



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



LE PREMIER CRÉATEUR ET OPÉRATEUR GLOBAL
DE CENTRES DE SHOPPING DE DESTINATION

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

UNIBAIL-RODAMCO SE

SOMMAIRE

1.	PRÉSENTATION DU GROUPE	4	5.	ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018	294
1.1	Chiffres clés	5	5.1	États financiers consolidés	295
1.2	Historique	6	5.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	301
1.3	Modèle économique	8	5.3	Comptes sociaux au 31 décembre 2018	363
1.4	Présentation de l'activité	10	5.4	Notes annexes aux comptes sociaux	366
1.5	Portefeuille	14	5.5	Autres informations	396
1.6	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco-Westfield pour les actifs européens	28	5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	398
1.7	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco-Westfield pour les actifs américains	30	5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	403
1.8	Organigramme simplifié du Groupe (au 31/12/2018)	32	5.8	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	408
2.	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	34	6.	FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE	410
2.1	Notre stratégie développement durable	35	6.1	Gestion des risques	411
2.2	Réduire les émissions de GES dans notre chaîne de valeur en construisant et opérant des bâtiments innovants, circulaires, efficaces et connectés	59	6.2	Principaux risques et mesures de réduction	416
2.3	Contribuer au développement inclusif et durable des communautés locales	90	6.3	Transfert des risques vers le marché de l'assurance	436
2.4	Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables	104	7.	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL	438
2.5	Annexes	118	7.1	Informations sur la Société	439
3.	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	140	7.2	Capital social et autres titres donnant accès au capital	439
3.1	Les organes de direction et de contrôle	142	7.3	Programme de rachat d'actions	442
3.2	Rémunération et avantages alloués aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	168	7.4	Information sur l'actionnariat	443
3.3	Informations supplémentaires	214	7.5	Autorisations financières	445
3.4	Stock-Options de Performance, Actions de Performance ET actionnariat salarié	216	7.6	Statuts de la Société et Règlements Intérieurs des organes sociaux	447
3.5	Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	219	7.7	Prise de participation de la Société hors du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield	451
4.	RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018	220	7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	451
4.1	Analyse des résultats	221	8.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	452
4.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières pro forma	293	8.1	Attestation des responsables du Document de référence	453
			8.2	Contrôleurs légaux des comptes	454
			8.3	Informations historiques sur les exercices 2016 et 2017	454
			8.4	Documents accessibles au public	454
			8.5	Glossaire	455
			8.6	Tables de concordance	457



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2018

The year in review



Le présent Document de référence 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 mars 2019 conformément aux dispositions de l'article 212-13 du Règlement Général de l'AMF.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

INTRODUCTION

LE PREMIER CRÉATEUR ET OPÉRATEUR GLOBAL DE CENTRES DE SHOPPING DE DESTINATION

Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE (« **Unibail-Rodamco** ») et Westfield Corporation ont conclu un accord de mise en œuvre pour l'acquisition de Westfield Corporation par Unibail-Rodamco (l'« **Opération** »).

Après l'approbation par 94,15 % des actionnaires d'Unibail-Rodamco et 97,5 % des porteurs de titres de Westfield Corporation, Unibail-Rodamco a finalisé, le 7 juin 2018, l'acquisition de Westfield Corporation, créant ainsi Unibail-Rodamco-Westfield (« **URW** » ou « **le Groupe** »), le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. L'acquisition de Westfield Corporation s'inscrit naturellement dans la stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation d'Unibail-Rodamco. Fort de ses deux noms, parmi les plus respectés du secteur, et de leur héritage, le Groupe ouvre une nouvelle page de l'immobilier commercial.

Au 31 décembre 2018, URW détenait et exploitait 93 centres de shopping dans 13 pays, dont 56 « **flagships** ». Le portefeuille total proportionnel du Groupe est évalué à 65,2 milliards d'euros, dont 87 % dans le commerce de détail, 6 % dans les bureaux, 5 % dans les sites de Congrès et d'Expositions et 2 % dans les services.

Unibail-Rodamco-Westfield est convaincu que les meilleurs actifs, implantés sur les meilleurs sites, prospéreront et continueront à générer une croissance durable des revenus locatifs. Tout comme ses actifs en Europe continentale, la plupart des flagships américains et britanniques sont des centres exceptionnels qui s'intègrent parfaitement dans la stratégie du Groupe, créant ainsi une plateforme transatlantique unique. Les destinations phares de Londres, et bientôt Milan, renforcent la position du Groupe en tant que premier bailleur d'Europe, tandis que les flagships américains lui donnent accès aux régions les plus riches et les plus attractives des États-Unis.

Le portefeuille d'Unibail-Rodamco-Westfield est à l'avant-garde du changement dans une industrie en pleine mutation. Les grands magasins laissent place à des enseignes de niche et des nouveaux concepts prometteurs autour des loisirs, de la santé et du bien-être, et de la restauration. Les « **Digital Native Vertical Brands** » telles que Bonobos, Peloton, Amazon et Warby Parker choisissent d'ouvrir des magasins dans les centres de shopping les plus attractifs afin de capitaliser sur l'omnicanal et de générer de nouveaux revenus.

Le Groupe offre une plateforme retail et événementielle exceptionnelle pour les marques, associée à la promesse d'une expérience client inédite et différenciante. L'Opération a créé une plateforme prometteuse qui connecte les consommateurs (environ 1,2 milliard de visites annuelles) des zones de chalandise les plus riches avec les meilleures marques et enseignes. Ce nouveau pool de visiteurs vient renforcer l'expertise consommateur du Groupe et son influence auprès des marques, faisant d'URW un partenaire de préférence pour les enseignes au niveau mondial.

Afin de mettre à profit la notoriété mondiale de la marque Westfield, URW prévoit son déploiement progressif en Europe Continentale pour un certain nombre de ses centres de shopping. Le Groupe dispose d'un portefeuille de développement d'un montant de 11,9 milliards d'euros et compte tirer parti de l'expertise unique de Westfield en la matière.

En ligne avec le programme « **Better Places 2030** », mis en œuvre dans l'ensemble du Groupe, nos actifs sont conçus et opérés comme des lieux de haute qualité environnementale qui contribuent à l'amélioration des centres urbains. Cette stratégie RSE répond aux principaux enjeux auxquels l'immobilier commercial sera confronté au cours des prochaines décennies : l'évolution vers une économie à faibles émissions de carbone, l'anticipation de nouveaux modes de mobilités durables, l'intégration pleine et entière des activités du Groupe au sein des communautés locales et l'engagement de l'ensemble des équipes et des parties prenantes.

STRUCTURE

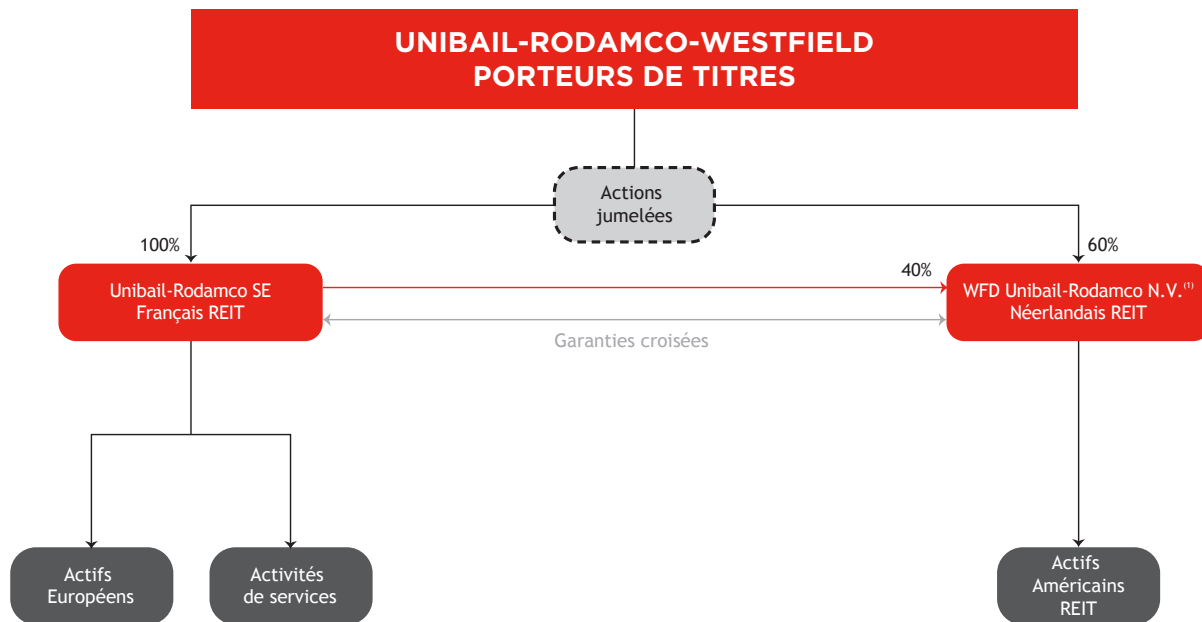
URW comprend deux entités juridiques : Unibail-Rodamco ayant son siège social en France, et WFD Unibail-Rodamco N.V. (« Unibail-Rodamco-WFD »), ayant son siège social aux Pays-Bas. Les actions Unibail-Rodamco et les actions de catégorie A d'Unibail-Rodamco-WFD sont jumelées (les « Actions Jumelées ») de sorte que les porteurs détiennent une participation dans Unibail-Rodamco et Unibail-Rodamco-WFD comme s'ils détenaient une participation dans une seule société. L'ensemble des actions de catégorie B d'Unibail-Rodamco-WFD, représentant une participation de 40 %, sont détenues par Unibail-Rodamco SE. Les principales filiales d'Unibail-Rodamco et d'Unibail-Rodamco-WFD se sont garanties mutuellement, créant ainsi un crédit unique noté « A » et « A2 » respectivement par Standard & Poors et Moody's.

Les Actions Jumelées sont négociées sur les marchés réglementés d'Euronext Amsterdam et Euronext Paris. En outre, une cotation secondaire à l'Australian Securities Exchange a été établie pour permettre aux anciens actionnaires de Westfield Corporation de négocier l'Action Jumelée localement sous la forme de Chess Depository Interests (« CDI »).

La structure a été conçue pour prendre en compte les intérêts de tous les actionnaires d'Unibail-Rodamco et des anciens actionnaires de Westfield Corporation en préservant les régimes REIT respectifs. URW opère sous le régime des Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC) en France, des Sociédades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (SOCIMI) en Espagne, de la Fiscal Investment Institution (fiscale beleggingsinstelling, FII) aux Pays-Bas et du Real Estate Investment Trust (REIT) au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Bien que les deux entités soient dotées d'organes de décision distincts, de Conseils de surveillance et de Directoires indépendants, l'équipe dirigeante est le principal organe interne du Groupe chargé de la coordination entre les deux entités, elle est responsable de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques commerciales communes et elle conseille les organes directeurs d'Unibail-Rodamco et Unibail-Rodamco-WFD sur leurs principales décisions. L'équipe dirigeante est composée de hauts responsables des deux entités et reflète la diversité géographique et fonctionnelle d'URW.

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco couvrent Unibail-Rodamco et ses entreprises contrôlées, consolidant Unibail-Rodamco-WFD et ses entreprises contrôlées, ce qui procure une vision globale du Groupe.



(1) Détient aussi les actifs Néerlandais sélectionnés



PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	CHIFFRES CLÉS	5	1.5.9	Pays nordiques : Bureaux	21
1.2	HISTORIQUE	6	1.5.10	Autriche : Centres Commerciaux	21
	Unibail	6	1.5.11	Autriche : Bureaux	21
	Rodamco	6	1.5.12	Allemagne : Centres Commerciaux	22
	Unibail-Rodamco	7	1.5.13	Allemagne : Bureaux	23
	Westfield	7	1.5.14	Pays-Bas : Centres Commerciaux	23
	URW	7	1.5.15	Pays-Bas : Bureaux	24
1.3	MODÈLE ÉCONOMIQUE	8	1.5.16	États-Unis : Centres Commerciaux	24
1.4	PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	10	1.5.17	États-Unis : Bureaux	27
	Par activité	10	1.5.18	Royaume-Uni : Centres Commerciaux	27
	Répartition du portefeuille	11	1.6	RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS EUROPÉENS	28
	Portefeuille de développement	13	1.7	RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS AMÉRICAINS	30
1.5	PORTEFEUILLE	14	1.8	ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE (AU 31/12/2018)	32
1.5.1	France : Centres Commerciaux	14			
1.5.2	France : Congrès & Expositions	16			
1.5.3	France : Bureaux	17			
1.5.4	Europe centrale : Centres Commerciaux	18			
1.5.5	Europe centrale : Bureaux	19			
1.5.6	Espagne : Centres Commerciaux	19			
1.5.7	Espagne : Bureaux	20			
1.5.8	Pays nordiques : Centres Commerciaux	20			

1.1 CHIFFRES CLÉS

1.



93
Centres
Commerciaux



11
Immeubles
de bureaux⁽¹⁾



10
Congrès
& Expositions



1,2 Md
de visites



+3,0 %
Chiffre d'affaires
des commerçants⁽²⁾



3 639
Employés



2 161 M€
Loyers nets



12,92 €
Résultat net récurrent
par action ajusté



10,80 €
Dividende
par action



65,2 Mds€
Valeur brute
de marché



11,9 Mds€
Portefeuille de projets
de développement



233,90 €
ANR
de continuation par action

*(1) Périmètre français exclusivement.
(2) Europe continentale seulement.*

1.2 HISTORIQUE

UNIBAIL

1968 : Worms & Cie, un groupe bancaire domicilié à Paris, crée Unibail sous la forme d'une société de crédit-bail immobilier (Sicomi) gérée par Arc Union/Espace Expansion.

1972 : Cotation d'Unibail à la Bourse de Paris.

1988 : Première acquisition importante, Sliminco, l'une des deux Sicomi du Crédit Lyonnais.

1992 : Léon Bressler succède à Jean Meynial au poste de Président-Directeur Général. Unibail commence à se concentrer sur le secteur de l'investissement immobilier et cesse progressivement ses activités de crédit-bail. La stratégie consiste à s'imposer comme un propriétaire et promoteur immobilier spécialisé dans la gestion de centres commerciaux et de bureaux. Unibail cible des profils d'actifs différents et de grande taille.

1992-1995 : Constitution d'un portefeuille immobilier de près de 30 centres commerciaux situés en France, dont le Forum des Halles, Les Quatre Temps et le CNIT, et d'importants immeubles de bureaux à Paris et La Défense, par exemple la Tour Ariane.

1995 : Rachat d'Arc Union ; Unibail devient une société auto-gérée et auto-administrée. Espace Expansion, la principale société d'exploitation de centres commerciaux en France, devient une filiale d'Unibail.

1996-2000 : Acquisition du projet Cœur Défense, du portefeuille Vivendi et de Porte de Versailles.

2001 : Livraison de Cœur Défense.

2003 : L'État français introduit un régime dédié aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), l'imposition sur les revenus immobiliers et les plus-values sur cession se fait directement au niveau des actionnaires des SIIC. Unibail adopte ce régime fiscal.

2006 : Guillaume Poitrinal succède à Léon Bressler au poste de Président du Directoire.

RODAMCO

1979 : Robeco, une société de gestion de portefeuille de droit néerlandais et implantée à Rotterdam, crée Rodamco, un fonds d'investissement immobilier mondial diversifié (FBI), coté à la Bourse d'Amsterdam, dont les actifs sont répartis en Europe, aux États-Unis et en Asie.

Années 1980 : Avec des actifs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Europe et en Asie, Rodamco s'est imposé comme l'un des plus importants fonds d'investissement immobilier au monde.

1994-1996 : Acquisition de Suez Espagne et de CEGEP (Parly 2, Lyon Part-Dieu, etc.).

1999 : Rodamco se scinde en quatre sociétés immobilières régionales, dont Rodamco Europe.

2000 : Cotation de Rodamco Europe à la Bourse d'Amsterdam.

2000-2005 : Acquisitions en Suède (portefeuille de Skanska), en République tchèque (Intershop Holding), aux Pays-Bas (Amvest), en Pologne (Galeria Mokotow), en Autriche (Donauzentrum) et en Slovaquie (Aupark).

UNIBAIL-RODAMCO

2007 : Fusion d'Unibail et de Rodamco Europe pour donner naissance au leader européen de l'immobilier commercial. Le Groupe est constitué sous la forme d'une société anonyme dotée d'une structure duale de gouvernance composée d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Cotée à Paris et à Amsterdam, la nouvelle entité intègre les indices CAC 40 et AEX 25.

2008 : Unibail-Rodamco et la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP) fusionnent leurs activités Congrès & Expositions et donnent naissance à Viparis et Comexposium. Avec 10 lieux d'accueil en région parisienne, Viparis est chargée de l'exploitation et du développement des sites. Comexposium est le leader européen dans l'organisation de salons professionnels, de forums et de congrès de grande ampleur. Acquisition des centres commerciaux Shopping City Süd à Vienne (Autriche) et La Maquinista à Barcelone.

2009 : Unibail-Rodamco devient une société européenne (*Societas Europaea*) ; le Groupe est désormais officiellement connu sous le nom d'Unibail-Rodamco SE.

2010 : Acquisition du portefeuille de Simon Ivanhoe en Pologne (Arkadia, Wilenska, etc.) et en France. Cession d'actifs non stratégiques à hauteur de 1,5 milliard d'euros.

2011 : Acquisition de l'intégralité des droits de propriété de Galeria Mokotow à Varsovie et de Splau à Barcelone. Cession d'actifs à hauteur de 1,1 milliard d'euros.

WESTFIELD

1959 : John Saunders et Frank Lowy ouvrent leur premier centre commercial, Westfield Plaza, à Blacktown, dans la banlieue de Sydney, en Australie.

1960 : Westfield est cotée à la Bourse de Sydney.

1966 : Burwood, le premier centre commercial portant le logo Westfield, ouvre ses portes en Australie.

1977 : Westfield pénètre sur le territoire américain avec l'acquisition de Trumbull (Connecticut) sur la côte Est.

1994 : Avec 19 centres, l'opération CenterMark (d'un milliard de dollars) triple le portefeuille de Westfield aux États-Unis.

1996 : Westfield America Trust a été cotée à l'ASX, ce qui a permis aux investisseurs australiens d'effectuer des investissements directs sur le marché américain de l'immobilier commercial.

1998 : Westfield acquiert le portefeuille TrizecHahn d'1,4 milliard USD ajoutant ainsi 12 propriétés au portefeuille californien du Groupe.

URW

2018 : Acquisition de Westfield Corporation et création d'URW, le leader mondial du développement et opérateur de centres de shopping de destination.

2012 : Acquisition d'une participation de 51 % dans mfi AG, le deuxième plus grand exploitant, investisseur et promoteur immobilier d'Allemagne. Création de l'expérience « shopping 4 étoiles ».

2013 : Christophe Cuvillier succède à Guillaume Poittrinal au poste de Président du Directoire. Lancement de la campagne publicitaire « Unexpected Shopping » d'Unibail-Rodamco. Partenariat avec Socri pour développer Polygone Riviera, le premier centre commercial à ciel ouvert consacré aux styles de vie en France, qui combine art et shopping.

2014 : Partenariat avec CPPIB pour CentrO (Allemagne). Signature de contrats avec les villes de Hambourg pour développer Überseequartier et de Bruxelles pour développer Mall of Europe. Cession d'actifs non stratégiques à hauteur de 2,4 milliards d'euros.

2015 : Livraison de Mall of Scandinavia, le plus grand centre commercial de Scandinavie, à la pointe des standards promus par le Groupe. Cession de Comexposium à Charterhouse Capital Partners LLP.

2016 : Lancement de la stratégie RSE « Better Places 2030 » d'Unibail-Rodamco, et de la première saison de UR Link, l'accélérateur de start-ups du Groupe.

2017 : Unibail-Rodamco annonce la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Westfield Corporation pour former l'un des premiers créateurs et opérateurs mondiaux de centres de shopping de destination.

2000 : Westfield s'est implanté sur le marché britannique, avec l'acquisition d'un centre à Nottingham suivi de participations en co-entreprise dans neuf centres situés dans des centres-villes et zones urbaines de premier rang.

2002 : Westfield devient l'un des plus grands groupes d'immobilier commercial aux États-Unis avec l'acquisition de neuf centres commerciaux de Richard E Jacobs et de 14 centres commerciaux de Rodamco.

2004 : Naissance du Groupe Westfield, composé de Westfield Holdings, Westfield Trust et Westfield America Trust.

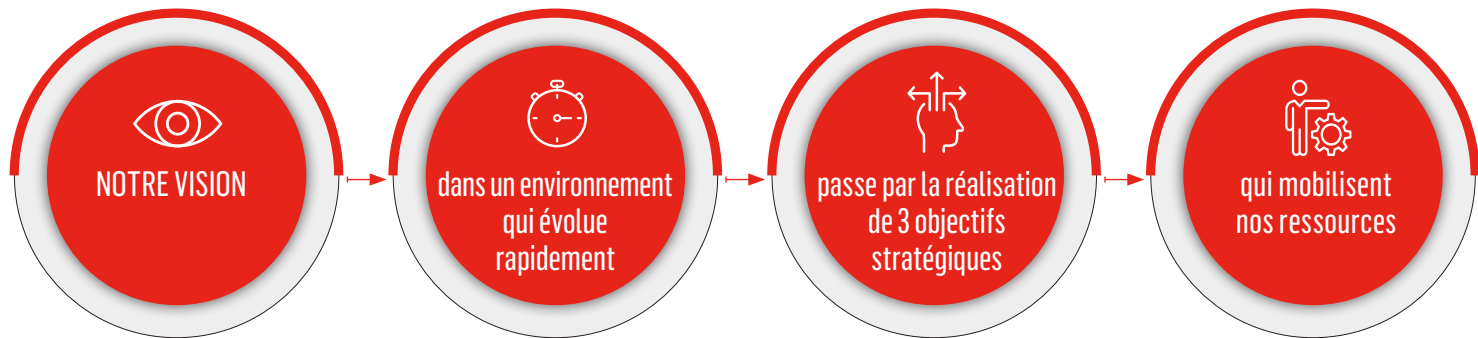
2008 : Ouverture de Westfield London, le plus grand centre commercial du Royaume-Uni avec plus de 280 magasins, attirant 23 millions de visiteurs la première année.

2011 : Westfield Stratford City ouvre ses portes, transformant la partie est de Londres et le site des Jeux olympiques de 2012 à Londres

2014 : Les activités australiennes et néo-zélandaises sont séparées des activités internationales.

2016 : Le projet le plus ambitieux de Westfield aux États-Unis, le World Trade Center, d'un coût de 1,5 milliard de dollars, ouvre ses portes.

1.3 MODÈLE ÉCONOMIQUE



**LE PREMIER
CRÉATEUR
ET OPÉRATEUR
GLOBAL DE
CENTRES DE
SHOPPING DE
DESTINATION**

**CHANGEMENTS
STRUCTURELS
DU COMMERCE**

**TRANSITION
VERS UNE ÉCONOMIE
PLUS VERTE**

Nous nous concentrons
sur les meilleurs actifs
dans les villes les plus
dynamiques du monde

Nous différencions
l'expérience commerciale
grâce à des services
exceptionnels, un marketing
numérique audacieux,
des designs uniques, des
commerçants de grande
qualité et des événements
inspirants

Nous innovons
en saisissant les
opportunités externes
offertes par la technologie
pour explorer de nouveaux
modèles économiques,
créer de la valeur, générer
de la croissance, et
conserver une longueur
d'avance sur nos
concurrents

SALARIÉS

- 3 639 salariés qualifiés
- 50 % d'hommes, 50 % de femmes

ACTIFS

- 93 centres commerciaux sur 8,4 M de m² GLA⁽¹⁾
- 11 Immeubles de bureaux⁽²⁾ sur 230 000 m² ⁽¹⁾
- 10 sites de congrès et expositions sur 539 700 m² ⁽¹⁾

CAPITAL

- 65,2 Md€ de VMB⁽³⁾
- 25,4 Md€ de dette nette⁽³⁾
- 1,6 % coût moyen de la dette
- 7,5 ans : maturité moyenne de la dette
- 37 % ratio d'endettement⁽⁴⁾ et notation de crédit de catégorie « A »⁽⁵⁾
- 32,1 Md€ de capitaux propres
- 2,0 Md€ de cessions en 2018⁽⁶⁾

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- Image de marque internationale de Westfield
- Concepts de destination spécifiques au Groupe
- Un laboratoire d'innovation dédié
- URW link, la plateforme d'innovation ouverte du Groupe
- Un studio de conception interne

(1) Hors actifs en rénovation pour la GLA et les surfaces totales.

(2) Bureaux en France uniquement.

(3) Sur une base proportionnelle.

(4) Droits de mutation inclus, et hors 2 039 millions d'euros d'écarts d'acquisition en ligne avec les covenants bancaires auxquels le Groupe est soumis en Europe.

(5) Moody's : A2 / S&P : A.

(6) Prix Net Vendeur : Prix Total d'Acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

(7) Dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés.

(8) Résultat net récurrent par action ajusté.

(9) Taux de change EUR/SEK de 10,3195 à la clôture de l'exercice.



via notre
chaîne de valeur



pour produire
des résultats
exceptionnels

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

- **11,9 Md€** de portefeuille de projets de développement
- Des projets ambitieux à usages mixtes, totalement intégrés au sein des communautés
- Remettre constamment en question le statu quo pour offrir la meilleure expérience client

ACTIVITÉ LOCATIVE

- Veiller à proposer le meilleur choix d'enseignes et les meilleures marques à nos visiteurs

GESTION IMMOBILIÈRE

- Assurer des prestations de services de grande qualité à nos visiteurs

INVESTISSEMENTS ET DÉINVESTISSEMENTS

- Investir dans les meilleurs actifs dans des destinations dynamiques
- Céder les actifs non stratégiques ou matures

ACTIFS

- **92 %** des centres commerciaux détenus et gérés sont certifiés BREEAM In Use en Europe continentale, dont 47 % notés « Exceptionnels » pour la partie « Gestion des bâtiments »
- Toutes les régions d'Europe continentale sont désormais alimentées en électricité verte⁽⁷⁾
- **100 %** des projets en développement en Europe continentale ont réalisé une Analyse en Cycle de Vie lors de la phase de conception

ACTIONNAIRES ET CRÉANCIERS

- **12,92 €** RNRAA⁽⁸⁾
- **10,80 €** dividende par action
- **221,80 €** ANR EPRA par action
- **1,4 Md€** d'obligations responsables émises⁽⁹⁾

ENSEIGNES

- + **3,0 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux en Europe continentale
- + **2,8 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux au Royaume-Uni
- + **5,7 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants dans les centres commerciaux aux Etats-Unis

VISITEURS

- Environ **1,2 Md** de visites en 2018

SALARIÉS

- **418** salariés ont obtenu une promotion
- **54** salariés ont bénéficié d'une opportunité de mobilité internationale

EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- **62 266** emplois hébergés⁽¹⁰⁾ dans nos centres commerciaux⁽¹¹⁾

COMMUNAUTÉS

- « UR for Jobs » menés dans 30 centres commerciaux. 551 premiers emplois et placements en formation assurés
- **17** évènements « Solidarity Days » avec des ONG
- **78 %** des effectifs d'Europe continentale⁽¹²⁾ ont réalisé une action bénévole, soit 1 210 salariés du Groupe

MOBILITÉ

- **100 %** des actifs existants du Groupe⁽¹³⁾ en Europe continentale sont désormais équipés de bornes de recharge pour les véhicules électriques

(10) Impacts hébergés : la mesure des impacts directs prend en compte le nombre de salariés qui travaillent dans le centre commercial (salariés Unibail-Rodamco du centre commercial, commerçants et salariés de prestataires sur site).

(11) Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale et hors Viparis. Étude d'impact économique actualisée en 2018, réalisée par Beyond Financials.

(12) Hors Viparis et les nouvelles recrues (T4 2018).

(13) Pour les centres commerciaux dont les parkings sont totalement détenus et gérés par le Groupe.

1.4 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

URW est le premier opérateur global de centres de shopping de destination et a été introduit à la Bourse de Paris en 1972 (sous le nom d'Unibail S.A.). URW est aujourd'hui à la tête d'un patrimoine d'immobilier commercial de qualité supérieure, d'une valeur proportionnelle de 65,2 milliards d'euros au 31 décembre 2018, positionné dans les métropoles les plus grandes et les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis.

Les activités d'URW se concentrent sur les centres commerciaux dits « flagship⁽¹⁾ » situés dans les zones de chalandise les plus riches et les plus attractives d'Europe et des États-Unis, les grands immeubles de bureaux à Paris et les principaux sites de congrès et d'expositions à Paris et dans ses environs.

La stratégie d'URW est d'intégrer verticalement l'ensemble de la chaîne de création de valeur immobilière. La combinaison de ses trois activités de développement, d'investissement et de gestion confère à URW des connaissances et une expertise uniques du marché. Ces connaissances et cette expertise aident URW à faire face à des marchés de nature cyclique et sa stratégie est conçue pour permettre au Groupe de poursuivre ses programmes d'investissement même en période de ralentissement économique. URW recycle activement les actifs et utilise les produits des cessions pour ses projets de développement.

Grâce à ce portefeuille d'actifs de haute qualité et au talent de ses employés, dont des experts dans les domaines de l'investissement, du développement de la commercialisation, de la gestion et des cessions, URW a été en mesure de générer une forte croissance.

Enfin, URW inscrit, de par la nature de son activité, l'ensemble de son action dans le cadre du développement durable et de la responsabilité sociale. Qu'il s'agisse d'architecture, d'urbanisme, de design, de performance énergétique ou de responsabilité sociale et sociétale, URW est reconnu comme une référence en la matière dans son secteur.

PAR ACTIVITÉ

a) Centres commerciaux

Au 31 décembre 2018, URW détenait 93 centres commerciaux, dont 56 sont des actifs « flagship ». URW cherche en permanence à renforcer l'attractivité de ses actifs en les remodelant : en redessinant les plans ; en améliorant l'offre commerciale : en renouvelant les enseignes ; et en les repositionnant : en améliorant l'expérience client au travers d'événements exceptionnels.

Le total des Loyers net proportionnels du portefeuille de centres commerciaux en 2018 s'élève à 1 916,3 millions d'euros, soit une hausse de +36,9%. Cette croissance résulte principalement de l'acquisition de WFD (+450,5 M€, correspondant à sept mois de Loyers nets) et de la croissance du segment centre de shopping d'UR (+4,7%, grâce à une croissance solide à périmètre constant et à des livraisons) et elle est partiellement compensée par l'impact négatif des cessions.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2018	2017	%
France	651,1	618,1	+ 5,3 %
Europe centrale	211,6	173,9	+ 21,7 %
Espagne	155,5	161,3	- 3,6 %
Pays nordiques	141,5	145,8	- 2,9 %
Autriche	107,6	103,2	+ 4,3 %
Allemagne	139,6	135,9	+ 2,7 %
Pays-Bas	59,0	61,7	- 4,4 %
États-Unis	351,1		
Royaume-Uni	99,4		
TOTAL LOYERS NETS	1 916,3	1 399,9	+ 36,9 %

b) Bureaux

URW développe et est propriétaire de grands immeubles de bureaux dans les meilleures localisations du centre de Paris et à la Défense. URW est également propriétaire d'immeubles de bureaux aux États-Unis, dans les Pays nordiques et dans certains autres pays où URW est implanté. La stratégie d'investissement d'URW est guidée par des opportunités de développement et de rénovation sur une base contracyclique.

En 2018, les Loyers nets proportionnels des bureaux se sont élevés à 142,6 millions d'euros, en hausse de +1,3% par rapport à 2017, principalement en raison de l'acquisition de Westfield, partiellement compensée par des cessions en 2017 et 2018.

(1) Actifs d'une certaine taille et/ou recevant au moins 10 millions de visites par an, disposant d'un fort potentiel de croissance pour le Groupe grâce à leur attractivité pour les enseignes et les clients, une architecture remarquable et d'un impact fort dans leur zone de chalandise.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2018	2017	%
France	117,7	123,6	- 4,8 %
Pays nordiques	11,0	12,4	- 11,1 %
Autres pays	5,6	4,9	+ 16,1 %
États-Unis	8,4		
TOTAL LOYERS NETS	142,6	140,8	+ 1,3 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

c) Congrès & Expositions

Cette activité, située exclusivement en région parisienne, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis). Viparis est un leader international détenu conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR), mais exploité et consolidé par URW.

L'activité Congrès & Expositions est cyclique, avec des salons annuels, biennaux ou triennaux, et une répartition non homogène des salons durant l'année.

Au total, 721 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2018, dont 259 salons, 90 congrès et 372 événements d'entreprise. L'EBE de Viparis s'élève à 160,9 M€, en hausse de + 8,8 M€ (+ 5,8 %) par rapport à 2016. Excluant l'impact du salon triennal Intermat, la croissance est de +0,7 %. Les Loyers nets des hôtels s'élèvent à 6,1 M€ (11,6 M€ en 2017), principalement due à la fermeture en août 2017 de l'hôtel Pullman Montparnasse pour des travaux de rénovation.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE

Revenus locatifs nets

(M€)	FY-2018	FY-2017	Variation	Variation à périmètre constant*
Centres Commerciaux	1 916,3	1 399,9	+ 36,9 %	+ 4,0 %
Bureaux	142,6	140,8	+ 1,3 %	+ 4,5 %
Congrès & Expositions	102,1	96,1	+ 6,2 %	+ 4,0 %
Loyers nets	2 161,0	1 636,8	+ 32,0 %	+ 4,0 %
Résultat net part des propriétaires	1 609,8	1 202,1	+ 33,9 %	
Résultat net récurrent par action	13,15	12,05	+ 9,1 %	
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION AJUSTÉ	12,92	12,05	+ 7,2 %	

* Revenus locatifs nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, nouveaux actifs ou rénovation d'un actif dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Valorisation par activité

VALORISATION PAR ACTIVITÉ

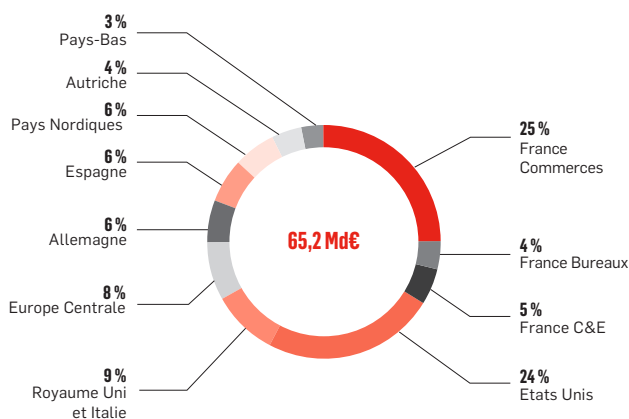
Valorisation du patrimoine - 31/12/2018	Proportionnel		IFRS		Part du groupe	
	(M€)	%	(M€)	%	(M€)	%
Centres Commerciaux	56 514	87 %	54 034	86 %	49 417	87 %
Bureaux	3 924	6 %	3 894	6 %	3 870	7 %
Congrès & Expositions	3 222	5 %	3 223	5 %	1 848	3 %
Prestations de services	1 541	2 %	1 541	2 %	1 451	3 %
TOTAL GÉNÉRAL	65 201	100 %	62 693	100 %	56 586	100 %

VALORISATION PAR ACTIVITÉ ET RÉGION

Valorisation du patrimoine de Bureaux	31/12/2018		Au 31/12/2017	
	(M€)	%	(M€)	%
France	2 879	73 %	3 738	90 %
Pays nordiques	168	4 %	173	4 %
Autres pays	144	4 %	260	6 %
États-Unis	302	8 %		
Royaume-Uni & Italie	432	11 %		
TOTAL GÉNÉRAL	3 924	100 %	4 171	100 %

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux	31/12/2018		Au 31/12/2017	
	(M€)	%	(M€)	%
France	16 282	29 %	15 769	44 %
Europe centrale	5 321	9 %	5 098	14 %
Espagne	3 703	7 %	3 763	10 %
Pays nordiques	3 486	6 %	3 516	10 %
Allemagne	3 756	7 %	3 601	10 %
Autriche	2 583	5 %	2 498	7 %
Pays-Bas	1 631	3 %	1 607	4 %
États-Unis	14 933	26 %		
Royaume-Uni & Italie	4 818	9 %		
TOTAL GÉNÉRAL	56 514	100 %	35 851	100 %

Répartition du portefeuille d'actifs par région en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2018, y compris les actifs comptabilisés en utilisant la méthode de mise en équivalence :



PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT

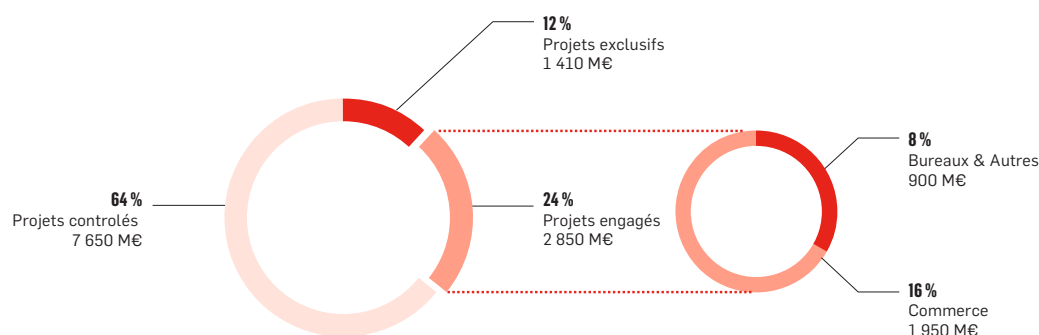
Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement d'URW entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 :

(Md€)	Au 31/12/2018	Au 31/12/2017
Projets « engagés » ⁽¹⁾	2,9	
Projets « contrôlés » ⁽²⁾	7,7	
Projets « exclusifs » ⁽³⁾	1,4	
COÛTS PRÉVUS D'URW	11,9	13,0 ⁽⁴⁾

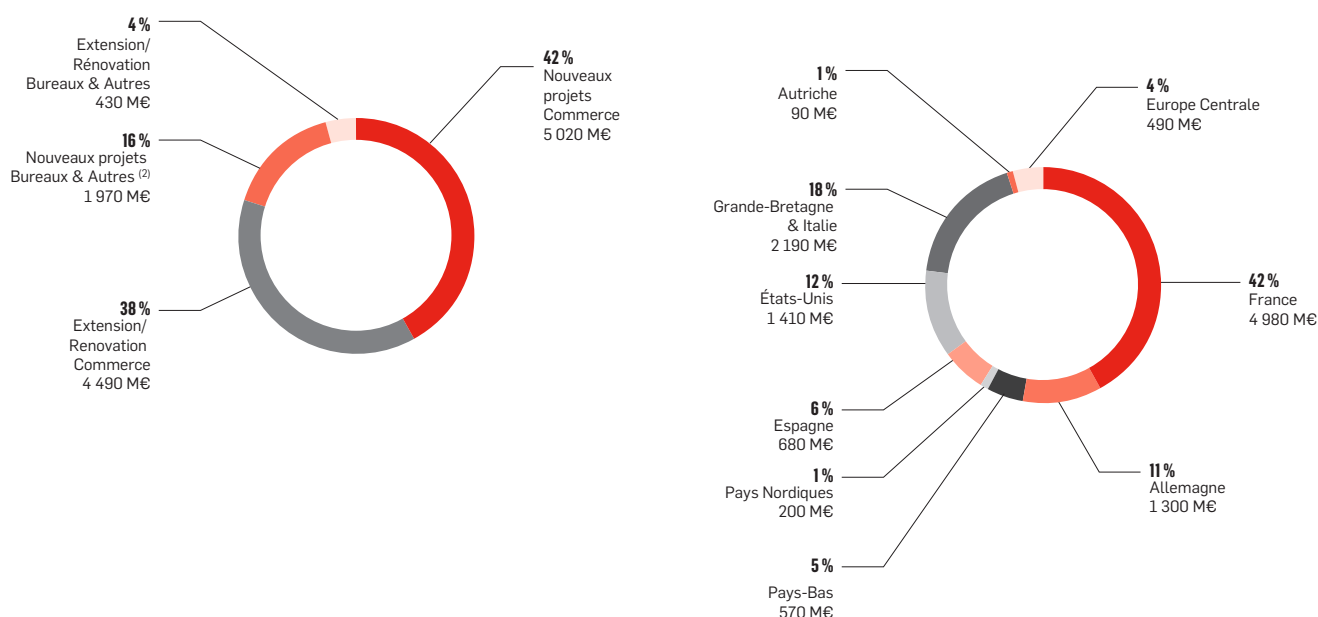
Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

- (1) Projets « engagés » : projets en construction, pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus.
 (2) Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et URW contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.
 (3) Projets « exclusifs » : projets pour lesquels URW détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours.
 (4) Base pro forma.

PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE DE PROJET ⁽¹⁾



PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION ⁽¹⁾



(1) Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

(2) Incluant les projets résidentiels et hôteliers

1.5 PORTEFEUILLE

1.5.1 FRANCE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ² consolidation	Méthode de consolidation
CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE												
Carré Sénart (Lieuxaint) <i>Carrefour, Galeries Lafayette, Apple, 1 shopping park, 22 MUS, 175 boutiques et un cinéma</i>	149 200	7 700	2,3	15,5	1994/99	2002 (C) 2006/07 (C) 2012 (C) 2017	95,9 %	123 100	100 %	100 %	123 100	IG
Les Quatre Temps (La Défense) <i>Auchan, Castorama, C&A, Toys'R'Us, Apple, 29 MUS, 199 boutiques et un cinéma</i>	141 200	5 400 ⁽¹⁾	6,9	42,6	1992/95/99 2011 2016	1981 (R) 2006/08	98,9 %	136 400	53 %	100 %	136 400	IG
Parly 2 (Le Chesnay) <i>Printemps, BHV, F, Auchan Gourmet, Habitat, Decathlon, Apple, 15 MUS and 162 boutiques</i>	120 300	4 250	6,1	11,3	2004 2012 2018	1969/87 (R) 2011 (R) 2015 (C) 2017	97,0 %	102 100	50 %	100 %	102 100	IG
Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) <i>Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple, 21 MUS, 145 boutiques et un cinéma</i>	114 100	5 950	8,6	14,5	1994 2001 2010 2016 2018	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	97,9 %	32 300 28 800 20 700	26 % 100 % 50 %	n.a 100 % 100 %	n.a 28 800 20 700	MEQ-CE
Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay) <i>Auchan, Printemps, FNAC, C&A, Boulanger, Apple, Toys'R'Us, 14 MUS, 151 boutiques et un cinéma</i>	100 200	6 040	6,2	14,3	1994 2007	(R) 2005/07	99,8 %	62 300	100 %	100 %	62 300	IG
Aéroville (Roissy-en-France) <i>Auchan, 19 MUS, 159 boutiques et un cinéma</i>	84 700	4 450	1,9	8,9		2013	94,7 %	84 700	100 %	100 %	84 700	IG
Le Forum des Halles (Paris 1^{er}) <i>FNAC, H&M, Monoprix, Go Sport, 17 MUS, 130 boutiques, et un cinéma</i>	75 500	1 120	6,8	48,8	1994 2010 2016	1979/86 (R) 1996 (C) 2016	97,6 %	75 500	65 %	100 %	75 500	IG
So Ouest (Levallois-Perret) <i>Leclerc, Boulanger, Go Sport, H&M, 7 MUS, 86 boutiques et un cinéma</i>	57 100	1 700 ⁽¹⁾	8,6	7,2	2006 2010	(C) 2012/2015	94,8 %	52 200	100 %	100 %	52 200	IG
Ulis 2 (Les Ulis) <i>Carrefour, C&A, 7 MUS, 81 boutiques et un cinéma</i>	53 900	3 200 ⁽¹⁾	2,5	5,9	1994	1973 (R) 1998/99	94,9 %	25 100	100 %	100 %	25 100	IG
CNIT (La Défense) <i>FNAC, Decathlon, Monoprix, 3 MUS, 25 boutiques et un pôle de restauration</i>	28 100	320 ⁽²⁾	6,9	13,9	1999	1989 (R) 2009	99,3 %	28 100	100 %	100 %	28 100	IG
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay) <i>3 MUS, 78 boutiques</i>	20 500	1 270	6,2	0,8	2005	1986 (R) 2011	79,3 %	20 500	100 %	100 %	20 500	IG
Boutiques Palais des Congrès (Paris 17^e) <i>Galerie Gourmande, Palais Maillot, 3 MUS, 59 boutiques et un cinéma</i>	18 800	1 660 ⁽¹⁾	8,8	5,9	2008		100,0 %	18 800	50 %	100 %	18 800	IG
Galerie Gaîté (Paris 15^e) <i>Darty, 1 boutique</i>	n.a	2 030 ⁽³⁾	6,7	n.d.	1998	1976 (R) 2000/01	n.d.	n.d.	100 %	100 %	n.d.	IG
Carrousel du Louvre (Paris 1^{er}) <i>Printemps, Bose, 1 MUS, 35 boutiques et un pôle de restauration</i>	13 500	670 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	6,8	16,6	1999	1993 (R) 2009	97,0 %	13 500	100 %	100 %	13 500	IG
Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne											791 800	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du Centre Commercial.

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par URW.

(2) Les parkings sont la propriété du CNIT C&E et sont partagés entre CNIT C&E, CNIT Bureaux et CNIT Commerces.

(3) Les parkings sont partagés entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaîté et les bureaux.

(4) Les parkings sont partagés entre le centre commercial et le centre des expositions.

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ² consolidation	Méthode de consolidation
CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE												
La Part-Dieu (Lyon) <i>Carrefour, Galeries Lafayette, Décathlon, C&A, Primark, Monoprix, FNAC, 28 MUS, 189 boutiques et un cinéma</i>	127 400	1 730	1,5	31,1	2004 2016	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011	98,5 %	84 700	100 %	100 %	84 700	IG
La Toison d'Or (Dijon) <i>Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Apple, 14 MUS et 137 boutiques</i>	78 100	3 700	0,4	8,2	1994 2017	1990 (C) 2013	97,4 %	48 600	100 %	100 %	48 600	IG
Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) <i>Printemps, H&M, Zara, Primark, FNAC, 20 MUS, 94 boutiques, un cinéma et un casino</i>	74 900	3 500	0,9	7,0	2017	(C) 2015	97,2 %	68 800	100 %	100 %	68 800	IG
Euralille (Lille) <i>Carrefour, Go Sport, Primark, 17 MUS et 110 boutiques</i>	66 900	2 900 ⁽¹⁾	2	16,5	1994 2010	1994 (R) 2015	99,2 %	50 700	76 %	100 %	50 700	IG
Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq) <i>Auchan, C&A, Furet du Nord, 5 MUS et 127 boutiques</i>	56 900	3 400 ⁽¹⁾	1,8	11,5		1977 (R) 2004/06 (R) 2018	98,8 %	32 400	100 %	100 %	32 400	IG
Lyon (Confluence) <i>Carrefour, Joué Club, Apple, 16 MUS, 75 boutiques et un cinéma</i>	53 200	1 430	1,6	9,8		2012	98,7 %	53 200	100 %	100 %	53 200	IG
Rennes Alma (Rennes) <i>Carrefour, Printemps, 7 MUS et 103 boutiques</i>	46 400	2 690	0,6	7,1	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	98,6 %	32 400	100 %	100 %	32 400	IG
La Valentine (Marseille) <i>Printemps, Darty, FNAC et 70 boutiques</i>	39 500	1 650	1,4	n.a	2007 2017 2018	1982 (R) 1999	100,0 %	19 000	100 %	100 %	19 000	IG
Sous-total Centres Commerciaux de province											389 800	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du Centre Commercial.

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par URW

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions de personnes)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ² consolidation	Méthode de consolidation
AUTRES ACTIFS												
Bel-Est (Bagnolet) <i>Auchan, 58 boutiques</i>	48 800	2 000	3,8	n.a	2010	1992	87,5 %	500 5 000	100 % 35 %	100 % 35 %	500 1 800	IG
Aquaboulevard (Paris 15eme) <i>Decathlon, 1 parc aquatique, 1 centre de fitness, 1 cinéma, zone d'événement, pôle de restauration, 4 boutiques</i>	38 400	1 000	n.a	n.a	2006 2008	1990	100,0 %	32 400	100 %	100 %	32 400	IG
Maine Montparnasse (Paris 14eme) <i>1 boutique Naf Naf</i>	35 500	1 900	n.a	n.a	2007		100,0 %	200	100 %	100 %	200	IG
Villabe (Corbeil) <i>Carrefour, Toys'R'Us, 3 MUS et 53 boutiques</i>	35 300	2 400	1,3	n.a	2010 2012 2013 2015	1992	76,6 %	4 700 5 800	100 % 48 %	100 % 48 %	4 700 2 800	IG
Bobigny 2 (Bobigny) <i>Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma</i>	26 900	1 110	4	n.a	2004	1974	55,2 %	7 900	100 %	100 %	7 900	IG
Grigny 2 (Grigny) <i>1 MUS, 22 boutiques</i>	10 700	1 200	n.a	n.a	2004	1973 (R) 2000	62,1 %	1 600	100 %	100 %	1 600	IG
Go Sport (Saintes)	2 500	n.a	n.a	n.a	2007		0,0 %	2 500	100 %	100 %	2 500	IG
Sous-total Autres actifs											54 400	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											1 236 000	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du Centre Commercial.

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

1.5.2 FRANCE : CONGRÈS & EXPOSITIONS

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Principales caractéristiques	Méthode de consolidation
RÉGION PARISIENNE									
Propriété et exploitation du fonds de commerce									
Paris Porte de Versailles (Paris 15 ^e)	220 000	2 500 ⁽¹⁾	2000	(C) Hall 5 en 2003 (C) Pavillon 7 en 2017	50 %	100 %	220 000	6 halls d'expositions (de 19 000 à 70 000 m ²), dont un centre de convention avec une salle plénière de 5 200 places	IG
Paris Nord (Villepinte)	246 300	13 000	2008	Hall 7 en 2010	50 %	100 %	246 300	9 halls d'expositions, 45 salles de conférences, dont 3 auditoriums	IG
CNIT (La Défense)	24 000	1 100 ⁽²⁾	1999	(R) 2007	100 %	100 %	24 000	Congrès & Expositions	IG
Espace Grande Arche (La Défense)	5 000	n.a	2001	(R) 2003	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m ²	IG
Espace Champerret (Paris 17 ^e)	8 500	1 100 ⁽³⁾	1989/1995	(R) 2008	50 %	100 %	8 500	Espace d'expositions (salons)	IG
Le Palais des Congrès De Paris (Paris 17 ^e)	29 000	1 500 ⁽³⁾	2008	1993	50 %	100 %	29 000	82 salles de réunion, 18 salles de conférence, 4 auditoriums	IG
Carrusel du Louvre (Expos) (Paris 1 ^{er})	6 500	4 300 ⁽³⁾	1999	1993 (R) 2016	100 %	100 %	6 500	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)	IG
Hilton CNIT (La Défense)	10 800	n.a	1999	(R) 2008	100 %	100 %	10 800	Hôtel	IG
Pullman Paris-Montparnasse Hôtel (Paris 14 ^e)	n.a	2 000 ⁽⁴⁾	1998	(R) 2012 ⁽⁵⁾	100 %	100 %	n.a	Hôtel, centre de conférence et parking privé ⁽²⁾	IG
Exploitation									
Paris, Le Bourget	79 700	1 500 ⁽³⁾	2008	1952 2005	50 %	100 %	n.a	5 halls d'expositions, 7 salles de conférences dont 1 auditorium	IG
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	3 000	n.a	2009	(R) 2007	48 %	100 %	n.a	14 salles de conférences dont 1 auditorium	IG
Hôtel Salomon de Rothschild (Paris 8 ^e)	1 300	n.a	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016	50 %	100 %	n.a	8 chambres du 18 ^e siècle 1 salle de réception	IG
Palais des Sports (Paris 15 ^e)	n.a	n.a	2002	1960	25 %	25 %	n.d.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places	MEQ-CE
ACTIFS EN PROVINCE									
Novotel (Lyon)	7 600	n.a	2012	(C) 2012	100 %	100 %	7 600	Hôtel Novotel 4 étoiles, 150 chambres	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							557 700		

(1) Parkings et surfaces impactés par le projet du Palais des Congrès de Paris.

(2) Les parkings sont la propriété du CNIT C&E et sont partagés entre CNIT C&E, CNIT Bureaux et CNIT Commerces.

(3) Parkings non détenus par URW.

(4) Les parkings sont partagés entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaité et les bureaux.

(5) 382 chambres rénovées sur 957 en 2011 et 2012.

1.5.3 FRANCE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs* au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Année d'acquisition	Date de construction (C) rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Principaux locataires (en termes de revenu locatif)	Méthode de consolidation
PARIS ET QUARTIER CENTRAL DES AFFAIRES DE L'OUEST PARISIEN											
Paris 15^e											
Le Sextant	13 400	140	2009	(C) 1998	56,6 %	13 400	100 %	100 %	13 400	Direct Energie, APEC, Alloresto Inclus dans le portefeuille	IG
Paris 16^e											
7, place du Chancelier-Adenauer	12 100	150	1999	(R) 2008	100,0 %	12 100	100 %	100 %	12 100	Unibail-Rodamco -Westfield	IG
Sous-total « Paris QCA »									25 500		
Paris - La Défense											
Les Villages de l'Arche	41 900	1 550	1999	(R) 2006 (R) 2016 ⁽¹⁾	96,0 %	41 900	100 %	100 %	41 900	Orange, Orange Cyber Défense, Genegis, Louvre Hôtels, Ageas, Dalkia	IG
CNIT (Offices)	37 100	1 100 ⁽²⁾	1999	(R) 2008	98,3 %	37 100	100 %	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteaufort	IG
Majunga	65 600	270		(C) 2014	100,0 %	65 600	100 %	100 %	65 600	Axa Investment Managers, Deloitte	IG
Michelet-Galilée	33 100	130	1999	(R) 2010	99,8 %	33 100	100 %	100 %	33 100	Alstom	IG
Sous-total « Paris - La Défense »									177 700		
Issy-les-Moulineaux											
Shift	n.a	n.a	1999	(R) 2012	n.a	n.a	100 %	100 %	n.a (pré-commercialisation)	Nestle	IG
Sous-total « Issy-les-Moulineaux »									n.a		
Autres actifs de bureaux à Paris et dans la région parisienne ouest											
Gaîté-Montparnasse (bureaux) (Paris 14 ^e)	n.a	2 030 ⁽³⁾	1998	(C) 1974	n.a	n.a	100 %	100 %	n.a		IG
29, rue du Port (Nanterre)	10 300	90	2010	(C) 1989	100 %	10 300	100 %	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France	IG
Le Blériot (Rueil Malmaison)	3 400	70	2016	(C) 1989	0 %	3 400	100 %	100 %	3 400		IG
Sous-total Autres actifs de bureaux à Paris et dans la région parisienne ouest									13 700		
Tour Rosny (Rosny-sous-bois)	13 100	207	2017, 2018	(C) 1975	35,6 %	13 100	100 %	100 %	13 100		IG
Sous-total autres									13 100		
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)									230 000		

* Et assimilés : commerces en pied d'immeuble, locaux d'activité.

(1) Rénovation des immeubles Les Villages 3 et Les Villages 4.

(2) Les parkings sont la propriété du CNIT C&E et sont partagés entre CNIT C&E, CNIT Bureaux et CNIT Commerces.

(3) Les parkings sont partagés entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaîté et les bureaux.

1.5.4 EUROPE CENTRALE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de conso- lida- tion	Surface selon périmètre de conso- lida- tion m ²	Méthode de consolidation
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE												
Centrum Cerny Most (Prague) <i>Superdry, H&M, Nespresso, Aw Lab, Sinsay, 175 unités et un cinéma</i>	107 700	3 722	1,7	12,3	2000	(C) 1997 (C) 2013	99,8 %	107 700	100 %	100 %	107 700	IG
Centrum Chodov (Prague) <i>Armani Exchange, Hugo Boss, Zara, Vapiano, Douglas, 303 unités et un cinéma</i>	101 600	3 429	1,4	17,4	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014 (C+R) 2017	96,1 %	101 600	100 %	100 %	101 600	IG
Metropole Zlicin (Prague) <i>Gant, Reserved, Rituals, 125 unités et un cinéma</i>	54 100	1 800	1,5	7,8	2017	(C) 2002 (C) 2004	100,0 %	54 100	50 %	n.a	n.a	MEQ-CE
Sous-total Centres Commerciaux République tchèque											209 300	
POLOGNE												
Arkadia (Varsovie) <i>Uterque, Victoria's Secret, H&M, Nespresso, Zara, 231 unités et un cinéma</i>	117 800	3 900	1,7	18,9	2010	(C) 2004 (C) 2017	99,0 %	79 500	100 %	100 %	79 500	IG
Wroclavia (Wroclaw) <i>H&M, Vapiano, Uterque, Zara, Reserved, Peek & Cloppenburg, 172 unités et un cinéma</i>	72 400	2 080	0,7	14,9		(C) 2017	99,2 %	72 400	100 %	100 %	72 400	IG
Galeria Mokotow (Varsovie) <i>&Other Stories, Dior, Uterque, Rolex, Peek & Cloppenburg, Kiehl's, 243 unités et un cinéma</i>	68 300	2 243	1,3	12,0	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	99,6 %	68 300	100 %	100 %	68 300	IG
Zlote Tarasy⁽¹⁾ (Varsovie) <i>H&M, Zara, Van Graaf, Douglas, Victoria's Secret, Reserved, 187 unités et un cinéma</i>	66 400	1 130	2,0	20,1	2007 2012 2013	(C) 2007	n.a	66 400	100 %	n.a	n.a	MEQ-EA
CH Ursynow (Varsovie) <i>OBI, Auchan, Sephora, Reserved 29 unités</i>	46 600	1 900	1,5	5,2	2014	(C) 1998	n.a	n.a	50 %	n.a	n.a	MEQ-CE
Wilenska (Varsovie) <i>Flying Tiger, Sephora, Sinsay, Stradivarius, 92 unités</i>	39 900	1 100	1,7	15,0	2010	(C) 2002	99,4 %	19 200	100 %	100 %	19 200	IG
Sous-total Centres Commerciaux Pologne											239 400	
SLOVAQUIE												
Aupark (Bratislava) <i>Zara, H&M, Gant, Kiehl's, Tous, Peek & Cloppenburg, 220 unités et un cinéma</i>	60 300	2 220	0,7	11,8	2006 2011 2018	(C) 2001 (R) 2015	99,5 %	60 300	100 %	100 %	60 300	IG
Sous-total Centres Commerciaux Slovaquie											60 300	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											509 000	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

(1) Non géré par URW

1.5.5 EUROPE CENTRALE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Wilenska Offices (Varsovie)	13 400	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800	IG
Wroclavia Offices (Wroclaw)	8 600		(C) 2017	8 600	100 %	100 %	8 600	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							13 400	

1.5.6 ESPAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
ESPAGNE												
Parquesur (Madrid)												
Primark, El Corte Ingles, Media Markt, Leroy Merlin, Zara, Five Guys, Lego, Wagamama, Blue Frog, Victoria's Secret, Hollister, Apple, H&M, Cinesa, Alcampo, 217 boutiques	151 200	5 900	5,6	20,0	1994	(C) 1989 (C) 2005	99,0 %	125 200	100 %	100 %	125 200	IG
Bonaire (Valence)												
Decathlon, H&M, Cortefiel, Zara, Xiaomi, FNAC, Victoria's Secret, Primark, Hollister, C&A, Sfera, 151 boutiques et un Retail Park	135 000	5 700	1,8	10,9	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	99,8 %	55 600	100 %	100 %	55 600	IG
La Maquinista (Barcelone)												
Apple, Zara, SuperDry, Tous, Nike, Diesel, H&M, Hollister, Xiaomi, Media Markt, Cinesa, Nespresso, MAC, Carrefour, 220 boutiques et un hypermarché	95 000	5 500	4,5	17,5	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	99,5 %	79 600	51 %	100 %	79 600	IG
La Vaguada « Madrid 2 » (Madrid)												
Alcampo, El Corte Inglés, C&A, Disney, Zara, Mango, Hema, Adidas, Lego, Xiaomi, 242 boutiques	85 500	3 600	5,9	20,9	1995	(C) 1983 (R) 2003	98,9 %	39 400	100 %	100 %	39 400	IG
Glòries (Barcelone)												
Carrefour, C&A, Uniqlo, Duet Sport, Sfera, Desigual, Lefties, Bimba Y Lola, Xiaomi, FNAC, Adidas, Hema, H&M, 128 boutiques	68 800	2 610 ⁽¹⁾	4,5	14,0	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/15 (R) 2016 (R) 2017	97,2 %	39 900	100 %	100 %	39 900	IG
Splau (Barcelone)												
Primark, Media Markt, Zara, H&M, A Loja do Gato Preto, C&A, Adidas, Xiaomi, 155 boutiques	55 500	2 800	4,1	9,8	2011	(C) 2010	99,4 %	55 500	100 %	100 %	55 500	IG
Garbera (Saint-Sébastien)												
Eroski, Media Markt, Forum, Aki, Zara, Cortefiel, 66 boutiques	40 000	2 780	0,5	4,2	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	100,0 %	25 400	100 %	100 %	25 400	IG
Equinoccio (Madrid)												
Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Wagamama, Blue Frog, 42 boutiques, et un Retail Park	36 800	1 410	5,0	3,4	1998	(C) 1998 (R) 2000/08 (C) 2012 (R) 2015	95,9 %	33 900	100 %	100 %	33 900	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											454 500	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

(1) Parkings partiellement détenus par URW.

1.5.7 ESPAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
ESPAGNE								
La Vaguada Offices (Madrid)	10 300	2018		10 300	100 %	100 %	10 300	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							10 300	

1.5.8 PAYS NORDIQUES : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
SUÈDE												
Mall of Scandinavia (Stockholm et ses environs) <i>H&M, Zara, Mango, & Other Stories, LEGO, Victoria's Secret, 224 boutiques et un cinéma</i>	103 000	3 600	1,6	14,9		(C) 2015	98,4 %	103 000	100 %	100 %	103 000	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) <i>H&M, G-Star, Apple, Mango, Rituals, Stadium, 260 boutiques et un cinéma</i>	84 000	2 670	1,6	12,7	1997	(C) 1968/1969 (R) 1975/1992/2015	95,8 %	84 000	100 %	100 %	84 000	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) <i>H&M, Zara, Rituals, Media Markt, New Yorker, Ahléns, 142 boutiques</i>	56 700	1 750	1,7	6,8	1996	(R) 1990/ 1997/2008	91,0 %	56 700	100 %	100 %	56 700	FC
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) <i>Stadium, H&M, Hemköp, Systembolaget, 120 boutiques</i>	50 900	1 265	1,9	6,9	1985	(C) 1962/1965/1992 (R) 2012/2013	86,1 %	50 900	100 %	100 %	50 900	IG
Sous-total centres Commerciaux Suède											294 600	
DANEMARK												
Fisketorvet (Copenhague) <i>Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Sport24, 119 boutiques, un cinéma et une salle de sport</i>	58 800	1 600	1,8	8,1	2000	2000 (R) 2013	97,8 %	58 800	100 %	100 %	58 800	IG
Sous-total centres Commerciaux Danemark											58 800	
FINLANDE												
Jumbo (Helsinki) <i>K-Citymarket, Prisma, Clas Ohlson, New Yorker, 125 boutiques</i>	85 100	4 600	1,4	11,7	2005	(C) 1999 (R) 2005	99,8 %	85 100	34 %	34 %	29 000	IG
Sous-total centres Commerciaux Finlande											29 000	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											382 400	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

1.5.9 PAYS NORDIQUES : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
SUÈDE								
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) 75 unités de bureaux et 108 appartements	29 900	1985	1962/1965/1992	29 900	100 %	100 %	29 900	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) 49 unités de bureaux	21 700	1997	1968/1969 1975/1992	21 700	100 %	100 %	21 700	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) 80 unités de bureaux	13 400	1996	1990/1997/2008	13 400	100 %	100 %	13 400	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							65 000	

1.5.10 AUTRICHE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
AUTRICHE												
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) 280 boutiques, centre de fitness et un cinéma	200 400	9 770	2,1	16,5	2008	(C) 1976/ 2002/2012 (R) 2013	99,4 %	137 700	100 %	100 %	137 700	IG
Donau Zentrum (Vienne) 255 boutiques, centre de fitness, un cinéma et hôtel	124 700	3 000	1,7	18,5	2003	(C) 1975/2000/ 2006/2008/ 2010 (R) 2012	98,8 %	124 700	100 %	100 %	124 700	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											262 400	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

1.5.11 AUTRICHE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
AUTRICHE								
Donauzentrum (Vienne) 2 bâtiments	9 600	2003	1975 1985	9 600	100 %	100 %	9 600	IG
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 100	2008	1989	9 100	100 %	100 %	9 100	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							18 700	

1.5.12 ALLEMAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
CentrO (Oberhausen) Kaufhof, SinnLeffers, Saturn, P&C, H&M, C&A, Apple, 38 MUS, Zara, Esprit, 38 MUS, 213 boutiques, 1 cinéma et pôle de loisirs	242 600	12 000	3,3	15,2	2014	(C) 1996	96,8 %	235 700	45 %	n.a	n.a	MEQ-CE
Ruhr Park (Bochum) Kaufland, SinnLeffers, MediaMarkt, H&M, New Yorker, 24 MSU 162 boutiques et un cinéma	117 400	4 416	3,8	10,6	2012	(C) 1964 (R) 2015	97,5 %	108 800	65 %	100 %	108 800	IG
Paunsdorf Center (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Esprit, H&M, New Yorker, 24 MUS, 180 boutiques et des bureaux	113 600	7 300	0,8	7,6	2012	(C) 1994 (R) 2012	90,6 %	113 600	26 %	n.a	n.a	MEQ-CE
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, Karstadt, P&C, SpieleMax, H&M, 39 MUS, 151 boutiques, 1 cinéma et des bureaux	94 300	2 014	3,0	9,7	2012	(C) 1964 (R) 1997	95,9 %	94 300	10 %	n.a	n.a	MEQ-EA
Höfe am Brühl (Leipzig) MediaMarkt, Müller, H&M, New Yorker, Olymp&Hades, 11 MUS 130 boutiques et des bureaux	51 300	820	1,1	13,5	2012	(C) 2012	94,2 %	51 300	51 %	100 %	51 300	IG
Pasing Arcaden (Munich) MediaMarkt, Müller, HIT, C&A, H&M, Aldi, 13 MUS, 153 boutiques et des bureaux	46 300	943	2,1	10,4	2012	(C) 2011 (C) 2013	99,3 %	46 300	51 %	100 %	46 300	IG
Palais Vest (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&M, C&A, 13 MUS et 119 boutiques	45 900	970	2,3	8,9	2012	(C) 2014	92,4 %	45 900	51 %	100 %	45 900	IG
Minto (Mönchengladbach) Saturn, H&M, Reserved, Sportscheck, Müller, Aldi, 18 MUS et 107 boutiques	41 500	905	1,5	8,3	2012	(C) 2015	97,7 %	41 500	51 %	100 %	41 500	IG
Gera Arcaden (Gera) Kaufland, Medimax, H&M, C&A, New Yorker, 12 MUS, 84 boutiques et des bureaux	33 400	1 309	0,3	6,8	2012	(C) 1998 (R) 2008	96,4 %	33 400	51 %	100 %	33 400	IG
Ring-Center 1 (Berlin)⁽¹⁾ Pandora, H&M, Orsay, Douglas, 89 unités	20 600	1 000 ⁽¹⁾	0,7	5,1	1996	(C) 1997	n.a	20 600	67 %	n.a	n.a	MEQ-EA
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											327 200	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Non géré par URW.

(1) Non géré par URW.

1.5.13 ALLEMAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
ALLEMAGNE								
Pasing Arcaden (Munich)	6 800	2012		6 800	51 %	100 %	6 800	IG
Gera Arcaden (Gera)	5 000	2012		5 000	51 %	100 %	5 000	IG
Höfe am Brühl (Leipzig)	4 900	2012	(C) 2012	4 900	51 %	100 %	4 900	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							16 700	

1.5.14 PAYS-BAS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
PAYS-BAS												
Stadshart Almere (Almere) <i>Media Markt, H&M, Mango, The Sting, HEMA, Zara, Hudson's Bay, Costes, New Yorker, 24 MUS et 117 boutiques</i>	89 500	1 588 ⁽¹⁾	1, 1	9,2	2002	(C) 2002 (R) 2008	92,6 %	87 500	100 %	100 %	87 500	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) <i>De Bijenkorf, H&M, Mango, HEMA, Albert Heijn, Zara, The Sting, Massimo Dutti, 20 MUS et 146 boutiques</i>	81 300	2 780 ⁽²⁾	2,6	9,0	2005	(C) 1960 (R) 1998	98,1 %	57 600	100 %	100 %	57 600	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) <i>Albert Heijn XL, H&M, Primark, HEMA, Media Markt, 17 MUS et 116 boutiques</i>	75 500	3 270 ⁽²⁾	2,4	10,0	1983	(C) 1983 (R) 2005	96,6 %	52 800	100 %	100 %	52 800	IG
Leidsenhage (région de La Haye) ⁽³⁾ <i>Albert Heijn, HEMA, Jumbo, 10 MUS et 82 boutiques</i>	n.a	1 180 ⁽²⁾	2,9	n.a	1990	(C) 1971 (R) 2000	n.a	n.a	100 %	100 %	n.a	IG
Sous-total centres Commerciaux Pays-Bas											197 900	
AUTRES ACTIFS												
De Els (Waalwijk) <i>11 boutiques</i>	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a	n.a	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a	1 200	100 %	100 %	1 200	IG
Kerkstraat (Hilversum) <i>1 boutique</i>	12 200	70	n.a	n.a	1993	n.a	n.a	11 500	100 %	100 %	11 500	IG
In den Vijfhoek (Oldenzaal) <i>3 MUS et 33 boutiques (Albert Heijn)</i>	8 100	340 ⁽¹⁾	n.a	n.a	1980	(C) 1980	n.a	8 000	100 %	100 %	8 000	IG
Zoetelaarpassage (Almere) <i>3 MUS et 17 boutiques</i>	6 500	n.a	n.a	n.a	1983	(C) 1983	n.a	6 500	100 %	100 %	6 500	IG
Oosterdijk (Sneek) <i>1 MUS et 1 boutique</i>	1 500	n.a	n.a	n.a	1988	n.a	n.a	900	100 %	100 %	900	IG
Sous-total Autres actifs aux Pays-Bas											28 100	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											226 000	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par URW.

(2) Parkings détenus en partie par URW et partagés entre le centre commercial et les bureaux.

(3) En cours d'extension et de rénovation dans le cadre du projet Mall of The Netherlands.

1.5.15 PAYS-BAS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
PAYS-BAS									
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	11 500	3 330 ⁽¹⁾	1983/2005	n.a	10 600	100 %	100 %	10 600	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	7 600	3 270 ⁽¹⁾	2005/2016	(C) 1999	6 900	100 %	100 %	6 900	IG
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)								17 500	

(1) Parkings détenus en partie par URW et partagés entre le centre commercial et les bureaux.

1.5.16 ÉTATS-UNIS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
FLAGSHIPS AMÉRICAINS												
Garden State Plaza (Paramus, New Jersey) <i>Neiman Marcus, Nordstrom, Macy's, Gucci, Louis Vuitton, Apple, Anthropologie, UNIQLO, H&M, Zara, 330 unités</i>	186 400	10 831	1,3	18,8	1996	(C) 1957 (R) 1997, 2007, 2014	91,3 %	98 000	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Topanga ⁽¹⁾ (Canoga Park, Californie) <i>Nordstrom, Neiman Marcus, Macy's, H&M, Zara, Apple, Tesla, Gucci, Louis Vuitton, The Cheesecake Factory, Costco, 356 unités et une salle de gym</i>	184 900	8 803	0,8	19,3	1994	(C) 1964 (R) 1994, 2006, 2008	96,7 %	103 300	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Southcenter (Seattle, Washington) <i>Macy's, Nordstrom, Apple, H&M, Sephora, UNIQLO, Coach, Din Tai Fung, The Cheesecake Factory, 174 unités, une épicerie et un complexe cinématographique (AMC)</i>	157 000	6 701	1,3	14,5	2002	(C) 1968 (R) 2008, 2012	96,2 %	76 000	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Old Orchard (Skokie, Illinois) <i>Nordstrom, Apple, Tiffany & Co., Cheesecake Factory, 148 unités et un complexe cinématographique</i>	149 000	7 840	1,1	12,1	2002	(C) 1956 (R) 2007, 2011, 2013	98,3 %	70 600	100 %	100 %	70 600	IG
Santa Anita (Santa Anita, Californie) <i>Nordstrom, Macy's, Zara, Sephora, UNIQLO, Din Tai Fung, The Cheesecake Factory, 177 unités, un gymnase Gold's Gym et un complexe cinématographique (AMC)</i>	137 400	6 199	1,5	15,6	1998	(C) 1974 (R) 1994, 2004, 2009, 2012	97,9 %	89 400	49 %	49 %	n.a	MEQ-CE
UTC (San Diego, Californie) <i>Macy's, Nordstrom, Pirch, Tiffany & Co., Lululemon, Tesla, Apple, Javier's, Din Tai Fung, 202 unités et un complexe cinématographique</i>	130 800	4 714	0,9	n.a	1998	(C) 1977 (R) 1998, 2007, 2012, 2017	98,9 ⁽²⁾	84 700	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Annapolis (Annapolis, Maryland) <i>Nordstrom, Apple, Lululemon, Zara, 257 unités et un complexe cinématographique</i>	129 300	6 052	0,8	10,1	1994	(C) 1980 (R) 2007	95,9 %	71 300	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Valley Fair (Santa Clara, California) <i>Nordstrom, Macy's, Louis Vuitton, Prada, Cartier, Ferragamo, Balenciaga, Zara, Din Tai Fung, 241 unités</i>	128 800	7 200	1,7	n.a	1998	(C) 1986 (R) 2002, 2013, 2016	96,8 %	60 500	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Century City (Los Angeles, Californie) <i>Macy's, Nordstrom, Bloomingdale's, Eataly, Equinox, Gelson's, Javier's, Din Tai Fung, 214 unités et un complexe cinématographique</i>	124 000	4 900	1,4	13,1	2002	(C) 1964 (R) 2006, 2013, 2017	99,4 ⁽²⁾	90 700	100 %	100 %	90 700	IG
Galleria à Roseville (Roseville, Californie) <i>Macy's, Nordstrom, Apple, Tesla, Restoration Hardware, Louis Vuitton, Gucci, 241 unités</i>	122 700	6 312	0,9	12,3	2002	(C) 2002 (R) 2008, 2018	97,8 %	62 100	100 %	100 %	62 100	IG
San Francisco Centre & Emporium (San Francisco, Californie) <i>Nordstrom, Bloomingdale's, Rolex, Burberry, Tiffany & Co., Bespoke, Zara, 19 unités et un complexe cinématographique</i>	111 200	-	2,0	13,9	2002	(C)1988 (R) 2006	90,4 %	50 700	50 %	50 %	n.a	IG & MEQ-CE
Culver City (Culver City, Californie) <i>Macy's, Target, Nordstrom Rack, Best Buy, H&M, 132 unités, un gymnase Gold's Gym et un Trader Joe's</i>	99 100	4 280	1,7	11,6	1998	(C) 1975 (R) 2009, 2012	98,9 %	63 400	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Montgomery (Bethesda, Maryland) <i>Nordstrom, Apple, Tesla, Cheesecake Factory, 202 unités, une piste de bowling et un complexe cinématographique</i>	97 600	5 831	0,9	10,5	1994	(C)1968 (R) 2001, 2014, 2016	94,3 %	44 800	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Fashion Square (Sherman Oaks, Californie) <i>Macy's, Bloomingdale's, H&M, Apple, Sephora, Tesla, Coach, 151 unités</i>	80 600	4 613	0,7	6,2	2002	(C) 1961 (R) 2012	95,5 %	33 900	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
World Trade Center (New York, New York) <i>Eataly, Apple, Hugo Boss, H&M, Victoria's Secret, 101 unités</i>	26 800	0	7,9	n.a	2012	(C) 2016	92,3 %	26 800	100 %	100 %	26 800	IG
Sous-Total Centres régionaux américains											250 200	
AMÉRICAIN RÉGIONAL												
Wheaton (Wheaton, Maryland) <i>Costco, Target, Macy's, H&M, Gym, 182 unités et un complexe cinématographique</i>	139 700	6 053	0,8	12,0	1997	(C) 1960 (R) 2005, 2013, 2016	95,8 %	67 700	52 %	52 %	n.a	MEQ-CE
North County (Escondido, Californie) <i>Apple, Coach, H&M, Old Navy, Michael Kors, 193 unités</i>	118 400	5 752	0,7	9,5	1994	(C) 1986 (R) 2006, 2012, 2014	95,1 %	63 800	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Countryside (Clearwater, Floride) <i>Whole Foods, Nordstrom Rack, P.F. Changs, Bar Louie, 182 unités et un complexe cinématographique</i>	117 500	5 712	0,4	7,3	2002	(C) 1975 (R) 2009, 2012	96,3 %	43 600	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Mission Valley (San Diego, Californie) <i>Nordstrom Rack, Bloomingdale's Outlet, Ulta, West Elm, 132 unités et un complexe cinématographique</i>	114 500	6 112	1,4	14,3	1994	(C) 1961 (R) 1997, 1998, 2004, 2007	91,8 %	61 700	41 %	41 %	n.a	MEQ-CE
Brandon (Brandon, Floride) <i>Apple, Sephora, Lego, Dick's Sporting Goods, The Cheesecake Factory, P.F. Changs, 210 unités</i>	107 900	5 128	0,7	9,6	2002	(C) 1995 (R) 2007	97,2 %	62 300	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Citrus Park (Tampa, Floride) <i>Abercrombie & Fitch, Sephora, BJ's Restaurant & Brewhouse, 154 unités et un complexe cinématographique</i>	106 000	5 610	0,5	5,4	2002	(C) 1999 (R) 2007	96,8 %	46 900	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE

Portefeuille

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Trumbull (Trumbull, Connecticut) <i>Target, Macy's, Lord & Taylor, Apple, Cheesecake Factory, Michael Kors, Ulta, H&M, Sephora, 172 unités</i>	105 100	4 436	0,4	7,9	1996	(C) 1962 (R) 2008, 2010	98,7 %	42 300	52 %	52 %	n.a	MEQ-CE
Broward (Plantation, Floride) <i>Victoria's Secret, H&M, G by Guess, Brio, Hollister, 130 unités et un complexe cinématographique</i>	97 400	4 775	0,6	4,5	2007	(C) 1978 (R) 2014	96,3 %	31 200	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Plaza Bonita (National City, Californie) <i>Nordstrom Rack, H&M, Disney Store, Hollister, M.A.C., 193 unités et un complexe cinématographique</i>	96 400	4 586	0,7	11,1	1994	(C) 1981 (R) 2008, 2011	95,5 %	55 900	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
Oakridge (San Jose, Californie) <i>Apple, H&M, Hollister, Nordstrom Rack, Sephora, 203 unités et un complexe cinématographique</i>	92 700	4 399	0,8	12,8	1998	(C) 1973 (R) 2003	94,9 %	59 300	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
South Shore (Bay Shore, New York) <i>Macy's, Lord & Taylor, Dick's Sporting Goods, The Cheesecake Factory, Michael Kors, Victoria's Secret, Ulta, Sephora, 132 unités</i>	92 600	4 922	0,3	5,7	1996	(C) 1963 (R) 1998, 2013	95,1 %	62 800	100 %	100 %	62 800	IG
Valencia (Valencia, Californie) <i>Macy's, Apple, H&M, Sephora, The Cheesecake Factory, 218 unités, un gymnase Gold's Gym et un complexe cinématographique</i>	91 800	4 353	0,3	8,7	2005	(C) 1992 (R) 2010	95,8 %	61 500	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Palm Desert (Palm Desert, Californie) <i>Barnes & Noble, Dick's Sporting Goods, H&M, Hollister, 152 unités et un complexe cinématographique</i>	91 400	4 326	0,4	7,6	1999	(C) 1983 (R) 2001, 2004, 2014	89,3 %	46 400	52 %	52 %	n.a	MEQ-CE
Meriden (Meriden, Connecticut) <i>Macy's, Boscov's, Dick's Sporting Goods, TJ Maxx, H&M, Ulta, Victoria's Secret, Old Navy, 119 unités</i>	83 900	4 065	0,4	3,8	1994	(C) 1971 (R) 1999, 2015	90,2 %	57 700	100 %	100 %	57 700	IG
Sous-Total Centres Régionaux											120 500	
AUTRES ACTIFS												
Sunrise (Massapequa, New York) <i>Macy's, Dick's Sporting Goods, Homegoods, H&M, Victoria's Secret, Dave & Busters, XSport Fitness, Bar Louie, 154 unités</i>	109 400	6 064	0,4	n.d.	2005	(C) 1973 (R) 2015, 2017	88,9 %	53 500	100 %	100 %	53 500	IG
Sarasota (Sarasota, Floride) <i>Costco, H&M, 112 unités et un complexe cinématographique</i>	94 900	4 500	0,3	n.d.	2003	(C) 1977 (R) 2007, 2012	70,1 %	35 800	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Siesta Key (Sarasota, Floride) <i>Macy's, L.A. Fitness, 54 unités et un complexe cinématographique</i>	40 900	1 846	0,3	n.d.	2003	(C) 1956 (R) 2016	74,7 %	26 800	50 %	50 %	n.a	MEQ-CE
Sous-Total Autres actifs											53 500	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											424 200	

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.

(1) Y compris « The Village ».

(2) Excluant l'espace non commissionné.

1.5.17 ÉTATS-UNIS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface totale selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
BUREAUX ÉTATS-UNIS								
San Francisco Centre (San Francisco, Californie)	32 200	1996 2002	(R) 2006	22 400 9 900	50 % 100 %	50 % 100 %	9 900	IG & MEQ-CE
Wheaton Office (Wheaton, Maryland)	19 800	1997		19 800	52 %	52 %	n.a	MEQ-CE
Old Orchard Office (Skokie, Illinois)	7 400	2002	(C) 1956	7 400	100 %	100 %	7 400	IG
Corbin Office (New York, New York)	7 000	2014	2014	7 000	100 %	100 %	7 000	IG
Owensmouth Office (Canoga Park, Californie)	3 900	1994	(C) 1978 (R) 1994	3 900	55 %	55 %	n.a	MEQ-CE
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)	70 300			70 300			24 300	

1.5.18 ROYAUME-UNI : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2018	Surface GLA totale du complexe m ²	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (en millions)	Acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation	
ROYAUME-UNI												
Westfield London (Londres, Shepherds Bush) <i>John Lewis, Debenhams, House of Fraser, Kidzania, M&S, Next, Vue, Waitrose, 467 unités dont un complexe cinématographique</i>	249 300	5 200	3,3	30,2	2008	(C) 2008 (R) 2018	89,5 %	249 300	50 %	50 %	124 700	AC
Westfield Stratford City (Londres, Stratford) <i>John Lewis, M&S, Waitrose, Vue, All Star Lanes, Aspers Casino, 340 unités dont un complexe cinématographique</i>	184 100	4 700	5,3	51,6	2012	(C) 2012	96,7 %	184 100	50 %	50 %	n.d.	MEQ-CE
Sous-total centres Commerciaux Royaume-Uni										124 700		
AUTRES ACTIFS												
Centrale (Croydon) <i>Debenhams, House of Fraser, H&M, Zara, Next, 56 unités</i>	74 100	954	1,9	n.a	2013	(C) 1988 Drummond centres (R) 2004	n.a	74 100	50 %	50 %	n.d.	MEQ-CE
Whitgift (Croydon) <i>M&S, Sainsbury's, Boots, New Look, 164 unités</i>	n.a	397	1,9	n.a	2013	(C) 1970	n.d.	n.d.	50 %	50 %	n.d.	MEQ-CE
Sous-total Autres actifs Royaume-Uni										n.d.		
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)										124 700		

Zone de chalandise : calculée par le CACI.

1.6 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS EUROPÉENS

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2018 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le Document de référence de la Société.

Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par nos équipes d'experts des trois sociétés d'expertise immobilière de la Société. Afin d'estimer, comme défini par la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques.

Nous confirmons que nous n'avons pas perçu de la Société des honoraires représentant plus de 10 % de nos chiffres d'affaires respectifs.

Nous confirmons que notre opinion sur la juste valeur a été revue au regard des autres expertises menées en Europe, si applicable, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché.

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie ou la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

Suite à l'appel d'offres large et compétitif mené par la Société au 1^{er} trimestre 2015, nous confirmons que, dans le cas où la société d'expertise a été renouvelée dans son mandat d'évaluation d'un actif, le signataire de ladite expertise a fait l'objet d'un remplacement par un nouveau signataire à compter des expertises de juin 2015, en accord avec les recommandations de la RICS.

Suite à l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco, les actifs européens détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Westfield ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle Westfield détenait une part ont été ajoutés à notre mandat d'évaluation.

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

Nous décrivons ci-dessous les fondements et les hypothèses que nous avons utilisées afin de préparer nos évaluations.

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite du RICS Valuation - *Professional Standards* (le « Red Book »). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC.

Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées, publiée le 8 février 2010.

Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes, tels que définis dans les standards du *Red Book* publié par la RICS, et que nos évaluations sont également conformes aux principes généraux.

Nos évaluations correspondent à des justes valeurs et sont reportées en valeurs droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2018.

INFORMATIONS

Nous avons demandé à la Société de nous confirmer que les informations relatives aux actifs et aux locataires qui nous ont été fournies sont complètes et exactes dans tous leurs aspects significatifs. Par conséquent, nous avons considéré que toutes les informations connues des collaborateurs de la Société et pouvant impacter la valeur, telles que les dépenses de fonctionnement, les travaux engagés, les éléments financiers y compris les créances douteuses, les loyers variables, les commercialisations en cours et signées, les aménagements de loyers, et la liste des baux et des unités vacantes ont été mises à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

SURFACES DES ACTIFS

Nous n'avons pas effectué de mesurage des actifs et nous nous sommes fondés sur les surfaces qui nous ont été communiquées.

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

Il ne nous a pas été demandé de mener ni une étude de l'état des sols, ni une analyse environnementale et nous n'avons pas investigué les événements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte par leur utilisation actuelle ou future.

URBANISME

Nous n'avons pas étudié les permis de construire et nous considérons que les biens ont été construits, sont occupés et utilisés en conformité avec toutes les autorisations nécessaires et que les recours légaux ont été purgés. Nous avons supposé que les actifs sont conformes aux dispositions légales et aux règles d'urbanisme, notamment en ce qui concerne les règles en matière de structures, incendies, santé et sécurité. Nous avons également supposé que toute extension en cours de construction respecte les règles d'urbanisme et que toutes les autorisations nécessaires ont été obtenues.

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

Nous nous sommes fondés sur les états locatifs, résumés des revenus complémentaires, des charges non récupérables, des projets d'immobilisations et des « business plans » qui nous ont été fournis.

Nous avons supposé, au-delà de ce qui est déjà mentionné dans nos rapports par actif, que la propriété des actifs n'est grevée par aucune restriction qui empêcherait ou rendrait difficile leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

ÉTAT DES ACTIFS

Nous avons noté l'état général de chaque actif au cours de nos visites. Notre mission n'inclut pas de volet technique concernant la structure des bâtiments mais nous avons signalé dans notre rapport les défauts d'entretien apparents lors de notre visite, le cas échéant. Les actifs ont été expertisés sur la base de l'information fournie par la Société selon laquelle aucun matériau dangereux n'a été utilisé dans leur construction.

TAXATION

Nos évaluations correspondent à des justes valeurs et sont reportées en valeurs droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation). Elles ne tiennent pas compte des taxes dont un acquéreur pourrait être redevable dans l'hypothèse d'une transaction. En revanche, lorsque nous utilisons la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF), des droits de mutation et frais de transaction sont déduits en fin de modèle dans le calcul de la valeur de sortie. Les valeurs locatives et vénales annoncées s'entendent hors la taxe sur la valeur ajoutée.

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

Enfin et en accord avec notre pratique habituelle nous confirmons que nos rapports d'expertise sont confidentiels et adressés uniquement à la Société. Aucune responsabilité n'est acceptée vis-à-vis de tiers ; et ni les rapports d'expertise en intégralité ni les extraits de ces rapports ne peuvent être publiés dans un document, déclaration, circulaire ou communication avec des tiers sans notre accord écrit, portant aussi bien sur la forme que sur le contexte dans lesquels ils peuvent paraître. En signant ce Résumé, chaque expert le fait pour son propre compte et uniquement pour son propre travail d'expertise.

Cordialement,

Christian Luft MRICS
Directeur
Pour le compte de JLL Limited

Jean-Philippe Carmarans MRICS
Directeur
Pour le compte de Cushman & Wakefield

Geoffroy Schmitt
Associé
Pour le compte de PwC Corporate Finance

1.7 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS AMÉRICAINS

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2018 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le Document de référence de la Société.

Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes panaméricaines des trois sociétés d'expertise immobilière de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau américain.

Nous confirmons que nous n'avons pas perçu de la Société des honoraires représentant plus de 10 % de nos chiffres d'affaires respectifs.

Nous confirmons que notre opinion sur la juste valeur a été revue au regard des autres expertises menées aux États-Unis, si applicable, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché.

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie ou la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

Nous confirmons que, dans le cas où la société d'expertise a été renouvelée dans son mandat d'évaluation d'un actif, le signataire de ladite expertise n'a pas excédé deux mandats consécutifs de quatre ans, en accord avec les recommandations de la RICS.

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

Nous décrivons ci-dessous les fondements et les hypothèses que nous avons utilisées afin de préparer nos évaluations.

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite du RICS Valuation - *Professional Standards* (le « Red Book »). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC.

Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées, publiée le 8 février 2010.

Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes, tels que définis dans les standards du *Red Book* publié par la RICS, et que nos évaluations sont également conformes aux principes généraux.

Nos évaluations correspondent à des justes valeurs et sont reportées en valeurs droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation) et en valeurs droits exclus (juste valeur après déduction au titre des droits et frais de mutation).

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2018.

INFORMATIONS

Nous avons demandé à la Société de nous confirmer que les informations relatives aux actifs et aux locataires qui nous ont été fournies sont complètes et exactes dans tous leurs aspects significatifs. Par conséquent, nous avons considéré que toutes les informations connues des collaborateurs de la Société et pouvant impacter la valeur, telles que les dépenses de fonctionnement, les travaux engagés, les éléments financiers y compris les créances douteuses, les loyers variables, les commercialisations en cours et signées, les aménagements de loyers, et la liste des baux et des unités vacantes ont été mises à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

SURFACES DES ACTIFS

Nous n'avons pas effectué de mesurage des actifs et nous nous sommes fondés sur les surfaces qui nous ont été communiquées.

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

Il ne nous a pas été demandé de mener ni une étude de l'état des sols, ni une analyse environnementale et nous n'avons pas investigué les événements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte par leur utilisation actuelle ou future.

URBANISME

Nous n'avons pas étudié les permis de construire et nous considérons que les biens ont été construits, sont occupés et utilisés en conformité avec toutes les autorisations nécessaires et que les recours légaux ont été purgés. Nous avons supposé que les actifs sont conformes aux dispositions légales et aux règles d'urbanisme, notamment en ce qui concerne les règles en matière de structures, incendies, santé et sécurité. Nous avons également supposé que toute extension en cours de construction respecte les règles d'urbanisme et que toutes les autorisations nécessaires ont été obtenues.

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

Nous nous sommes fondés sur les états locatifs, résumés des revenus complémentaires, des charges non récupérables, des projets d'immobilisations et des « business plans » qui nous ont été fournis.

Nous avons supposé, au-delà de ce qui est déjà mentionné dans nos rapports par actif, que la propriété des actifs n'est grevée par aucune restriction qui empêcherait ou rendrait difficile leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

ÉTAT DES ACTIFS

Nous avons noté l'état général de chaque actif au cours de nos visites. Notre mission n'inclut pas de volet technique concernant la structure des bâtiments mais nous avons signalé dans notre rapport les défauts d'entretien apparents lors de notre visite, le cas échéant. Les actifs ont été expertisés sur la base de l'information fournie par la Société selon laquelle aucun matériau dangereux n'a été utilisé dans leur construction.

TAXATION

Nos évaluations correspondent à des justes valeurs et sont reportées en valeurs droits inclus (juste valeur avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation) et en valeurs droits exclus (juste valeur après déduction au titre des droits et frais de mutation). De plus, lorsque nous utilisons la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF), des droits de mutation et frais de transaction sont déduits en fin de modèle dans le calcul de la valeur de sortie. Les valeurs locatives et vénales annoncées s'entendent hors la taxe sur la valeur ajoutée.

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

Enfin et en accord avec notre pratique habituelle nous confirmons que nos rapports d'expertise sont confidentiels et adressés uniquement à la Société. Aucune responsabilité n'est acceptée vis-à-vis de tiers ; et ni les rapports d'expertise en intégralité ni les extraits de ces rapports ne peuvent être publiés dans un document, déclaration, circulaire ou communication avec des tiers sans notre accord écrit, portant aussi bien sur la forme que sur le contexte dans lesquels ils peuvent paraître. En signant ce Résumé, chaque expert le fait pour son propre compte et uniquement pour son propre travail d'expertise.

Cordialement,

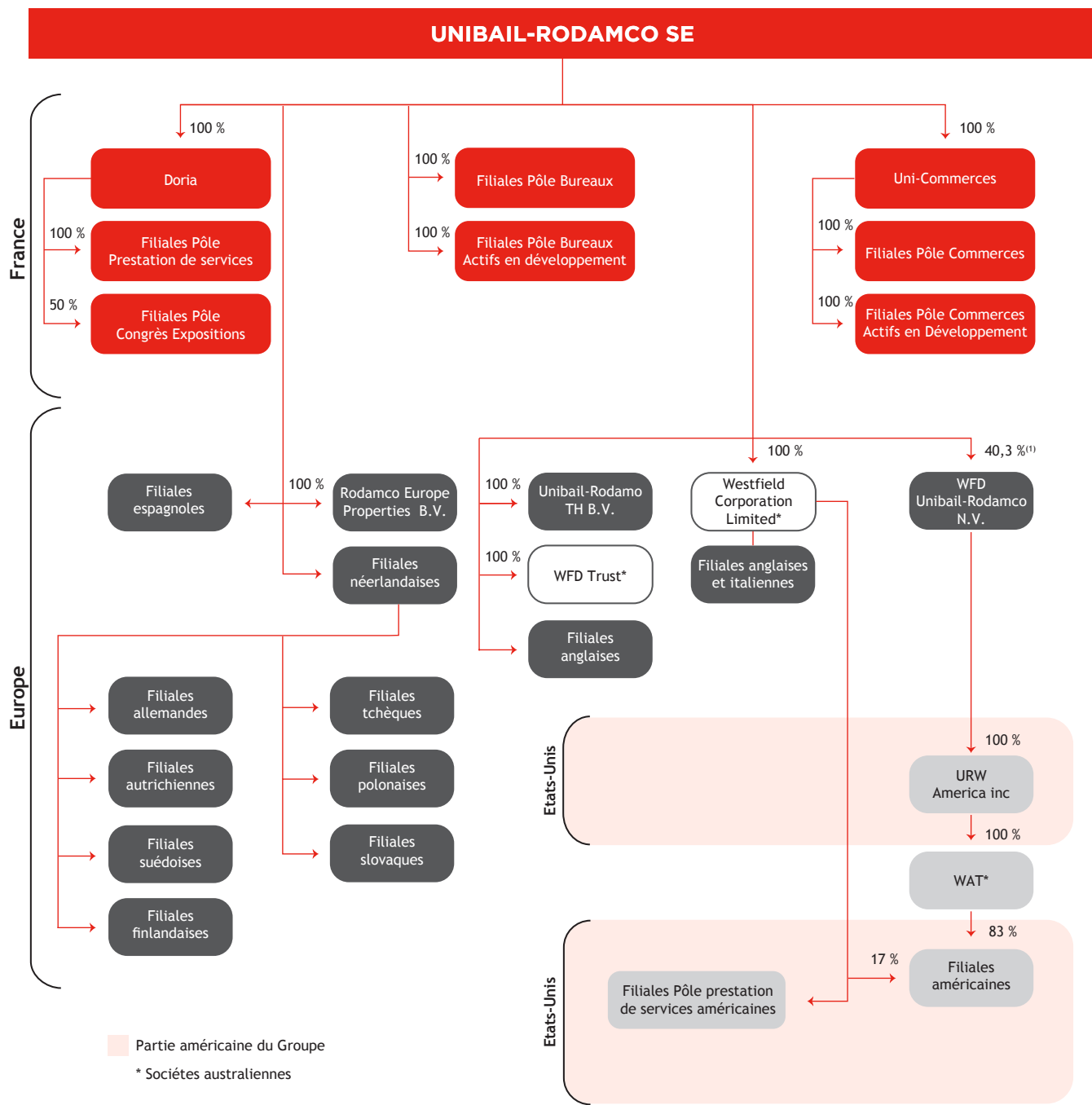
Robby Tandjung, MAI, CRE, FRICS
Executive Vice President
Pour le compte de Altus Group

Duff & Phelps,
LLC
Pour le compte de Duff & Phelps

Deborah A. Jackson, CRE, FRICS
Senior Managing Director
Pour le compte de Cushman & Wakefield

1.8 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE (AU 31/12/2018)

L'organigramme simplifié du Groupe au 31 décembre 2018 est décrit ci-après :



(1) Les 59,7 % restant étant détenus directement par les actionnaires via les Actions Jumelées.

2.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

2.1	NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE	35	2.4	INTÉGRER LA DURABILITÉ DANS NOTRE ORGANISATION ET ENCOURAGER DES TALENTS RESPONSABLES	104
2.1.1	Éditorial	35	2.4.1	Valoriser les talents	107
2.1.2	Modèle d'affaires	35	2.4.2	Repenser ce qui est possible	111
2.1.3	Enjeux et opportunités RSE	35	2.4.3	Inspirer nos salariés	113
2.1.4	Priorités de la stratégie RSE	44	2.5	ANNEXES	118
2.1.5	Synthèse des réalisations RSE du Groupe	47	2.5.1	Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale	118
2.1.6	Gouvernance et management de la RSE	56	2.5.2	Indicateurs d'Unibail-Rodamco-Westfield sur le périmètre hors Europe Continentale : Royaume-Uni et États-Unis	124
2.2	RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR EN CONSTRUISANT ET OPÉRANT DES BÂTIMENTS INNOVANTS, CIRCULAIRES, EFFICIENTS ET CONNECTÉS	59	2.5.3	Informations complémentaires sur les obligations responsables	130
2.2.1	Répondre au changement climatique	59	2.5.4	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	136
2.2.2	Concevoir des bâtiments durables	65			
2.2.3	Améliorer l'efficacité environnementale dans l'exploitation	71			
2.2.4	Développer la connectivité et la mobilité durable	86			
2.2.5	Intégrer la nature et la biodiversité	88			
2.3	CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT INCLUSIF ET DURABLE DES COMMUNAUTÉS LOCALES	90			
2.3.1	Développer l'économie locale	91			
2.3.2	S'engager avec les parties prenantes locales	97			
2.3.3	Promouvoir la consommation responsable	102			

2.1 NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 ÉDITORIAL

Accélérateur de progrès et d'innovation, la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) de l'entreprise est au cœur de la stratégie d'Unibail-Rodamco-Westfield. En 2016, le Groupe a lancé sa stratégie RSE « Better Places 2030 », s'inspirant des objectifs de l'Accord de Paris sur le climat pour renforcer son ambition. Alliant un objectif de réduction de l'empreinte environnementale et un engagement sociétal accru, « Better Places 2030 » couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe.

Son ambition en matière de RSE s'inscrit dans une vision globale, adaptée aux enjeux du secteur et des différentes activités et implantations géographiques. Le Groupe s'appuie sur la qualité de ses actifs et la puissance collective de ses équipes pour informer, mobiliser et apporter des solutions concrètes aux enjeux de la transition écologique. À travers son engagement civique et ses nombreuses initiatives en matière de création d'emploi, il est actif dans les communautés où il est implanté. Premier Groupe du secteur à mettre en place une stratégie aussi complète, Unibail-Rodamco-Westfield se positionne ainsi comme leader du changement.

2018 a été une année réussie pour Unibail-Rodamco-Westfield. La majorité des objectifs RSE liés à « Better Places 2030 » en Europe Continentale ont été atteints (présentés dans le chapitre 2.1.5.2 Synthèse de notre performance RSE) et son leadership dans le secteur a été salué par les agences de notation. Le lancement de projets opérationnels d'envergure, comme la mise en service de la phase 2 du dispositif solaire photovoltaïque de Topanga aux États-Unis ou le déploiement du partenariat Too Good to Go⁽¹⁾ dans 18 centres de shopping en France, sont des étapes clés dans la mise en œuvre de « Better Places 2030 ». L'engagement et la détermination des équipes ont également permis la définition de plans d'actions de mobilité pour près de 40 actifs du Groupe, avec pour objectif la réduction de l'empreinte carbone des visiteurs. Enfin, les collaborateurs ont consacré l'équivalent de 1 200 jours à des actions civiques portées par les centres du Groupe dans les territoires.

La stratégie RSE du Groupe, actualisée en 2018 suite à l'acquisition de Westfield et l'intégration à son portefeuille de nouveaux actifs anglais et américains, contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies, en particulier la construction de villes et de communautés plus durables. Cette nouvelle stratégie maintient son ambition élevée en termes de RSE et se donne les moyens d'y parvenir. L'appropriation des enjeux environnementaux et sociaux par les équipes, et leur engagement au quotidien, est plus que jamais fondamentale. Et, pour la première fois, des sujets essentiels tels que la consommation durable ont été intégrés à l'ambition globale, en réponse aux attentes et aux besoins en constante évolution exprimés par les parties prenantes.

Grâce à l'engagement au quotidien de l'ensemble de ses équipes, Unibail-Rodamco-Westfield est régulièrement classé parmi les entreprises les plus durables du secteur.

2.1.2 MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires d'Unibail-Rodamco-Westfield est présenté dans les sections 1.3 Modèle économique et 1.4 Présentation de l'activité.

2.1.3 ENJEUX ET OPPORTUNITÉS RSE

2.1.3.1 Matrice de matérialité

Entre juin et octobre 2018, Unibail-Rodamco-Westfield a mis à jour sa matrice de matérialité pour identifier ses enjeux matériels et prioriser ses objectifs et plans d'actions associés. Un cabinet de conseil externe a accompagné le Groupe pendant ce processus afin de garantir la robustesse et la neutralité de la méthodologie.

Ce travail a été réalisé sur la base d'une analyse détaillée des principaux standards de reporting RSE⁽²⁾, des attentes des investisseurs⁽³⁾, des tendances de fond identifiées sur son marché, des pratiques du secteur et d'entreprises pionnières en matière de RSE, et d'avis d'ONGs et d'experts.

Au total, plus d'une trentaine de parties prenantes externes et internes, représentatives des différentes zones géographiques et métiers du Groupe, ont été consultées afin de prioriser les enjeux RSE identifiés, en fonction respectivement de leur niveau d'attente sur ces sujets et de l'impact sur le modèle économique d'Unibail-Rodamco-Westfield. Les échanges avec les parties prenantes externes ont notamment permis de mettre en exergue certains points, comme l'importance de l'économie circulaire, la biodiversité, l'impact et la durabilité de la chaîne de valeur, la diversité ou encore l'impact économique local. Cette nouvelle matrice de matérialité a aussi été partagée avec les représentants des équipes opérationnelles et les référents RSE des pays.

Cette nouvelle matrice s'inscrit dans la continuité des exercices précédents, les derniers en date ayant été réalisés en 2015 en Europe Continentale et en 2016 aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce travail d'actualisation a permis d'introduire de nouveaux enjeux comme la consommation durable et de prioriser davantage certains sujets comme la biodiversité.

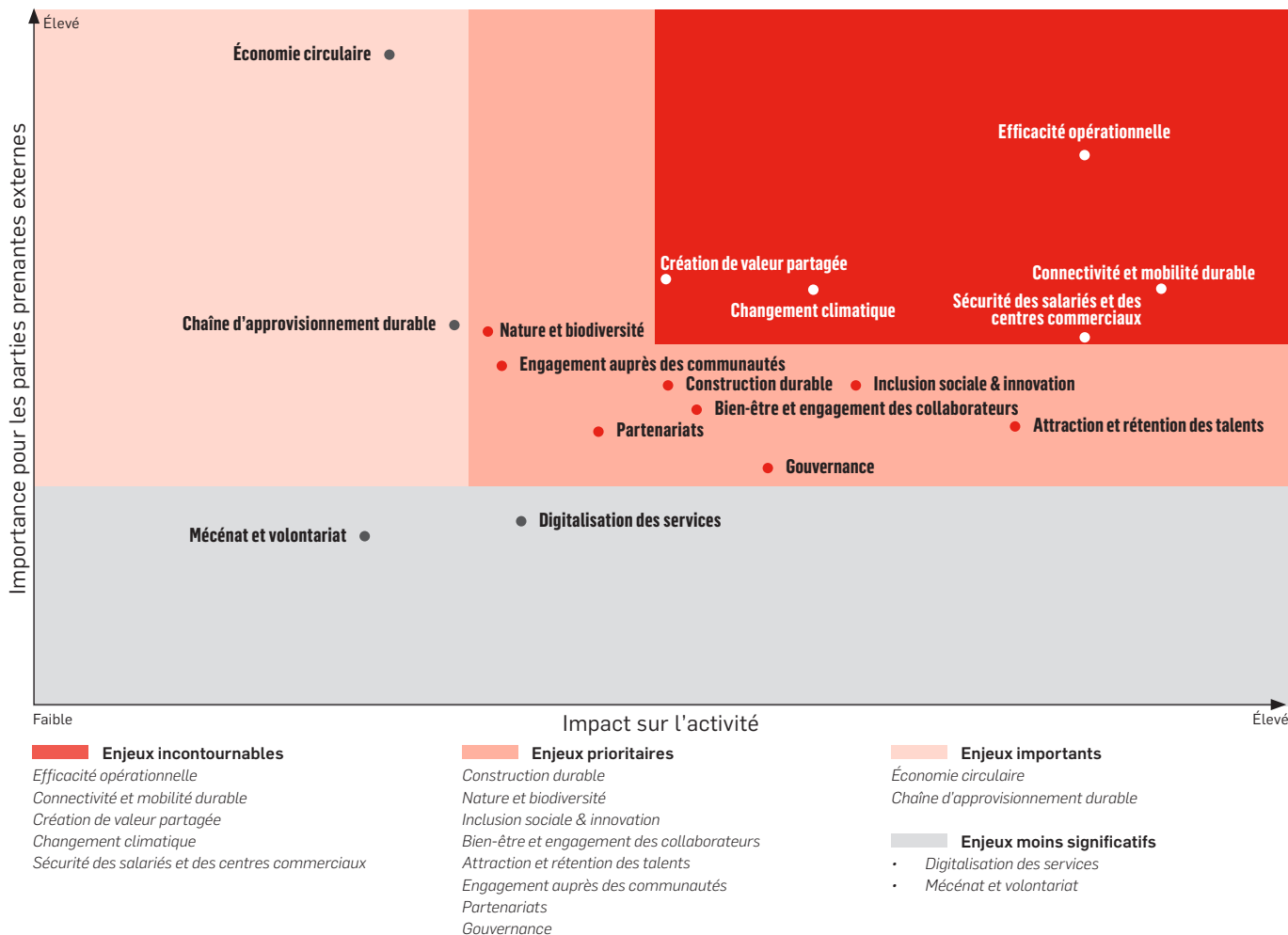
Les principaux enjeux identifiés comme prioritaires, en lien avec les tendances de marché à horizon 2030 et le travail parallèle réalisé sur les risques (voir section 2.1.3.2 Risques et opportunités RSE), ont permis de fixer trois nouveaux axes stratégiques en matière de RSE pour le Groupe (voir section 2.1.4 Priorités de la stratégie RSE).

(1) Too Good To Go est une start-up dont l'application permet de lutter contre le gaspillage alimentaire, cf. section 2.2.3.6 Gestion des déchets.

(2) Global Reporting Initiative Construction and Real Estate Supplement, Sustainability Accounting Standards Board.

(3) Dow Jones Sustainability Index, MSCI, Vigeo, Oekom, GRESB, FTSE4Good.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



2.1.3.2 Risques et opportunités RSE

En 2018, dans le cadre de la nouvelle directive sur la publication d'informations non financières (1), Unibail-Rodamco-Westfield a réalisé une identification et une évaluation de ses principaux risques RSE, sur la base de la méthodologie d'évaluation des risques du Groupe, prenant en compte trois critères d'impact: financier, juridique, et réputationnel. La spécificité de cette analyse, par rapport à la méthodologie du Groupe, a consisté à évaluer les risques bruts (avant la mise en place de mesures correctives) et non les risques nets.

L'univers des risques RSE a été défini à la fois sur la base des enjeux RSE issus de la nouvelle analyse de matérialité du Groupe (cf. section 2.1.3.1 Matrice de matérialité) et sur l'univers des risques RSE sectoriels issus du travail réalisé courant 2018 en lien avec le Conseil national des centres commerciaux (CNCC).

Au total, 30 risques ont été identifiés et classés dans 11 catégories, et 20 d'entre eux ont été évalués comme étant des risques RSE principaux au regard de leurs niveaux d'impacts.

L'analyse et la hiérarchisation des risques ont été menés conjointement par les départements RSE et Risques du Groupe, avec l'implication des équipes risques locales, et les résultats ont été partagés avec les équipes dirigeantes du Groupe en charge de la gestion des risques et de la RSE, et notamment la Directrice générale Fonctions Centrales.

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux risques RSE et des opportunités, politiques, plans d'actions, et indicateurs de performance associés à leur gestion. En particulier, les plans d'actions décrits concernent les actions effectives au sein du Groupe durant l'année 2018 et ne couvrent donc à ce titre pas encore le spectre élargi des actions prévues en réponse à certains des risques RSE, dont certaines seront déployées dans le cadre de la mise en œuvre nouvelle stratégie RSE du Groupe. C'est notamment le cas des actions qui concernent la résilience des actifs face aux effets du changement climatique et la durabilité de l'offre dans nos centres commerciaux (cf. section 2.1.4 Priorités de la stratégie RSE). Les résultats des indicateurs de performance associés à chaque plan d'actions sont présentés soit directement dans ce tableau, soit dans le corps du présent rapport (voir référence en colonne « Pour en savoir plus » du tableau).

(1) Directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières.

Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Éthique des affaires	Améliorer l'image de marque	<ul style="list-style-type: none"> Corruption, ententes ou fraude (relations d'affaires, relations avec les pouvoirs publics) Blanchiment et financement du terrorisme 	<ul style="list-style-type: none"> Programme de lutte contre la corruption en conformité avec la loi Sapin II (France), le Foreign Corrupt Practices Act « FCPA » (US) et le UK Bribery Act « UKBA » (UK) ; Code de déontologie du Groupe avec module d'apprentissage en ligne annuel obligatoire ; Procédure de sélection des partenaires commerciaux ; Dispositif de recueil d'alerte ; Désignation de Responsables de la conformité dans les régions où le Groupe opère ; Procédure de Règles de prévention des délits d'initiés ; Formation personnalisée à la lutte contre la corruption aux États-Unis et au Royaume-Uni. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de sanctions imposées par des régulateurs en liaison avec des incidents de corruption : 0 Pourcentage de salariés formés au Code de déontologie du Groupe : 96 % ⁽¹⁾ Nombre de salariés des services les plus exposés formés à la lutte contre la corruption au cours de l'année : 74 	6.2.2.10 Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude
		<ul style="list-style-type: none"> Non-transparence des rapports en matière de représentants d'intérêts 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel des activités des représentants d'intérêt à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique ; Politique interne sur les représentants d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport régulier des activités des représentants d'intérêt à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique : 3 actions déclarées (https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=414878389##) 	6.2.2.10 Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude
		<ul style="list-style-type: none"> Fuite des données personnelles des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une procédure de Règlement général sur la protection des données (RGPD) ; Étude du système et des obligations juridiques en vigueur dans tous les pays où le Groupe opère ; Suivi des obligations prévues par l'Autorité de protection des données ; Mise en œuvre du programme de sensibilisation à la cybersécurité, dont un module d'apprentissage en ligne obligatoire sur la sensibilisation à la sécurité informatique et des campagnes de simulations d'hammeçonnage ; Révision et harmonisation de la politique informatique du Groupe au niveau du Groupe (document contraignant pour les salariés, comportant des règles d'utilisation du système informatique et des sanctions en cas de violation) ; Conseil dédié interne sur la protection de la vie privée, qui consulte et examine les affaires de protection des données aux États-Unis. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés ayant suivi un module de formation en ligne obligatoire sur la sensibilisation à la sécurité informatique : 91 % Pourcentage de salariés ayant suivi un module de formation en ligne sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) depuis mai 2018 : 57 % 	6.2.2.12 Risques juridiques et réglementaires 6.2.2.7 Système d'information et données : Continuité et intégrité
		<ul style="list-style-type: none"> Non-respect de la réglementation sur les prises de positions dominantes (anti-trust law) 	<ul style="list-style-type: none"> Partie du processus de diligence raisonnable en cas d'acquisitions ; Étroite surveillance des activités de Viparis en relation avec la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). 	NA	6.2.2.10 Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude 6.2.2.12 Risques juridiques et réglementaires

(1) Chiffre au 05/02/2019.



Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Santé et Sécurité, Sûreté et bien-être des personnes dans nos actifs	Être en tête du secteur en matière de santé, de sécurité et de sûreté pour réduire les niveaux d'incidents	<ul style="list-style-type: none"> Menaces ou attentats sur les sites 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise et stricte application des réglementations de sûreté ; Force des liens avec les services de police, les autorités régionales et les services de renseignement ; Règles d'accès aux zones stratégiques et aux autres accès non autorisés au public ; Évaluations externes de l'efficacité de la sûreté si nécessaire et future intégration de thèmes liés à la sûreté dans les audits H&S (hygiène et sécurité), à partir de 2019 ; Formation des équipes de direction des centres commerciaux sur l'identification et la gestion de situations en lien avec des attaques terroristes ; Sensibilisation des commerçants au cadre de sécurité et aux plans d'évacuation ; Procédure de gestion de crise disponible dans chaque actif géré du Groupe ; Comité de Sécurité du Groupe pour gérer et normaliser les pratiques du Groupe conformément aux réglementations locales (Europe continentale). 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'équipes de direction de centres commerciaux formées à la gestion de crise 	<p>6.2.2.1 Terrorisme et incident de sûreté majeur</p> <p>2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Risque d'incapacité à assurer un environnement sain et sécurisé pour les employés, preneurs, prestataires, et visiteurs/ occupants conformément aux procédures et à la réglementation régionale en matière de santé et de sécurité (facteurs externes ou internes, opérations et développements) 	<p>Exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> En Europe continentale, les audits externes sur les risques d'hygiène et sécurité (tenant compte des réglementations locales) sont effectués chaque année sur chaque actif détenu et géré par Unibail-Rodamco-Westfield. Les audits internes sont effectués tous les 2 ou 3 ans. Une revue annuelle est réalisée par le département PMPS (<i>Property Maintenance, Purchasing and Sustainability</i>) avec chaque région sur les risques pour la santé et la sécurité et les questions environnementales. Des experts externes ou des responsables en maintenance et sécurité sont identifiés sur chaque site du Groupe pour aider à prévenir tout dommage et pour réagir rapidement en cas d'incident. Une procédure de gestion de crise est disponible dans chaque actif géré du Groupe ; Aux États-Unis et au Royaume-Uni, les réglementations sur la santé et la sécurité sont également examinées, vérifiées et respectées. Des protocoles de sécurité appropriés et notamment des agents de sécurité et des caméras de sécurité sont en place. Des vérifications de conformité aux réglementations liées à la loi Americans with Disabilities Act (ADA) sont effectuées tous les trois ans afin de confirmer la conformité et prendre toute mesure corrective nécessaire pour respecter les nouvelles réglementations. <p>Développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Les chantiers sont gérés de façon à éviter tout risque pour la santé et la sécurité des ouvriers et des riverains. Ils sont contrôlés par un Coordinateur de la santé et de la sécurité auprès duquel sont examinées toutes les données susceptibles d'influer sur l'hygiène et la sécurité du site. Ce principe figure dans la Charte chantier durable. Un projet est en cours aux États-Unis pour mettre à jour les normes de conception et de construction et mieux y prendre en compte les considérations de sécurité des personnes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'actifs en exploitation ayant obtenu une note annuelle de A ou B suite à leur évaluation externe des risques Hygiène Sécurité et Environnement (% actifs) 	<p>2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</p> <p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Construction durable</p>

Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Santé et Sécurité, Sûreté et bien-être des personnes dans nos actifs	Améliorer et mettre en évidence la résilience des bâtiments aux impacts du changement climatique	Non-résilience des actifs face à des phénomènes physiques (événements climatiques aigus ou chroniques...)	<ul style="list-style-type: none"> • Suite à l'analyse de l'impact du réchauffement climatique sur des pertes potentielles d'Unibail-Rodamco-Westfield, une cartographie des actifs les plus exposés aux catastrophes naturelles a été réalisée en janvier 2016 (inondations, tempêtes, tremblements de terre) par le département PMPS (Property Maintenance, Purchasing and Sustainability) et les services d'assurance pour l'Europe continentale ; • Les actifs français et espagnols sont couverts à 100 % de leurs valeurs assurées, conformément à la réglementation locale (CATNAT pour la France et Consortio pour l'Espagne). Dans les autres régions, les actifs sont couverts dans la limite de 100 M€ par an pour les catastrophes naturelles (sous-limite spécifique de 25 M€ pour les dégâts provoqués par des inondations aux Pays-Bas) ; • Conformité aux exigences réglementaires dans chaque région en matière de risques d'inondations, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage pour des pluies exceptionnellement fortes ; • Un processus de diligence raisonnable pour les acquisitions et les nouveaux projets de développement couvre aussi les risques associés au changement climatique ; • Politique de certification environnementale de tous les actifs à la fois pendant les phases de développement et d'exploitation : référentiels de certification BREEAM et BREEAM In Use couvrant entre autres les aspects de résilience physique et énergétiques ; • Aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'exposition aux catastrophes naturelles de type inondations, tremblements de terre et ouragans est évaluée tous les ans. Les centres situés dans ces régions procèdent tous les ans à des exercices d'urgence appropriés. Ils disposent de procédures écrites de réaction en cas d'urgence et de réduction des risques. Une analyse de la « perte maximale probable » liée aux risques de tremblements de terre, ouragans et inondations est menée tous les ans et des limites appropriées de couverture d'assurance sont contractées. Tous les centres commerciaux constituent un stock de fournitures d'urgence utilisable en cas de catastrophe. Tous les centres ont des capacités de communications doublées et notamment des téléphones satellites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Part d'actifs de centres commerciaux et de bureaux certifiés BREEAM In Use (en valeur Brute de marché) • Surface des centres commerciaux et bureaux certifiés BREEAM (m² GLA) • Part du portefeuille existant certifié en phase de développement (en valeur Brute de marché) • Conditions d'assurance des actifs en cas de catastrophe naturelle 	<p>2.2.1.3 Gestion des risques et adaptation au changement climatique</p> <p>2.2.2.2 Certification environnementale des bâtiments en phase de développement</p> <p>2.2.3.2 Certification environnementale des bâtiments en phase d'exploitation</p> <p>6.3. Transfert des risques vers le marché de l'assurance</p>
Valeur « verte »/ durable des actifs et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir l'accès à des instruments de financement durable pour le développement des actifs • Améliorer la qualité environnementale des actifs (certifications environnementales, empreinte carbone, accessibilité, etc.) 	Perte d'accès aux financements durables et mauvaises notations ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux agences de notation extra-financière les plus reconnues ; suivi de l'évolution des questionnaires et analyse comparative des scores ; • Organisation de roadshows ESG spécifiques et de réunions avec les investisseurs ; dialogue direct et de proximité par e-mail avec les investisseurs sur des questions de développement durable ; • Utilisation d'une procédure formalisée « Use of Proceeds » pour l'allocation d'obligations responsables ; Procédure formalisée d'analyse, sélection et suivi des actifs au dispositif « obligations responsables » du Groupe ; Évaluation régulière de l'éligibilité des actifs aux critères des obligations responsables ; Suivi des performances des Indicateurs clés de performance (KPIs) de l'emprunt vert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporting sur l'allocation des obligations responsables et montant des obligations responsables allouées (valeur monétaire) • Scores de notations extra-financières (GRESB, CDP, OEKOM, MSCI, Sustainability, FTSE4Good, Vigeo Eiris) 	<p>2.1.5.4 Obligations responsables et emprunts verts</p> <p>2.5.3 Informations complémentaires sur les obligations responsables</p> <p>2.1.5.3 Résultats des évaluations et classements en matière de performance extra-financière</p> <p>2.1.6.5 Relations avec les investisseurs et les organisations professionnelles</p>



Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Achats responsables	Associer les parties prenantes de la chaîne de valeur du Groupe à sa stratégie de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Contractualisation avec des prestataires, fournisseurs et sous-traitants (exploitation et développement) ne respectant pas les réglementations et standards de leur profession (ex : les droits fondamentaux de l'homme et du travail) ou ayant une image/ performance RSE négative 	<ul style="list-style-type: none"> Conditions générales d'achat du Groupe et contrats type comportant des clauses environnementales et sociales, tels que la conformité aux conventions de l'OIT et aux lois locales sur le travail (Europe continentale) ; Procédure de sélection des partenaires commerciaux (Europe continentale) ; Évaluations des prestataires pour les principaux contrats de prestation de services (maintenance, sécurité, transport mécanique, nettoyage et gestion des déchets) : gestion, qualité de service, et respect des clauses environnementales (Europe continentale) ; Collecte d'informations RSE pour les prestataires référencés dans la base de données d'achats (Europe continentale) ; Dispositif de recueil d'alerte accessible à tous les prestataires ; Pour les projets de développement, la conformité des fournisseurs aux normes professionnelles est assurée par la procédure d'appel d'offres, les documents contractuels et le suivi de la conformité par le superviseur des opérations. La non-conformité est sanctionnée en fonction de sa gravité par une mise en demeure, des sanctions ou un changement de prestataire. 	<ul style="list-style-type: none"> Part des contrats de prestataires (exploitation) dont est évaluée la conformité aux règles environnementales, aux modes de gestion et à la qualité de service 	2.3.1.2 Gestion de la chaîne d'approvisionnement
		<ul style="list-style-type: none"> Controverses liées à l'activité d'un ou plusieurs preneurs affectant l'image de l'actif 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement à diversifier l'offre des preneurs dans les centres commerciaux (nouvelle stratégie RSE du Groupe) ; Engagement à promouvoir des enseignes au niveau national et local ; Soutien à l'entrepreneuriat et aux concepts locaux ; Organisation du Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce ; Participation à des tables rondes et à des conférences du secteur du commerce ; Engagement auprès du Better Retailer's Club ; Signature d'accords volontaires et contractuels avec les preneurs en matière de développement durable ; Organisation de réunions avec les preneurs sur le développement durable. 	<ul style="list-style-type: none"> Montant versé pour le « Grand Prix des Jeunes Créateurs de Commerce » Nombre d'accords volontaires sur les LED signés avec des preneurs Part de baux verts V2 signés parmi l'ensemble des nouveaux baux et baux actifs 	<p>2.3.2.3 S'engager auprès des locataires et des visiteurs</p> <p>2.3.3.2 Une offre attractive et différenciante</p> <p>2.2.3.3 Baux verts et engagements des preneurs</p>
Capital humain	Engager les salariés dans la stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Non-engagement des salariés et augmentation du turnover 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'évaluation 360° annuel de chaque salarié (aux niveaux du Groupe et des pays) en Europe continentale ; Développement de la mobilité interne et des parcours de carrières professionnelles (programmes de gestion des talents, Women@UR), Parcours de carrières professionnelles conçus par fonctions ; Enquête sur l'engagement des salariés avec un plan d'action sur les principales améliorations identifiées. Communication du suivi tous les 6 mois à tous les salariés, notamment sur le développement d'initiatives visant à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle ; Politique d'avantages salariaux structurée et complète (Stock-Options et Actions de Performance, plan d'épargne entreprise, programmes d'assurance) conforme aux pratiques du marché ; Formations plus nombreuses sur les compétences relationnelles (management, feedback, autonomisation) ; Développement permanent de l'URW Academy (département de formation) : nouveau système de gestion de la formation (LMS), nouveaux contenus de formation élaborés par des experts internes et externes ; Formation de tous les nouveaux arrivants aux principes fondamentaux d'URW (URW fundamentals) ; Accent mis sur les talents internationaux (culture, corporate centre, mobilité internationale) pour augmenter la fidélisation au sein des équipes internationales ; Entretien systématique au départ d'un salarié pour identifier les causes de départs. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de rotation du personnel Taux de participation à l'enquête sur l'engagement des collaborateurs (UR Experience Survey) Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une promotion (en moyenne) Taux de participation des salariés au programme de volontariat du Groupe UR Involved ! 	<p>2.4.1.1. Management des carrières et engagement</p> <p>2.4.3 Inspirer nos salariés</p> <p>2.4.3.1 Engagement des Salariés et RSE</p> <p>2.4.1.2 Formation et évolution de carrière</p> <p>2.4.3.2 Bien-être</p> <p>2.4.1.3 Rétribution de la Performance</p>

Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Capital humain	Attirer les meilleurs talents pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Non-attractivité/ perte des compétences critiques pour la réalisation de la stratégie du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'évaluation 360° annuel de chaque salarié (aux niveaux du Groupe et des pays) en Europe continentale, avec identification d'experts clés, de managers clés et de futurs talents ; Développement d'un programme de leadership pour de forts potentiels à différents échelons et formations aux compétences relationnelles pour les dirigeants. Définition des besoins pour l'activité par les équipes opérationnelles, revus par les RH et les dirigeants. Détermination de la taille des équipes en s'inspirant de sociétés comparables (banques, conseil, immobilier...) et de comparatifs internes ; Développement de l'International Graduate Programme. Développement de programmes de cooptation orientés vers un nombre accru de talents seniors. Veille sur les postes, talents et anciens étudiants clés du marché. Recours à des recruteurs externes pour les fonctions clés ou hautement qualifiées. Développement d'une nouvelle image de marque employeur incluant une visibilité accrue dans les écoles. Plan de succession pour le remplacement de membres du Directoire, du Comité de Direction et de l'équipe dirigeante en cas de départs ou d'accident (contrôlé par la Directrice générale Fonctions Centrales et le Président du Directoire). Développement permanent de l'URW Academy (département de formation) : nouveau système de gestion de la formation (LMS), nouveaux contenus de formation élaborés par des experts internes et externes. Programme « Former les formateurs » pour faciliter la gestion des connaissances et le transfert de compétences au niveau du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> Moyenne des heures de formation par salarié Recrutement : emplois par type de contrat Nombre de collaborateurs qui ont été en situation de mobilité internationale 	<p>2.4.1.2 Formation et évolution de carrière</p> <p>2.4.1.1 Management des carrières et engagement</p> <p>3.1.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance - Plan de succession</p>
	Diversifier les compétences et les profils au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Manque de diversité des profils (innovation, gestion long-terme et prise de décision) 	<ul style="list-style-type: none"> Projet « égalité des chances » promouvant la diversité dans le cadre de la politique de gestion des talents, Charte de diversité, Politique contre la discrimination, Réseau Women@URW, Formation complète sur les préjugés involontaires pour tous les hauts dirigeants du Groupe ; Développement de la mobilité interne et des parcours de carrières professionnelles (programmes de gestion des talents, Women@UR) ; Accent mis sur les talents internationaux (culture, corporate centre, mobilité internationale) ; Plan d'action français « Handicap et performance », Ouverture de tous les postes aux personnes handicapées. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de femmes dans l'effectif Pourcentage des postes à partir du grade Principal occupés par des femmes Nombre d'employés en situation de handicap en France 	<p>2.4 Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables - Chiffres clés</p> <p>2.4.2.1 Diversité</p> <p>2.4.2.2 Inclusion</p> <p>2.4.1.2 Formation et évolution de carrière</p>
Acceptabilité locale	<ul style="list-style-type: none"> Créer des emplois locaux Favoriser le développement économique local Créer du lien social 	<ul style="list-style-type: none"> Ralentissement du développement économique local et destruction d'emplois locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Consultations publiques organisées pour chaque projet de développement et d'extension ; Instaurer des partenariats à long terme avec les parties prenantes du territoire (résidents, autorités publiques et associations) ; Évaluation fréquente de l'impact socio-économique des actifs du Groupe (emploi direct et indirect) (Europe continentale) ; Programme UR for Jobs (pour l'emploi) (Europe continentale) ; Services offerts aux visiteurs, associations caritatives et lieux d'expérience (shopping, divertissement, événements...) ; Aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie, un processus d'autorisation et d'approbation des plans pour chaque municipalité fait partie de tout projet de développement. Une partie de ce processus consiste à évaluer l'impact économique du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de placements initiaux liés au programme UR for Jobs Part de centres commerciaux participant au programme UR for Jobs Total des emplois hébergés (étude de l'empreinte socio-économique) 	<p>2.3.2.1 Soutenir la communauté</p> <p>2.3.1.1 Impact socio-économique</p> <p>2.3 Contribuer au développement inclusif et durable des communautés locales</p> <p>2.3.2.2 Favoriser la résilience sociale</p> <p>2.3.3.2. Une offre attractive et différenciante</p>



Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Pollutions de l'environnement	Contribuer à optimiser l'exploitation des flux de matériaux sur les actifs lorsqu'ils sont construits ou étendus, et exploités	<ul style="list-style-type: none"> • Pollutions des eaux, sols et air liées aux développements et à l'exploitation des sites 	<ul style="list-style-type: none"> • Réhabilitation des sols pour les travaux sur les sites en développement et existants ; • Charte chantier durable du Groupe applicable à tous les nouveaux projets de développement, rénovation et extension en Europe continentale. Des obligations y sont prévues afin de minimiser les pollutions pour les prestataires travaillant sur le site, pour la zone environnante et l'environnement naturel ; • Inspection et amélioration continue des bâtiments et équipements techniques existants susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou la sécurité des personnes (y compris la qualité de l'air et de l'eau, la pollution du sol et de l'air, et les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) s'il y a lieu) : suivi mené par des équipes sur site, des revues internes, et audits externes annuels sur les risques pour l'hygiène, la sécurité et l'environnement (en tenant compte des réglementations locales) effectués chaque année pour chaque actif détenu et géré par le Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant des amendes significatives pour infractions environnementales (exploitation) (€) • Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales (exploitation) • Pourcentage d'actifs en exploitation ayant fait l'objet d'une évaluation externe des risques Hygiène Sécurité et Environnement 	<p>2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</p> <p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Construction durable</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Non identification/ maîtrise des pollutions existantes dans les projets de développement (coûts de remédiation et responsabilité légale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de diligence raisonnable avant acquisition portant notamment sur les risques environnementaux et de pollution des sols ; • Réhabilitation des sols pour les travaux sur les sites en développement et existants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de dépollution des sols (€) et volumes concernés (m³) 	<p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Maîtrise des pollutions et des risques environnementaux</p> <p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Prévention des pollutions</p>
Énergie et gaz à effet de serre	Améliorer l'efficacité énergétique et développer l'utilisation d'énergie renouvelable	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de la disponibilité et augmentation du prix des ressources fossiles 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'efficacité énergétique, Systèmes de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs ; • Investissements dans des équipements efficaces en énergie lors du remplacement d'installations existantes ; • Contrats à long terme avec les fournisseurs d'énergie ; • Passage à la fourniture d'électricité verte pour tous les actifs ; Développement de production d'énergie renouvelable sur site ; • Réduction du poids des matériaux utilisés pour les projets et de leur empreinte carbone (Europe Continentale) ; • Contrats de performance énergétique avec les prestataires ; Engagement des preneurs dans des actions de réduction énergie et carbone (Europe Continentale). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique par visiteur • Intensité énergétique par mètre carré • Intensité carbone par visiteur (Scope 1 & 2) • Intensité carbone par mètre carré (Scope 1 & 2) 	<p>2.2.3.4 Gestion de l'énergie</p> <p>2.2.1.2 Bilan carbone - Zoom sur les émissions de Scope 1 et 2 liées à l'exploitation des bâtiments</p> <p>2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs</p> <p>2.2.3.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Sustainable Management Attitude : un SME pour les actifs existants</p> <p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - dont Energie et Carbone</p> <p>2.2.2.3 Matériaux de construction</p>

Thèmes	Opportunités	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés	Pour en savoir plus
Énergie et gaz à effet de serre	Accroître l'efficacité opérationnelle en améliorant l'efficacité énergétique	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs d'efficacité énergétique, Systèmes de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs ; Investissements dans des équipements efficaces en énergie lors du remplacement d'installations existantes ; Contrats de performance énergétique avec les prestataires ; Engagement des preneurs dans des actions de réduction énergie et carbone (Europe continentale). 	<ul style="list-style-type: none"> Intensité énergétique par visiteur Intensité énergétique par mètre carré Impact financier lié aux variations de la consommation d'énergie (€) OPEX (charges d'exploitation) : coûts de l'énergie (€) 	<p>2.2.3.4 Gestion de l'énergie</p> <p>2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs</p> <p>2.3.1.2 Gestion de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>2.2.3.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Sustainable Management Attitude : un SME pour les actifs existants</p> <p>2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - dont Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement</p>
Gouvernance	Améliorer notre réputation en tant que partenaire fiable et responsable et saisir les opportunités de RSE	<ul style="list-style-type: none"> Absence de budget dédié à la gestion des risques RSE ou non pilotage/mauvaise organisation pour la gestion des sujets RSE 	<ul style="list-style-type: none"> Programme RSE défini et porté au plus haut niveau de gouvernance (Président du Directoire) ; Intégration du programme RSE dans les principaux processus opérationnels (processus de diligence raisonnable, systèmes de management environnemental pour les projets de développement et les actifs existants, informations RSE intégrées aux revues budgétaires des actifs, objectifs RSE attribués à tous les salariés dans le processus d'évaluation de la performance individuelle, module de formation RSE mis en place pour tous les salariés) ; Alignement des initiatives, plans d'action et objectifs avec le programme RSE dans tous les services (activité locative, RH, développement, exploitation, etc.) ; Équipe RSE dédiée chargée d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de RSE du Groupe ; Gouvernance Groupe spécifique de la RSE du Groupe avec des comités impliquant les hauts dirigeants et les responsables opérationnels dans tous les métiers ; Vérification de la mise en œuvre effective par des audits et des certifications externes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés ayant des objectifs de RSE dans leurs objectifs annuels 	<p>2.4.3 Inspirer nos salariés</p> <p>2.1.6 Gouvernance et management de la RSE</p> <p>2.1.5.6 Vérification externe</p> <p>2.2.2.2 Certification environnementale des bâtiments en phase de développement</p> <p>2.2.3.2 Certification environnementale des bâtiments en phase d'exploitation</p>



2.1.4 PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE RSE

« Better Places 2030 »⁽¹⁾

Depuis 2007, Unibail-Rodamco-Westfield a défini en Europe Continentale une stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) ambitieuse, fondée sur une gouvernance transparente et une forte intégration de ces sujets dans les métiers.

Entre 2006 et 2015, Unibail-Rodamco-Westfield avait déjà atteint une réduction cumulée de 33,8 % de son intensité énergétique et de 65,1 % de son intensité carbone sur les Scopes 1 & 2. En 2016, Unibail-Rodamco-Westfield a décidé d'accélérer son engagement RSE en s'engageant dans une ambition à long terme, « Better Places 2030 » dont la feuille de route est structurée autour d'une ambition : réduire de 50 % l'empreinte carbone du Groupe d'ici 2030 (par rapport à 2015).

Unibail-Rodamco-Westfield est aujourd'hui le premier Groupe de l'immobilier commercial coté à avoir intégré l'intégralité de sa chaîne de valeur dans ses objectifs en prenant notamment des engagements sur ses émissions de gaz à effet de serre indirectes, comprenant le transport des visiteurs, la consommation d'énergie des enseignes présentes dans ses centres commerciaux et la construction de ses nouveaux projets de développement par exemple.

Ainsi, « Better Places 2030 » répond aux grands défis du secteur de l'immobilier : transition vers une économie moins carbonée, anticipation des nouveaux modes de mobilité durable et pleine intégration des activités du Groupe dans leurs territoires, en partenariat avec les communautés locales.

Afin d'assurer le succès de « Better Places 2030 », une gouvernance claire a été mise en place, au niveau stratégique et opérationnel (présentée dans la section 2.1.6.2 Gouvernance de la RSE et du programme « Better Places 2030 »).

Cette stratégie est reconnue par les principales agences de notation extra-financières qui positionnent le Groupe parmi les entreprises les plus durables dans le secteur de l'immobilier commercial (cf. section 2.1.5.3 Résultats des évaluations et classements en matière de performance extra-financière).

Les objectifs et les résultats associés à « Better Places 2030 » sont détaillés dans la section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

— **Stratégie RSE de Viparis - « Better Events Viparis 2030 »**

Avec chaque année 10 millions de visiteurs, 1 000 manifestations et 10 sites, Viparis a inscrit le développement durable dans ses valeurs et sa stratégie. Cet engagement est reconnu notamment par la certification ISO 20121, norme internationale de référence de la filière événementielle, pour l'ensemble de ses sites depuis 2014. En 2017, en ligne avec le programme « Better Places 2030 », Viparis a souhaité donner une nouvelle ambition à sa politique RSE à travers le lancement de son plan stratégique « Better Events Viparis 2030 ». Cette nouvelle politique RSE définit les enjeux majeurs et les engagements de Viparis pour les prochaines années et se structure en 4 thèmes clefs :

1. **une empreinte écologique maîtrisée**, avec un objectif de réduction de 50 % de l'empreinte carbone de Viparis par rapport à 2016 ;
2. **une meilleure mobilité** : Viparis s'engage à œuvrer de concert avec ses partenaires pour améliorer l'accessibilité de ses sites en matière de transport durable et optimiser les flux logistiques liés à son activité ;

3. **des partenaires durables** : Viparis intègre pleinement son activité au sein des territoires, en partenariat avec tous les acteurs de sa chaîne de valeur ;

4. **tous mobilisés** : la démarche RSE de Viparis implique l'ensemble de ses collaborateurs.

Fort de cette nouvelle ambition, Viparis veut, par sa position de leader, contribuer à la transformation des pratiques de la filière vers plus de durabilité. Dans un souci d'harmonisation de la vision et de partage des bonnes pratiques en matière de RSE au sein du Groupe, Viparis a été intégré à partir du 1^{er} janvier 2018 dans les instances de gouvernance de la RSE du Groupe (voir section 2.1.6.2 Gouvernance de la RSE et du programme « Better Places 2030 »). La politique RSE de Viparis est présentée dans un document dédié au lien suivant : <https://www.viparis.com/fr/developpement-durable>.

Nouvelle stratégie RSE du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield

En 2018, le Groupe a mis à jour sa stratégie RSE, afin de prendre en compte les enjeux liés à son nouveau périmètre d'activité suite à l'acquisition du Groupe Westfield en juin. Cette nouvelle stratégie a été co-construite, sous l'impulsion du département RSE du Groupe, avec les représentants des équipes opérationnelles et les référents RSE des pays lors de différents ateliers de travail organisés par région, et validée par le Directoire du Groupe. Fondée sur les forces développées en matière de RSE dans l'ensemble du Groupe, les

conclusions de l'analyse de matérialité, l'étude des tendances de marché à horizon 2030 et le travail d'analyse des risques RSE réalisé avec la direction des Risques, la nouvelle stratégie RSE du Groupe se décline désormais en trois axes, dans la continuité de « Better Places 2030 ». De nouveaux objectifs Groupe à moyen et long-terme ont été définis, intégrant les activités américaines et anglaises, et des plans d'actions seront déployés ou renforcés dans les différents pays dans lesquels Unibail-Rodamco-Westfield opère.

(1) Périmètre Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale.

SYNTHÈSE DES ENGAGEMENTS DE LA NOUVELLE STRATÉGIE RSE DU GROUPE

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR EN CONSTRUISANT ET OPÉRANT DES BÂTIMENTS INNOVANTS, CIRCULAIRES, EFFICIENTS ET CONNECTÉS

-50 % d'émissions de GES dans notre chaîne de valeur en 2030 ⁽¹⁾

Concevoir des bâtiments durables

Améliorer le confort des utilisateurs et minimiser l'empreinte environnementale de nos actifs au travers de conceptions et de solutions de construction innovantes

Améliorer l'éco-efficacité

Collaborer avec nos preneurs et nos prestataires pour réduire les coûts opérationnels et assurer la durabilité de nos opérations grâce à une utilisation durable des ressources

Développer la connexion et la mobilité durable

Soutenir la fréquentation en connectant nos actifs aux transports en commun et en promouvant des habitudes de mobilité durable auprès de nos visiteurs

Intégrer la nature et la biodiversité

Contribuer à des villes plus vertes en préservant et en développant la biodiversité

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT INCLUSIF ET DURABLE DES COMMUNAUTÉS LOCALES

100 % de nos actifs détenus et gérés avec un plan de résilience des communautés locales en 2025

Développer l'économie locale

Soutenir un développement durable de l'économie locale en créant de nouvelles opportunités professionnelles

Collaborer avec les communautés locales

Tisser des liens avec les partenaires locaux et soutenir les initiatives locales

Promouvoir la consommation responsable

Inspirer un changement des comportements en promouvant une consommation plus saine et durable

INTÉGRER LA DURABILITÉ DANS NOTRE ORGANISATION ET ENCOURAGER DES TALENTS RESPONSABLES

100 % des collaborateurs du Groupe avec un objectif individuel en matière de RSE dans leurs revues de performance 360° en 2020

Repenser les possibles

Promouvoir la diversité et l'innovation dans l'organisation

Responsabiliser les talents

Faire croître et former des talents responsables

Inspirer nos collaborateurs

Faire de la durabilité un élément central de notre culture d'entreprise























La bonne gouvernance, les partenariats avec nos parties prenantes et le levier des transformations technologiques sont essentiels au succès de cette stratégie

(1) Par rapport à 2015.

Cette nouvelle stratégie, effective à partir de janvier 2019, continuera à s'appuyer sur une gouvernance solide, des partenariats avec les parties prenantes clés et sur les leviers technologiques adaptés. L'ensemble des objectifs détaillés de cette nouvelle stratégie sera communiqué au cours de l'année 2019. Les résultats d'atteinte de ces objectifs seront notamment communiqués dans le Document de référence 2019.

La nouvelle stratégie contribue aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et notamment aux objectifs suivants :

CONTRIBUTION DE LA NOUVELLE STRATÉGIE RSE DU GROUPE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Pilier	Objectif visé	Ambition	ODD (Objectifs de développement durable)
1 - Better Buildings	Réduire les émissions de carbone sur notre chaîne de valeur en construisant des espaces innovants, circulaires, efficaces et connectés	Concevoir des constructions durables - Réduire l'impact environnemental de nos sites et améliorer le bien-être des utilisateurs par une conception et des solutions de construction innovantes	  
		Améliorer l'éco-efficacité des exploitations - Travailler en collaboration avec nos commerçants et prestataires pour réduire les coûts d'exploitation et assurer le développement durable de nos opérations par une utilisation efficace des ressources	   
		Développer la connectivité et la mobilité durable - Assurer l'accessibilité en connectant nos actifs au transport collectif et en encourageant les habitudes de mobilité durable de nos clients	 
		Intégrer la nature et la biodiversité Contribuer à rendre les villes plus vertes en protégeant et en favorisant la biodiversité	 
2 - Better Communities	Contribuer à la croissance de communautés dynamiques, fortes et conscientes à l'intérieur et autour de tous nos actifs	Étendre les économies locales - Favoriser le développement économique local en créant de nouvelles opportunités	
		Engager le dialogue avec les parties prenantes locales - Soutenir les communautés grandissantes et intégrées en collaborant avec des associés locaux et en soutenant les initiatives locales	
		Promouvoir la consommation consciente - Inspirer le changement de comportement en encourageant une consommation plus saine et plus responsable	
3 - Better Collective Power	Intégrer le développement durable à notre organisation et encourager les talents responsables	Repenser ce qui est possible - Promouvoir la diversité et l'innovation dans toute l'organisation	 
		Valoriser les talents - Développer et encourager les talents responsables	
		Renforcer l'expérience de nos salariés - Concevoir des expériences de travail positives	 
		Inspirer notre personnel - Rendre le développement durable essentiel pour la culture de notre entreprise	

Dans la suite de ce document, les résultats et actions présentées concernent « Better Places 2030 », la stratégie RSE effective en 2018 sur le périmètre Europe Continentale d'Unibail-Rodamco-Westfield.

2.1.5 SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS RSE DU GROUPE

2.1.5.1 Synthèse de la méthodologie de reporting

Les informations présentées dans le chapitre 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe, ainsi que dans les chapitres suivants (2.2, 2.3, 2.4) couvrent uniquement le périmètre d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale - sauf mention contraire explicite concernant des indicateurs consolidés au niveau Groupe (« Indicateurs consolidés sur l'ensemble du périmètre Unibail-Rodamco-Westfield ») et certaines initiatives menées aux États-Unis et au Royaume-Uni présentées sous forme d'encarts. Les informations RSE seront présentées sur un périmètre consolidé global à compter de l'exercice 2019, après une année complète d'exercice sur le nouveau périmètre de reporting.

L'ensemble des indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux suivis sont reportés conformément à des référentiels précis, communs à tous les pays du périmètre, et mis à jour régulièrement.

Les indicateurs environnementaux et sociétaux liés à l'exploitation couvrent un périmètre d'actifs détenus et gérés par le Groupe, dont le Groupe a la maîtrise opérationnelle et pour lesquels ces données peuvent être mesurées et vérifiées. Par défaut, ces informations couvrent toutes les catégories d'actifs du Groupe : Centres Commerciaux, Bureaux, et Centres de Congrès & Expositions, sauf mention contraire explicite d'exclusion d'une ou plusieurs catégorie(s) d'actifs. La plupart de ces informations sont reportées au 31 décembre de l'année échue, sur le périmètre de l'année civile. Toutefois, compte tenu des contraintes calendaires de parution du présent Document de référence, certaines données

environnementales sont communiquées sur le périmètre d'une « année glissante » couvrant une période de 12 mois incluant les 3 premiers trimestres de l'année échue et le 4^e trimestre de l'année précédente : informations relatives aux consommations d'énergie (et émissions de gaz à effet de serre associées) et d'eau en exploitation.

Les indicateurs environnementaux et sociétaux liés à l'exploitation publiés sur une année civile (certifications environnementales, mobilité et parts modales, audits hygiène sécurité et environnement et conformité, et l'ensemble des indicateurs sociétaux) couvrent un périmètre représentant 93 % de la valeur du portefeuille total consolidé en Europe Continentale au 31 décembre 2018. Les indicateurs consolidés sur une année glissante (consommations d'énergie et d'eau, émissions carbone Scope 1 & 2) couvrent un périmètre représentant 92 % de la valeur du portefeuille total consolidé en Europe Continentale au 31 décembre 2018.

Les indicateurs sociaux (RH) couvrent l'ensemble des employés du Groupe en Europe Continentale, pour les trois types d'actifs, à savoir les Centres Commerciaux, les Bureaux et les Centres de Congrès & Expositions, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

La méthodologie de reporting détaillée est présentée dans le chapitre 2.5.1 Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale. L'ensemble des indicateurs sur le périmètre américain et anglais est présenté dans le chapitre 2.5.2 Indicateurs d'Unibail-Rodamco-Westfield sur le périmètre hors Europe continentale : Royaume-Uni et États-Unis.

2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe

— Indicateurs RSE consolidés sur l'ensemble du périmètre Unibail-Rodamco-Westfield

Données consolidées Groupe⁽¹⁾ au 31 décembre 2018 :

Consommation d'énergie (en MWh)	885 277
Production d'énergie d'origine renouvelable (en MWh)	5 946
Part de la consommation d'électricité provenant de sources d'origine renouvelable (%)	56 %
Émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2, TCO ₂ eq) - Méthodologie Location Based ⁽¹⁾	174 005
Émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2, TCO ₂ eq) - Méthodologie Market Based ⁽¹⁾	126 003
Consommation d'eau (en m ³)	7 719 556
Déchets non dangereux générés (en tonnes)	139 033
Part des déchets non dangereux valorisés (%)	70 %
Investissements dans la communauté (M€)	5,42
Nombre d'organisations soutenues via les investissements dans la communauté	747
Nombre de salariés ayant participé à des initiatives pour la communauté	1 439
Nombre total de salariés	3 639

(1) Les émissions consolidées avec les méthodes "Location Based" et "Market Based" excluent Viparis.

— Suivi des indicateurs clés de performance « Better Places 2030 »

Nota : ce paragraphe ne reprend plus les objectifs historiques antérieurs à « Better Places 2030 » :

- atteints dès 2017 ou antérieurement (cf. chapitre RSE du Document de référence 2017) ;
- repris dans la stratégie « Better Places 2030 » ;

- sur la gestion des déchets : deux objectifs opérationnels à horizon 2020 dont le suivi est intégré directement dans la section 2.2.3.6 Gestion des déchets ;
- sur la maîtrise des risques de santé et de sécurité : un objectif opérationnel permanent dont le suivi est intégré directement dans la section 2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement.

(1) Les données du périmètre US excluent le centre commercial World Trade Center.

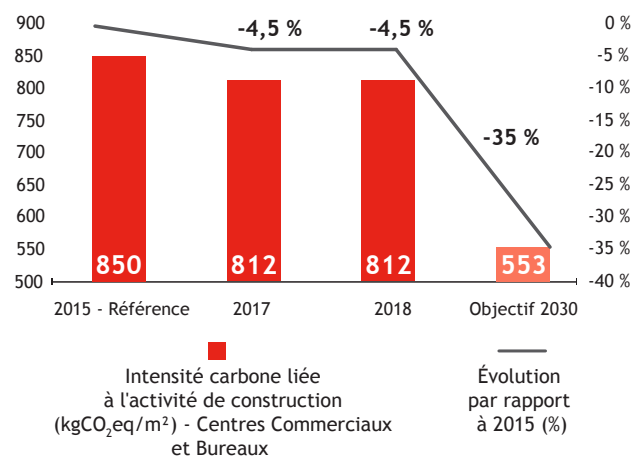
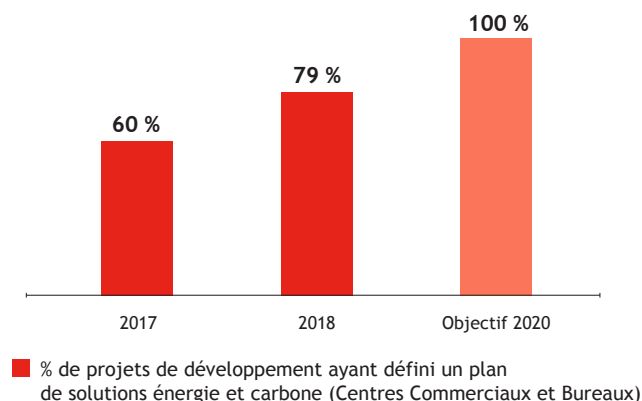
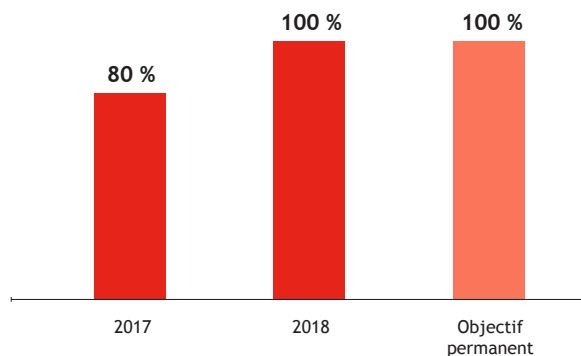
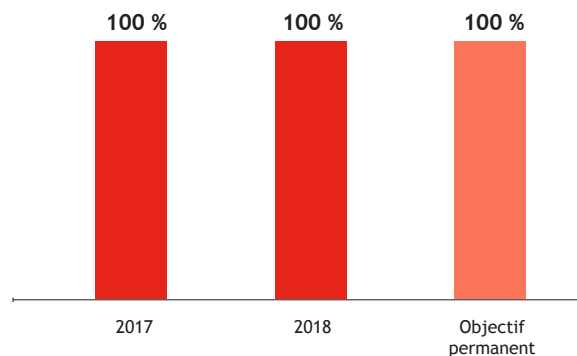
TABLEAU DE BORD DE SUIVI DES OBJECTIFS « BETTER PLACES 2030 » : INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

PILIER 1 : BETTER BUILDINGS

● Objectifs 2017 atteints :

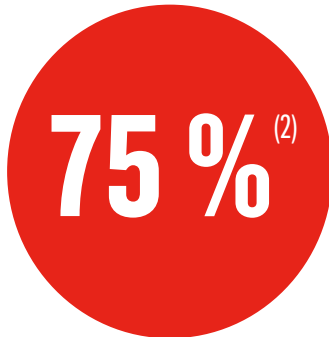
- définir la méthodologie Groupe de mesure de l'empreinte carbone d'un projet de construction et former les équipes de développement d'ici 2017 (Centres Commerciaux et Bureaux) ;
- définir et intégrer les indicateurs de performance carbone dans les supports de décision du Groupe d'ici 2017 (Centres Commerciaux et Bureaux) ;
- déployer la nouvelle version du « bail vert » intégrant les obligations d'éclairage LED et de recours à de l'électricité d'origine renouvelable d'ici 2017 (Centres Commerciaux) ;
- signer 30 partenariats LED avec des enseignes internationales d'ici 2017 (Centres Commerciaux).

● Objectifs courants :

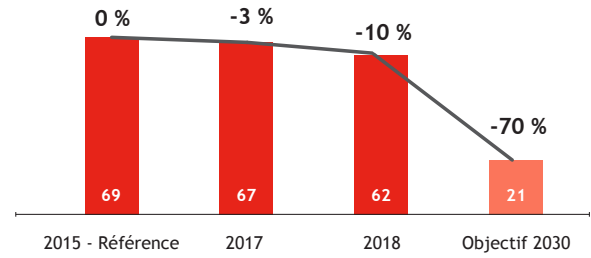
ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE LIÉE À LA CONSTRUCTION (KGCO₂EQ/M²)PART DES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT METTANT EN ŒUVRE DES SOLUTIONS BAS CARBONE (%) ⁽¹⁾PART DES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT AYANT RÉALISÉ UNE ANALYSE DE CYCLE DE VIE (ACV) DÈS LA PHASE DE CONCEPTION (%) ⁽¹⁾PART DES PROJETS DE CONSTRUCTION ENTIÈREMENT ÉQUIPÉS EN LEDS DANS LES PARTIES COMMUNES (%) ⁽¹⁾

(1) Pour plus de détails sur le périmètre de cet indicateur, se référer à la section 2.2.2 Concevoir des bâtiments durables - Énergie et carbone.

PART DES PROJETS D'EXTENSION ET DES NOUVEAUX PROJETS LIVRÉS DE PLUS DE 10 000 M² AYANT RESPECTIVEMENT OBTENU UNE CERTIFICATION « BREEAM » DE NIVEAU MINIMUM « VERY GOOD » ET « EXCELLENT » (CENTRES COMMERCIAUX ET BUREAUX) (%) ⁽¹⁾



ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE LIÉE À L'EXPLOITATION (KGCO₂EQ/M²)

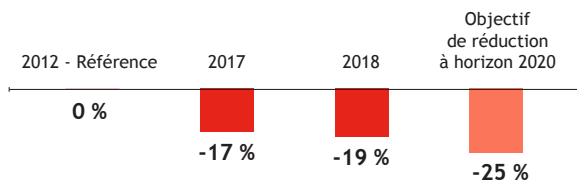


■ Intensité carbone liée aux consommations d'énergie (gérée et preneurs) en exploitation (kgCO₂eq/m²) - Centres Commerciaux et Bureaux

— Évolution par rapport à 2015 (%)

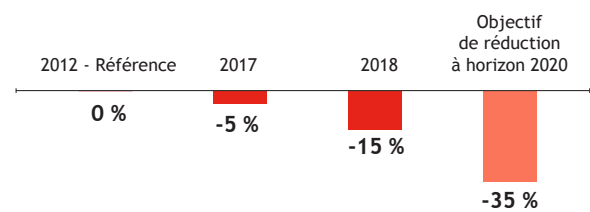


ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR RAPPORT À 2012 - CENTRES COMMERCIAUX DÉTENUS ET GÉRÉS (%)



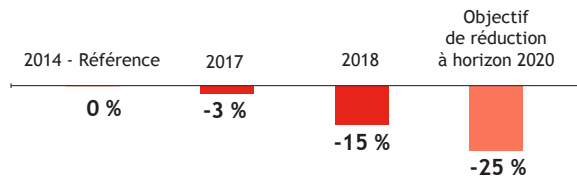
■ Réduction cumulée de l'intensité énergétique (kWh/visite) en % par rapport à 2012

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR RAPPORT À 2012 - BUREAUX DÉTENUS ET GÉRÉS (%)



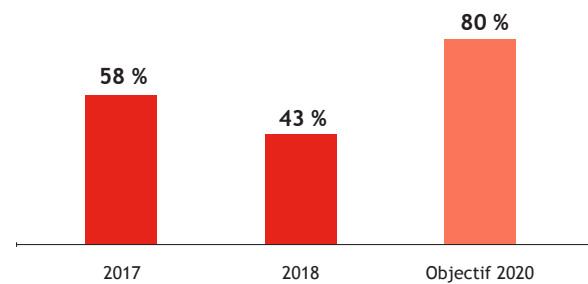
■ Réduction cumulée de l'intensité énergétique (kWh/occupant) en % par rapport à 2012

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR RAPPORT À 2014 - SITES DE CONGRÈS ET EXPOSITIONS (VIPARIS) DÉTENUS ET GÉRÉS (%)



■ Réduction cumulée de l'intensité énergétique (kWh/m²JOCC) en % par rapport à 2014

PART DES CENTRES COMMERCIAUX CERTIFIÉS BREEAM IN-USE AVEC AU MINIMUM LE NIVEAU « EXCEPTIONNEL » (%)

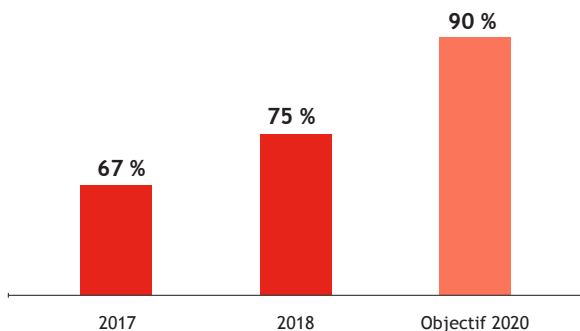


■ % des Centres Commerciaux détenus et gérés certifiés BREEAM In-Use avec au minimum le niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion » (Partie 2) en nombre d'actifs

(1) Objectif permanent : Obtenir une certification « BREEAM » de niveau minimum « Very Good » pour les projets d'extension et un niveau minimum « Excellent » pour les nouveaux projets (de plus de 10 000 m²).

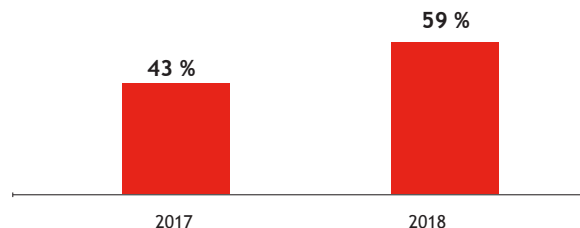
(2) Le Groupe n'ayant pas livré de nouveau projet en 2018, ce chiffre correspond au résultat 2017 : 4 projets livrés dont 1 en attente de son certificat BREEAM.

PART DES BUREAUX CERTIFIÉS BREEAM IN-USE AVEC AU MINIMUM LE NIVEAU « EXCELLENT » (%)



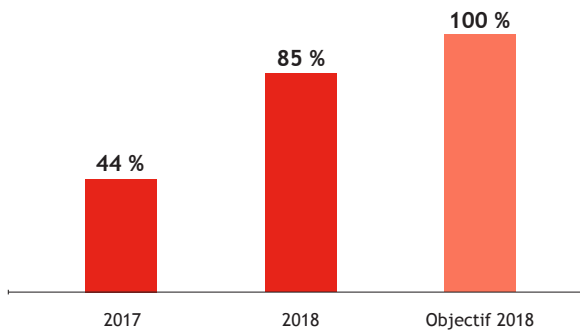
■ % des Bureaux détenus et gérés certifiés BREEAM In-Use avec au minimum le niveau « Excellent » pour le volet « gestion » (Partie 2) en nombre d'actifs

TAUX D'ÉQUIPEMENT EN SOLUTIONS D'ÉCLAIRAGE LED DES PARTIES COMMUNES DES CENTRES COMMERCIAUX DÉTENUS ET GÉRÉS (%) ⁽¹⁾



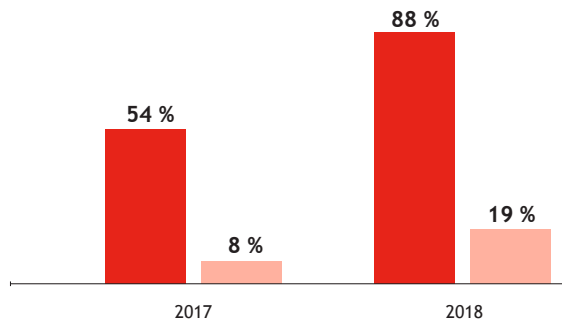
■ % d'équipement en solutions d'éclairage LED des parties communes des Centres Commerciaux détenus et gérés

PART D'ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE ACHETÉE PAR LES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS (%)



■ % d'électricité achetée par les actifs détenus et gérés (Centres Commerciaux, Bureaux et Centres de Congrès et Expositions) d'origine renouvelable

TAUX DE PÉNÉTRATION DU NOUVEAU BAIL VERT DU GROUPE (%) ⁽²⁾



■ % de pénétration du bail vert version 2 parmi les baux signés durant l'année dans les centres commerciaux existants et en développement

■ % de pénétration du bail vert version 2 parmi les baux actifs des Centres Commerciaux existants et en développement

(1) Objectif permanent : « Systématiser le recours à des solutions d'éclairage LED dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ».

(2) Objectif 2020 : Promouvoir auprès des enseignes l'installation de systèmes d'éclairage 100 % LED et la souscription d'électricité d'origine renouvelable via le déploiement du nouveau bail vert du Groupe dès 2017 (LED et électricité d'origine renouvelable obligatoire à partir de 2020).



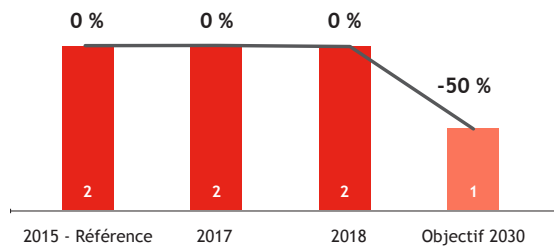
PILIER 2 : BETTER CONNECTIVITY

Objectifs 2017 atteints :

- développer les partenariats avec les acteurs du secteur de la mobilité et des transports durables d'ici 2020 (Centres Commerciaux et Bureaux).

Objectifs courants :

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE LIÉE AU TRANSPORT DES VISITEURS (kgCO₂EQ/VISITE)



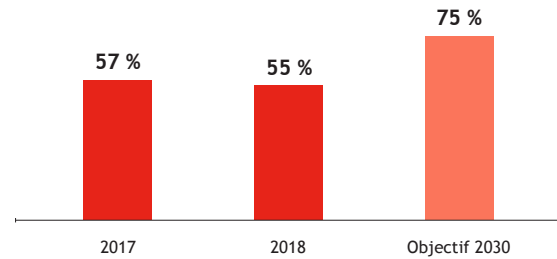
■ Intensité carbone liée aux déplacements de visiteurs et salariés des Centres Commerciaux (kgCO₂eq/visite)

— Évolution par rapport à 2015 (%)

Objectifs 2017 en cours :

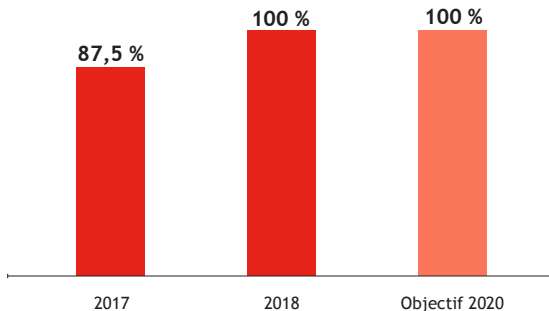
- tester sur un site une offre pilote de solution de logistique urbaine mutualisée pour les livraisons des enseignes (« UR Delivery »), cf. section 2.2.4 Développer la Connectivité et la Mobilité Durable.

PART DE VISITEURS SE RENDANT DANS LES CENTRES COMMERCIAUX PAR UN MOYEN DE TRANSPORT DURABLE (%) ⁽¹⁾



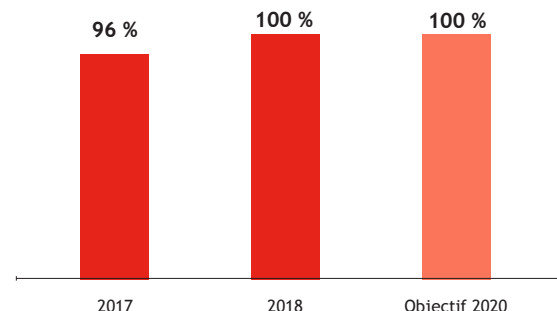
■ % de visiteurs se rendant dans les Centres Commerciaux détenus et gérés par un moyen de transport durable (transports en commun, vélo, ou à pied)

PART DE PROJETS EN DÉVELOPPEMENT CONNECTÉS À DES MOYENS DE TRANSPORT DURABLES SIGNIFICATIFS (%)



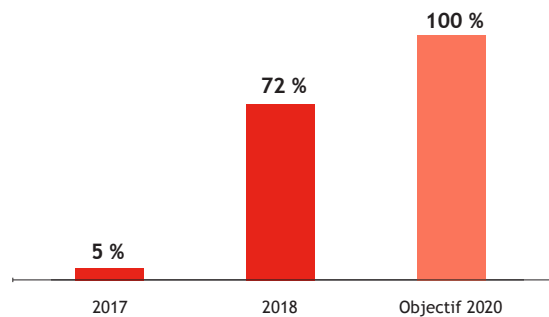
■ % de projets en développement (Centres Commerciaux) connectés à des moyens de transport durables significatifs (transports publics)

PART DE CENTRES COMMERCIAUX ÉQUIPÉS DE STATIONS DE CHARGEMENT POUR VÉHICULES ÉLECTRIQUES (%)



■ % des parkings détenus et gérés de Centres Commerciaux détenus et gérés équipés de stations de chargement pour véhicules électriques

PART DE CENTRES COMMERCIAUX DOTÉS D'UN PLAN D'ACTION STIMULANT LE DÉPLOIEMENT DES SOLUTIONS DE DÉPLACEMENT DOUX (%)



■ % de Centres Commerciaux dotés d'un plan d'action stimulant le déploiement des solutions de déplacement doux (autopartage, accès vélo, navettes électriques...) dit "Plan d'action mobilité" ou "MOBAP"

(1) Cet objectif reprend et étend l'engagement antérieur à « Better Places 2030 » nommé « Connectivité et transport ».

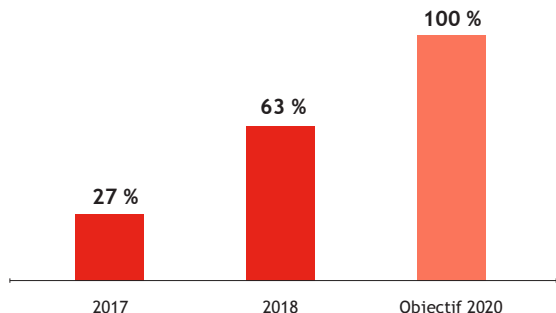
PILIER 3 : BETTER COMMUNITIES

Objectifs 2017 atteints :

- déployer le programme UR for Jobs dans 15 centres commerciaux avec un objectif d'embauche ou formation qualifiante de 225 jeunes en 2017 ;
- déployer l'application « Connect » dans 30 centres commerciaux détenus et gérés en 2017.

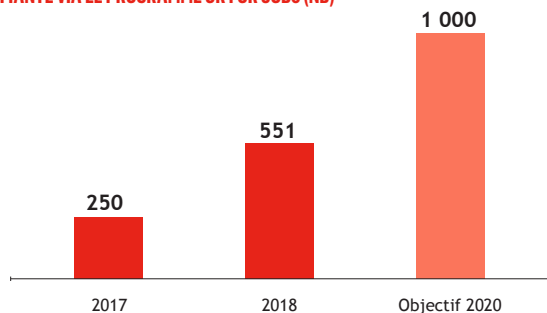
Objectifs courants :

PART DE CENTRES COMMERCIAUX AYANT ORGANISÉ LE PROGRAMME UR FOR JOBS (%)



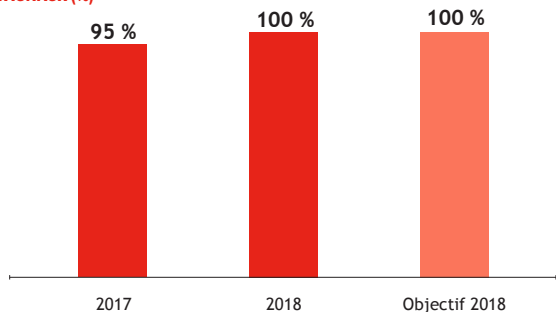
% de Centres Commerciaux détenus et gérés recevant plus de 6 millions de visites ayant mis en place le programme UR for Jobs

NOMBRE DE CANDIDATS AYANT ÉTÉ EMBAUCHÉS OU AYANT INTÉGRÉ UNE FORMATION QUALIFIANTE VIA LE PROGRAMME UR FOR JOBS (NB)



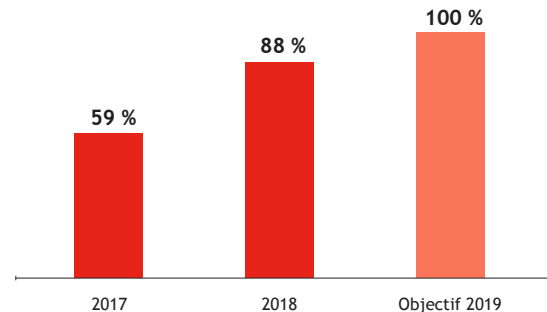
Nombre de candidats formés dans le cadre de ou ayant eu accès à l'initiative UR for Jobs ayant intégré un emploi ou des études qualifiantes à l'issue du programme (initial placements)

PART DE CENTRES COMMERCIAUX AYANT ORGANISÉ AU MOINS UN ÉVÉNEMENT ANNUEL À CARACTÈRE SOCIAL OU ENVIRONNEMENTAL AVEC DES ACTEURS ASSOCIATIFS LOCAUX OU NATIONAUX (%)



% de Centres Commerciaux détenus et gérés qui ont organisé au moins un événement annuel à caractère social ou environnemental avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux

PART DE CENTRES COMMERCIAUX AYANT DÉPLOYÉ L'APPLICATION « CONNECT » (%)



% de Centres Commerciaux détenus et gérés qui ont déployé l'application « Connect »

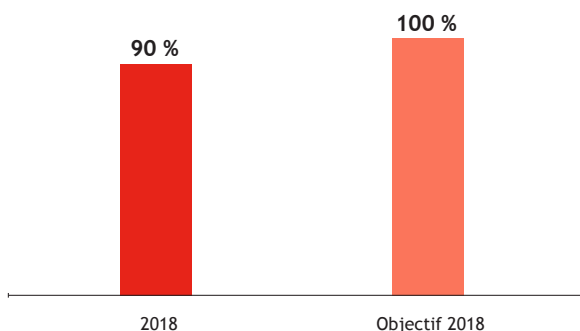
PILIER 4 : BETTER COLLECTIVE POWER

● **Objectifs 2017 atteints :**

- mettre en place la nouvelle gouvernance RSE (comité et référents RSE) d'ici 2017 ;
- définir des objectifs RSE précis et chiffrés pour le Comité de Direction et les équipes dirigeantes du Groupe et de l'ensemble des régions en Europe continentale d'ici 2017 ;
- mobiliser 40 % des collaborateurs dans le cadre du lancement d'« UR Involved » en 2017 ;
- poursuivre le programme d'incubation de start-ups (« URW-link ») et incuber au moins 10 start-ups par an d'ici 2017 ;
- compenser 100 % des déplacements professionnels des collaborateurs (avion et train) via un programme de compensation d'ici 2017.

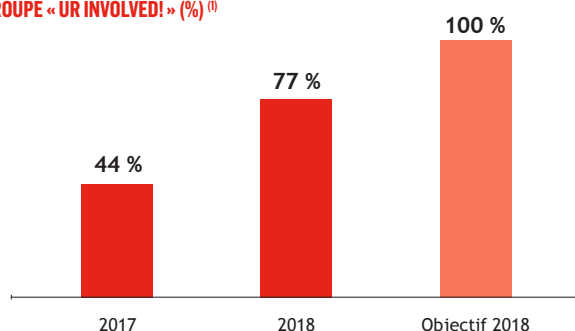
● **Objectifs courants :**

PART DE COLLABORATEURS DU GROUPE DOTÉS D'OBJECTIFS INDIVIDUELS CSR (%) ⁽¹⁾



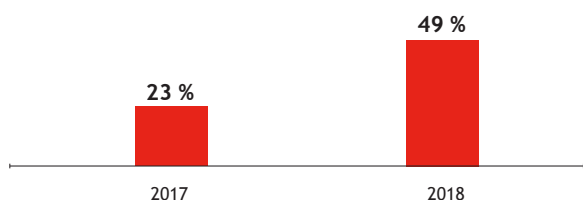
■ % de collaborateurs du Groupe dotés d'objectifs CSR dans l'outil de gestion RH de la performance (Europe Continentale)

PART DE COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ AU PROGRAMME DE VOLONTARIAT DU GROUPE « UR INVOLVED! » (%) ⁽¹⁾



■ % de collaborateurs en Europe Continentale ayant participé au programme de volontariat du Groupe « UR Involved! » pour accompagner des demandeurs d'emploi (programme UR for Jobs) ou soutenir des associations (initiatives Solidarity Days)

PART DE LA FLOTTE DES VÉHICULES DE FONCTION HYBRIDES OU ÉLECTRIQUES (%)



■ % de véhicules de fonction du Groupe en Europe Continentale hybrides ou électriques

PART DES RÉGIONS AYANT MIS EN PLACE DES ACTIONS DE PROMOTION DES ÉCOGESTES AU QUOTIDIEN CIBLANT NOTAMMENT LA RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION DE PAPIER DANS LES BUREAUX (%) ⁽²⁾



ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES INNOVANTS ⁽³⁾

Le Groupe développe un écosystème de partenaires via **UR Link**, sa plateforme d'open innovation, pour identifier des solutions de développement durable innovantes au travers de start-ups (par exemple : Phenix, Sous les fraises, Too Good To Go) et de grands groupes : Engie, et Via ID Mobility Club.

(1) Pour plus de détails sur le périmètre de cet indicateur, se référer à la section 2.4.3 Inspirer nos salariés.

(2) Objectif 2020 : Réduire les consommations de papier des collaborateurs (processus annuels digitalisés), Europe Continentale.

(3) Objectif permanent : Développer des partenariats avec nos parties prenantes (grands Groupes, start-ups et centres de recherches).



2.1.5.3 Résultats des évaluations et classements en matière de performance extra-financière

Unibail-Rodamco-Westfield est inscrit dans des indices et des évaluations reconnus en matière de performance extra-financière dans lesquels il conforte à nouveau sa position de leader sectoriel en 2018.

— Évaluations extra-financières

Les évaluations ESG du Groupe par des agences de notation extra-financière ont été actualisées en 2018 :

- en juin 2018, pour sa première notation ESG après clôture par ISS-Oekom en tant que Unibail-Rodamco-Westfield, le Groupe fusionné a été noté B-, ce qui correspond à la plus haute note obtenue parmi les sociétés immobilières évaluées dans le monde. Par ailleurs, Unibail-Rodamco-Westfield a de nouveau obtenu le statut *Prime* (« Prime status ») à travers cette notation ;
- en juin 2018, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) a atteint la première place dans le classement du secteur de l'immobilier de Sustainalytics (sur 316 sociétés) ;
- dans l'évaluation du GRESB de 2018 (*Global Real Estate Sustainability Benchmark* - la seule analyse comparative sur le développement durable consacrée au secteur de l'immobilier), Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) a reçu la distinction 'Green Star' pour la huitième année consécutive, avec cinq étoiles (niveau de performance le plus élevé) et a atteint la première place parmi les sociétés immobilières commerciales du monde et parmi les sociétés immobilières européennes cotées en Bourse ;
- Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) est inclus dans la *A-list 2018* de la notation du CDP, qui reconnaît les entreprises pionnières agissant contre le changement climatique ;
- en 2018 et pour la cinquième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a obtenu la note AAA (sur une échelle de AAA à CCC) dans l'évaluation ESG de MSCI ;
- la dernière analyse ESG de Vigeo Eiris, effectuée en 2017, place Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) premier du classement du secteur Services financiers - Secteur immobilier.

— Indices extra-financiers

En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) a été de nouveau confirmé dans plusieurs indices ISR renommés :

- indices Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20 (depuis 2013, reconfirmé en décembre 2018) ;
- la série d'indices FTSE4Good (depuis 2005, FTSE4Good Index Review de juin 2018) ;
- l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et l'indice Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global (depuis 2011, et reconfirmé depuis le 21/09/2018) ;
- la liste des « 10 meilleurs » de l'indice CAC 40® Governance (depuis la création de cet indice en 2017, renouvelé en décembre 2018) ;
- les indices ECPI® : ECPI Global Eco Real Estate and Building Equity, ECPI Global Eco Real Estate & Building Liquid, ECPI World ESG Equity, ECPI EURO ESG Equity, ECPI Global Ethical Equity, ECPI EMU Ethical Equity, ECPI EURO Ethical Equity, et ECPI EURO Top 10 ECO Real Estate Equity.

2.1.5.4 Obligations responsables et emprunts verts

— Obligations responsables

Doté d'une stratégie et de performances RSE reconnues au sein du secteur depuis de nombreuses années, et dans le cadre de sa stratégie de diversification des sources de financement, Unibail-Rodamco-Westfield a décidé de développer en Europe Continentale un dispositif « Green Bond » (obligation responsable) exigeant visant à financer les projets de développement neufs et/ou les actifs existants qui remplissent l'ensemble des critères sociaux et environnementaux définis pour les phases construction et exploitation dans la procédure « Use of Proceeds » et rappelés ci-après. Les obligations responsables sont ainsi utilisées pour financer uniquement des actifs résilients « Best in class », en accord avec une procédure claire d'allocation des fonds (« Procédure d'analyse, sélection et suivi des actifs au dispositif « obligations responsables »).

Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) a ainsi émis la 1re obligation responsable du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la 1re « obligation responsable » d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK en mai 2014. En avril 2015, le Groupe a émis sa seconde « obligation responsable » sur le marché Euro. Ces émissions illustrent le succès du travail d'équipe entre les départements du Groupe : RSE, juridique, finance et communication. Au total, 1,25 milliards d'euros et 1,5 milliards de SEK ont été levés grâce aux trois émissions.

OBLIGATIONS RESPONSABLES ÉMISES PAR UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD (EUROPE CONTINENTALE)⁽¹⁾

	Obligation Responsable I (EURO)	Obligation Responsable II (SEK)	Obligation Responsable III (EURO)
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco SE	Rodamco Sverige	Unibail-Rodamco SE
Date	19 février 2014	23 mai 2014	8 avril 2015
Taille	750 M	1,5 Mds	500 M
Maturité	10 ans	5 ans	10 ans
Coupon	2.5 %	Stibor 3M + 78 bps	1 %

— Des critères sociaux et environnementaux exigeants

Les critères sociaux et environnementaux associés aux obligations responsables ont été développés et validés par Vigeo. Ils sont alignés avec (i) les « Green Bond Principles » (GBP) mis à jour en mars 2015

et (ii) en cohérence avec la stratégie développement durable du Groupe. Les fonds issus des « émissions obligataires responsables » sont utilisés pour financer (via prêt ou participation) des constructions et/ou projets de développement. Les exigences de performance environnementale et sociale des actifs s'appliquent à la

(1) Les émissions des obligations responsables et l'allocation des fonds sont validées par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe (voir section 6.2.1.2 Accès au financement et perturbation des marchés financiers), suivant une procédure spécifique formalisée en interne.

fois aux phases de construction et d'exploitation. Les critères pour définir les « actifs éligibles » sont les suivants :

- i. Nouveau projet ou projet en cours (redéveloppement et/ou projet d'extension/rénovation) et/ou actif existant géré par Unibail-Rodamco SE ou ses filiales qui :
 - a. Ont obtenu une certification « BREEAM »⁽¹⁾ en phase design (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good »,
 - b. Et ont obtenu ou obtiendront une certification « BREEAM In-Use » (ou toute autre certification équivalente) concernant la Partie intrinsèque (« Part 1 ») et la partie exploitation du bâtiment (« Part 2 ») selon le référentiel d'évaluation BREEAM, avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » dans un délai raisonnable après le début de l'exploitation ;
- ii. Outre la certification (prérequis), les actifs éligibles doivent se conformer à des critères additionnels structurés dans 5 domaines : respect des droits de l'Homme, contribution au développement du territoire, suivi des impacts environnementaux, promotion des relations durables avec les locataires et les visiteurs, et prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs. Au total, 17 sous-critères sont analysés pour l'aspect construction et 13 sous-critères pour l'aspect exploitation.

Les critères additionnels et les indicateurs à suivre pour les actifs éligibles sont publiés sur le site internet de l'émetteur au lien suivant : <https://www.urw.com/Website-o-content/Document/Document-o-data/HomepageDocument/INVESTORS/Financial-Information/Press-Releases/Green-o-Bonds/Green-o-bond-o--o-2014>

— Allocation des fonds issus des obligations responsables

Conformément à la procédure interne d'analyse, de sélection et de suivi des obligations responsables du Groupe, les fonds issus des émissions obligataires responsables sont affectés aux actifs sélectionnés sur la base de la liste des « actifs éligibles » préalablement identifiés (critères présentés dans le paragraphe précédent). En cas de cession d'un actif pendant la période de financement (i.e. avant la maturité de l'émission), les fonds initialement alloués à cet actif cédé sont réaffectés à un autre actif « éligible » détenu par le Groupe suivant le même processus. Ce cas de figure s'est présenté en 2017 : le 2 octobre 2017, le Groupe a cédé l'actif So Ouest Plaza qui faisait l'objet d'une allocation de 24 % des fonds de l'Obligation Responsable III sur une période de financement prévue jusqu'en 2025. À ce titre, les fonds associés ont été réaffectés à l'extension de Carré Sénart.



L'allocation des fonds des 3 obligations responsables est présentée ci-après :

	Obligation Responsable I 750 M€		Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds		Obligation Responsable III 500 M€	
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart Ext
Secteur	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Bureau	Centre commercial
Fonds alloués aux projets ⁽¹⁾	20 %	40 %	40 %	100 %	68 %	8 % + 24 %
Total GLA (périmètre de consolidation m ²)	53 200	52 200	84 700	103 000	65 600	31 310
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	11 novembre 2015	Livré en juillet 2014	25 octobre 2017

(1) Allocation effectuée via prêts internes.

— Des critères audités

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné un vérificateur indépendant en qualité d'auditeur pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis. Le reporting sur ces critères et le rapport d'assurance raisonnable délivré par le vérificateur indépendant sont présentés dans la section 2.5.3 Informations complémentaires sur les obligations responsables.

— Emprunt vert

Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) a souscrit pour la première fois en avril 2017 une ligne de crédit « vert » (« Green Loan ») avec un pool de banques pour un montant de 650 M€, constituant la première ligne de crédit syndiqué « vert » en Europe. La marge du crédit de cette ligne dépend, en plus de la notation de crédit habituelle, des engagements verts (« green covenants ») pris par le Groupe : si les engagements verts sont respectés, la marge « green », plus basse, est appliquée et la marge pénalisante est appliquée dans le cas contraire. Cette approche montre une démarche innovante du fait de l'impact direct de la performance environnementale sur le prix de la ligne de crédit. Cette démarche est complétée par une obligation de transparence pour le Groupe, les

indicateurs de suivi de ces engagements verts devant être revus par un organisme tiers indépendant (OTI). En mai 2018, et selon les mêmes principes, le Groupe a souscrit une nouvelle ligne de crédit « vert » pour un montant de 400 M€, portant à 1,05 Mds€ le montant total de l'emprunt vert du Groupe.

2.1.5.5 Alignement aux standards et aux référentiels de reporting RSE

Depuis 2012, Unibail-Rodamco-Westfield répond aux dispositions de la loi française Grenelle II, article 225 portant sur l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et à ses décrets d'application. La transposition en droit français de la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières (via l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017) détermine le contenu et périmètre d'application du nouveau dispositif de reporting RSE en lieu et place du dispositif Grenelle II : la déclaration de performance extra-financière. Conformément à cette nouvelle réglementation, le Groupe publie pour la première année en 2018 sa déclaration de performance extra-financière (DPEF) constituée en majeure partie par ce chapitre « Responsabilité sociétale et

(1) BREEAM est une méthode d'évaluation des performances environnementales des bâtiments datant de 1990. BREEAM est le standard de référence en termes de design, construction et exploitation, et une mesure de la performance environnementale des bâtiments. BREEAM permet aux clients, promoteurs, concepteurs et autres acteurs du secteur de la construction de privilégier les solutions bas carbone et basse énergie qui minimisent la demande en énergie du bâtiment construit avant de considérer l'efficacité énergétique et les solutions innovantes bas carbone (voir www.BREEAM.org pour plus d'informations).

environnementale de l'entreprise » du Document de référence, complété par des éléments dans les chapitres 1 et 6 (modèle d'affaires et politiques en matière d'éthique des affaires). Les éléments détaillés de la DPEF sont présentés dans une table de correspondance au chapitre 8.6 Tables de concordance du présent Document de référence (Table de concordance du rapport de gestion).

En 2013, le Groupe a adopté le guide sectoriel de reporting RSE (article 225, Grenelle II), publié par le Centre national des centres commerciaux (CNCC) en juin 2013. En 2018, ce guide a été mis à jour par le Centre national des centres commerciaux, afin d'assurer la conformité du reporting des entreprises de l'immobilier commercial avec la déclaration de performance extra-financière : le Groupe continue d'assurer son alignement avec ces nouvelles pratiques sectorielles.

Le Document de référence 2018 d'Unibail-Rodamco-Westfield se conforme également aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (*EPRA Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*), mises à jour en septembre 2017. Pour la septième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a remporté le trophée EPRA Gold Awards en 2018 récompensant son reporting 2017 (Europe continentale) pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.

Unibail-Rodamco-Westfield, précurseur en 2013 pour avoir intégré au plus tôt le nouveau référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*), a continué à se conformer aux versions actualisées de ce standard. En 2016, le Groupe publiait son reporting selon le référentiel GRI G4 avec une approche dite par « critères essentiels » (*core approach*), et dès 2017, Unibail-Rodamco-Westfield (Europe Continentale) a assuré la conformité de son reporting avec les nouvelles normes de reporting « GRI Standards », publiées en octobre 2016.

La nouvelle stratégie du Groupe est également alignée avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (voir section 2.1.4 Priorités de la stratégie RSE).

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI sont disponibles sur le site Internet du Groupe au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/sustainabilitys/csr-documents>

2.1.5.6 Vérification externe

En conformité avec la transposition des exigences de la nouvelle directive européenne relative à la publication d'informations non financières, les informations et indicateurs clés de performance de la déclaration de performance extra-financière du Groupe sont vérifiés par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) : voir le rapport d'assurance au 2.5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion.

En 2018, l'audit des informations comprend une revue approfondie sur site des données reportées par sept principaux actifs du Groupe : CNIT (incluant les bureaux), le Palais des Congrès (incluant les Boutiques du Palais), Rosny 2, Parquesur, Equinoccio, Topanga et Culver City. Les indicateurs consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield ont été audités sur le périmètre Groupe, tandis que les indicateurs historiques ont été audités sur le périmètre Europe Continentale d'Unibail-Rodamco-Westfield. Les indicateurs ont été revus avec un niveau d'assurance modérée. La liste des indicateurs audités est détaillée dans le rapport de l'auditeur (section 2.5.4 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion).

(1) Directement rattachée au Président du Directoire.

L'auditeur a également été chargé de conduire la vérification du reporting annuel lié aux « obligations responsables » émises en 2014 et 2015. Cet audit consiste à vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité édictés. Il comprend une revue des preuves de chaque domaine et critère, pour chaque actif concerné tous les ans (à la fois pour les phases de construction et d'exploitation). En 2018, l'audit a couvert les actifs suivants : Aéroville, Lyon Confluence, So Ouest, Mall of Scandinavia, Carré Sénart extension et Majunga (voir section 2.5.3 Informations complémentaires sur les obligations responsables).

2.1.6 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE LA RSE

2.1.6.1 Éthique et intégrité

Les principes de gouvernance d'entreprise, de comportement éthique et de gestion des risques d'Unibail-Rodamco-Westfield assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables. Le Pacte Mondial de l'ONU a pour but de promouvoir la responsabilité sociétale dans les entreprises. En qualité de signataire de ce pacte depuis 2004, le Groupe s'engage à adopter, soutenir et appliquer dans sa sphère d'influence les dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'Homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. La structure de gouvernance et le Compliance Book d'Unibail-Rodamco-Westfield sont présentés dans le Chapitre 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération. Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco-Westfield est présenté dans le Chapitre 6. Facteurs de risques et contrôle interne.

2.1.6.2 Gouvernance de la RSE et du programme « Better Places 2030 »

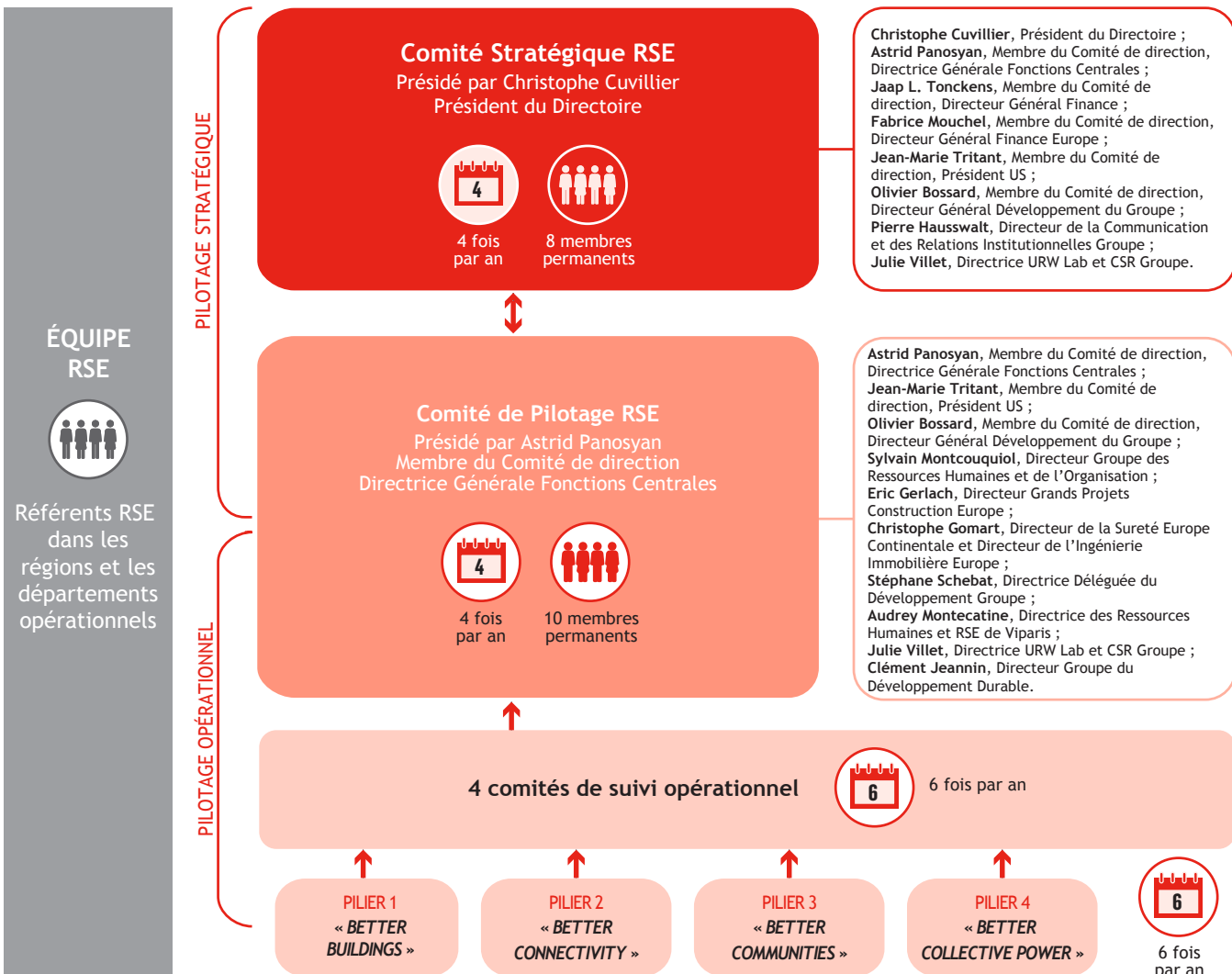
Depuis le 1^{er} janvier 2017, le contrôle et l'exécution opérationnelle du plan « Better Places 2030 » sont assurés par une gouvernance établie autour de deux priorités :

- piloter la performance RSE en assurant la parfaite intégration des nouveaux objectifs du plan « Better Places 2030 » aux processus métiers et décisionnels du Groupe ;
- prendre en compte, mobiliser et fédérer l'ensemble des parties prenantes et les employés du Groupe pour atteindre collectivement les objectifs du programme « Better Places 2030 ».

Une équipe RSE dédiée est chargée d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie RSE du Groupe. Cette équipe coordonne les référents RSE des Directions opérationnelles, développe des outils et méthodes, mobilise et forme les équipes des régions, recense et partage les bonnes pratiques, et mesure la performance RSE, afin de rendre compte régulièrement des résultats et des progrès réalisés. L'équipe est dirigée par Julie Villet, Directrice URW Lab & RSE et pilotée par Clément Jeannin, Directeur RSE Groupe, sous la responsabilité d'Astrid Panosyan⁽¹⁾, Membre du Comité de Direction, Directrice Générale Fonctions Centrales.

Dans le cadre de l'intégration du Groupe Westfield, un Comité d'Intégration RSE Groupe a été mis en place pour coordonner le travail sur la matérialité et la mise à jour de la stratégie RSE du Groupe, et définir la gouvernance à mettre en œuvre pour la mise en œuvre de cette stratégie en 2019.

VUE D'ENSEMBLE DE LA GOUVERNANCE RSE 2018 D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



Le Comité Stratégique RSE définit la stratégie, fixe des objectifs, arbitre et contrôle l'exécution du plan RSE. Composé de huit membres dont l'ensemble des membres du Comité de Direction, il se réunit quatre fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Conseil de Surveillance chaque trimestre. Ce comité est présidé par Christophe Cuvillier, Président du Directoire.

Le Comité de Pilotage RSE pilote l'exécution du plan RSE, définit les orientations stratégiques, les objectifs prioritaires du plan RSE, valide et prépare les décisions qui nécessitent un arbitrage par le Comité Stratégique RSE. Composé de dix membres dont trois membres du Comité de Direction, il se réunit quatre fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Comité de Direction chaque trimestre dans le cadre du Comité Stratégique RSE d'Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale). Ce comité est présidé par Astrid Panosyan, Membre du Comité de Direction, Directrice Générale Fonctions Centrales.

Les Comités de Suivi Opérationnel organisent, coordonnent et assurent le suivi des actions stratégiques des quatre piliers du plan « Better Places 2030 », avec l'appui de l'équipe RSE. Ces comités sont présidés par deux Directeurs de différentes Directions opérationnelles du Groupe et se réunissent six fois par an avec les référents RSE et les chefs de projets concernés par les initiatives stratégiques lancées dans chaque pilier.

Les membres invités du Comité RSE Stratégique sont :

- les collaborateurs impliqués sur un projet donné en relation avec les actions prioritaires des piliers ;
- les Référents RSE nommés en 2018 dans chaque région du Groupe en Europe Continentale, chargés de coordonner la mise en œuvre de la stratégie RSE au sein de leur région.

2.1.6.3 Intégration aux processus clés et aux activités

La démarche RSE est totalement intégrée aux processus clés d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale, en prise réelle avec les enjeux stratégiques et les préoccupations opérationnelles de l'entreprise. Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique, avec les indicateurs clés de performance adéquats. Par exemple :

- dans le cadre de son processus d'acquisition d'actifs, Unibail-Rodamco-Westfield intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- les projets de développement sont régulièrement évalués au travers des « Design Guidelines » afin de garantir les meilleurs standards (critères de performance environnementale et de retours d'expérience d'exploitation liés à la certification BREEAM) pour les projets à livrer ;
- chaque actif géré est doté d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance spécifiques, revus au moins une fois par an ;
- le département d'audit interne réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par Unibail-Rodamco-Westfield pour chaque activité. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire, ainsi qu'aux départements concernés ;
- les procédures de recrutement et d'évolution de carrière sont garantes de la promotion de l'égalité et de la diversité, et permettent aux collaborateurs du Unibail-Rodamco-Westfield d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières attractives ;
- les processus de décision intègrent des indicateurs de performance RSE en ligne avec le programme « Better Places 2030 ». Depuis 2017, toutes les revues budgétaires d'actifs, que ce soit pour les choix d'investissements d'actifs en exploitation, le suivi des projets de construction, ou encore les décisions d'investissement immobilier, présentent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable, implication des preneurs et engagement sociétal, revus au même titre que les indicateurs économiques et financiers.

La mise en œuvre effective de ces processus est vérifiée annuellement au travers d'audits et de certifications externes.

2.1.6.4 Engagement et sensibilisation RSE

Lors de la définition des objectifs annuels 2018, comme en 2017, des objectifs quantitatifs RSE ont été intégrés dans la Politique de Rémunération variable de court-terme des membres du Comité de Direction et des équipes dirigeantes du Groupe et des pays d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale. Ces objectifs RSE ont été établis sur la base de critères RSE précis et chiffrés communiqués dans la section 3.2.3. Rapport sur les rémunérations de l'année fiscale 2018 - *Say on pay* du présent rapport. L'entière responsabilité de la réalisation des objectifs RSE incombe au membre concerné du Comité de Direction d'Unibail-Rodamco-Westfield, et est déléguée au Directeur Général de chaque région d'Unibail-Rodamco-Westfield concernée, qui s'assure de la bonne intégration des outils et processus nécessaires dans les pratiques opérationnelles de ses équipes. Le Conseil de Surveillance a

également décidé sur recommandation du Comité des Rémunérations d'introduire la RSE comme une condition de performance dans la rémunération long-terme des dirigeants et des salariés du Groupe à compter des allocations 2018.

Des initiatives et des objectifs pertinents en cohérence avec « Better Places 2030 », sont identifiés et mis en œuvre en étroite collaboration avec chacun des différents départements représentés au sein du Groupe : Investissement, Développement, Finances, Opérations, Gestion Technique, Marketing, Commercialisation, Juridique et Ressources Humaines. Les nouveaux objectifs RSE des collaborateurs d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale sont présentés dans la section 2.4.3 Inspirer nos salariés du présent Document de référence.

Pour chacun des sites, les équipes de gestion d'actifs et de direction de centre jouent un rôle central dans la stratégie RSE du Groupe. Ils sont chargés de tisser d'étroites relations avec les locataires et les communautés locales et de coopérer avec les fournisseurs afin de veiller à ce que l'exploitation quotidienne soit en ligne avec les objectifs « Better Places 2030 » d'Unibail-Rodamco-Westfield.

Lorsque des objectifs dépendent de facteurs externes, notamment l'avis des copropriétaires des ensembles immobiliers gérés, le Groupe anticipe et coopère avec ces derniers afin d'atteindre les objectifs fixés. Enfin, lorsque les résultats dépendent de facteurs qui ne peuvent être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à identifier et atténuer les risques associés.

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus RSE du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées : l'ensemble est présenté dans la section 2.4.3 Inspirer nos salariés, du présent Document de référence.

2.1.6.5 Relations avec les investisseurs et les organisations professionnelles

— Relations avec les investisseurs

Unibail-Rodamco-Westfield rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations sur les sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) via ses publications régulières auprès de ses investisseurs institutionnels et ISR ⁽¹⁾ (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information), ses réponses écrites aux demandes d'informations directes et à plusieurs questionnaires adressés par les agences de notation extra-financières, et via l'organisation et la participation à des rencontres ou échanges dédiés consacrés au sujet du développement durable (réunions ISR, entretiens, roadshows ISR et « Investor Days »). En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield a pris part à des rendez-vous avec des investisseurs centrés sur les sujets ESG, essentiellement en face-à-face lors de conférences ou lors d'échanges directs. Les principales préoccupations évoquées par les investisseurs rencontrés au cours de l'année ont été autour de la cybersécurité, du changement climatique et de l'économie circulaire. Ces rencontres permettent à Unibail-Rodamco-Westfield de mieux comprendre les attentes des investisseurs en matière de RSE et de progresser chaque année dans les indices de cotation de performance extra-financiers. Le classement du Groupe dans les différents indices et évaluations ESG est présenté dans la section 2.1.5.3 Résultats des évaluations et classements en matière de performance extra-financière du présent Document de référence 2018.

(1) Investissement Socialement Responsable.

— Relations avec les organisations professionnelles

Parmi les leaders mondiaux cotés de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco-Westfield a la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. Au sein de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA), Unibail-Rodamco-Westfield a joué un rôle majeur dans la définition et la mise à jour d'indicateurs clés de performance, communs à l'ensemble du secteur. Christophe Cuvillier, Président du Directoire, est membre du Conseil d'Administration de l'EPRA en 2018, après avoir présidé celui-ci pendant 2 ans. Unibail-Rodamco-Westfield

participe également au Comité des Affaires européennes (Epac) et à la commission développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC). En France, Unibail-Rodamco-Westfield est membre de la commission développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC), avec lequel il a travaillé en 2018 à la mise à jour du guide de reporting sectoriel RSE, traduisant les exigences de la nouvelle directive européenne non-financière. Unibail-Rodamco-Westfield est également adhérent à l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées).

2.

2.2 RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GES DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR EN CONSTRUISANT ET OPÉRANT DES BÂTIMENTS INNOVANTS, CIRCULAIRES, EFFICACES ET CONNECTÉS

Pour rappel, les indicateurs de performance et les politiques présentées dans ce chapitre (2.2, 2.3 et 2.4) couvrent uniquement le périmètre d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale, sauf mention contraire explicite (certaines politiques et initiatives présentées sur le périmètre des États-Unis et du Royaume-Uni au format d'encarts). Les informations RSE seront présentées sur un périmètre consolidé Groupe à compter de l'exercice 2019, après une année complète d'exercice sur ce nouveau périmètre.

- et enfin celles liées aux déplacements des occupants des immeubles et surtout des visiteurs de ses centres commerciaux, quels que soient les modes de transport utilisés.

L'objectif de réduction de l'empreinte carbone du Groupe entre 2015 et 2030 se décline ainsi en 3 objectifs bas-carbone complémentaires portant sur les émissions liées à la construction, à l'exploitation des bâtiments et aux déplacements des visiteurs :

- - 35 % de l'intensité carbone liée à la construction des nouveaux projets de développement ;
- - 70 % de l'intensité carbone liée à l'exploitation des actifs existants détenus et gérés ;
- - 50 % de l'intensité carbone liée aux transports des visiteurs des centres commerciaux.

2.2.1 RÉPONDRE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

2.2.1.1 Trajectoire 2°C

Dans le cadre de sa stratégie RSE « Better Places 2030 », le Groupe s'engage à réduire de moitié (- 50 %) entre 2015 et 2030 son empreinte carbone totale, intégrant l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ceci constitue l'engagement le plus emblématique et le plus volontariste de son programme, avec un positionnement pionnier dans le secteur de l'immobilier commercial coté. En effet, cet engagement porte, pour la première fois, sur un périmètre complet d'actions couvrant à la fois les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités du Groupe, mais aussi celles de ses parties prenantes pour lesquelles il considère avoir une capacité d'influence.

Ainsi, l'objectif du Groupe intègre non seulement les émissions liées aux énergies communes qu'il achète pour le fonctionnement de ses ensembles immobiliers (Scopes 1 et 2), mais surtout les émissions induites du Scope 3, qui représentent la majorité des émissions de gaz à effet de serre des entreprises, en particulier les postes clés suivants (cf. section 2.2.1.2 Bilan carbone - Partie « Résultats : bilan carbone du Groupe » ci-après) :

- les émissions de gaz à effet de serre générées par la construction de ses projets de développement, correspondant aux émissions liées aux énergies nécessaires à l'extraction, la fabrication, le transport et la mise en œuvre des matériaux de construction ;
- les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques privatives de ses locataires ;

En 2018 et avec le support d'experts indépendants, le Groupe a vérifié que sa stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre est conforme aux mesures globales nécessaires à maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C. Ce travail de modélisation s'est fondé sur la méthode dite de « Sectoral Decarbonization Approach », et intègre également une approche par *scénarii* permettant de prendre en compte l'évolution de différents paramètres contextuels (par exemple évolution du marché, des politiques publiques) mais aussi propres à l'action du Groupe. Cette étude a notamment utilisé des *scénarii* de l'AIE⁽¹⁾ pour sa modélisation.

La stratégie RSE du Groupe illustre sa volonté d'engager 100 % de ses actifs existants et projets de développement dans la réduction de son empreinte carbone. Ces engagements vont permettre d'accélérer le développement d'une nouvelle génération de bâtiments plus respectueux de l'environnement, en accord avec l'ambition d'excellence du Groupe et en phase avec la demande du marché.

La réalisation de ces objectifs bas-carbone implique la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans leur domaine de responsabilité et la contribution des parties prenantes du Groupe dans la conduite du changement, en premier lieu les locataires et les prestataires et fournisseurs. Elle repose aussi sur des partenariats forts avec des industriels et des start-ups afin d'accélérer la transformation en particulier dans le domaine de la construction bas-carbone et des nouvelles solutions de mobilité durable.

(1) Agence Internationale de l'Énergie.

— Réduire de 35 % l'empreinte carbone liée à la construction des nouveaux projets de développement

Unibail-Rodamco-Westfield est le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager à réduire de façon significative sur un périmètre élargi son empreinte carbone liée à la construction. Réduire de 35 % son intensité carbone signifie concrètement passer d'en moyenne 850 kgCO₂eq/m² construit ⁽¹⁾ en 2015 à moins de 552,5 kgCO₂eq/m² en moyenne d'ici à fin 2030. La valeur d'intensité carbone de projets neufs pour l'année 2015 a été affinée en 2017 grâce à la réalisation des bilans carbone de plusieurs projets neufs du Groupe en chantier ou livrés entre 2012 et 2015 : Trinity (France), Wroclavia (Pologne), Aéroville (France), Majunga (France), Mall of Scandinavia (Suède).

Les principaux leviers de cette stratégie de construction bas-carbone sont les suivants :

- une approche « construction sobre » dès la conception : utiliser moins de matériaux, par des choix de conception et de design optimisés : structure, aménagements et équipements, façades, faux-plafonds, réduction du nombre de places de parking, etc. ;
- l'utilisation de nouvelles solutions pour la construction et la sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone : béton et ciment bas carbone, bois, produits recyclés, etc. y compris la sélection de fournisseurs ou produits en fonction de leur lieu de fabrication (avec prise en compte du mix énergétique du pays) ;
- une politique de partenariats ciblés avec les entreprises de construction et de matériaux de construction pour la mise en œuvre de solutions innovantes.

Pour les années 2016, 2017, et 2018 les projets neufs considérés dans le périmètre de reporting sont le centre commercial Wroclavia en Pologne et la tour de bureaux Trinity en France. Pour 2018, l'intensité carbone de ces projets est de 812 kgCO₂eq/m², ce qui représente une réduction de 4 % par rapport à 2015.

Ces projets étaient déjà en phase de construction lors de la publication de la stratégie « Better Places 2030 ». Ils disposent donc de leviers d'optimisation bas carbone limités. Toutefois, le projet Trinity intègre d'ores et déjà des bétons bas carbone pour ses fondations et les planchers notamment.

L'évolution de la performance carbone au regard des objectifs est présentée dans un graphique d'avancement en section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

— Réduire de 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs existants

L'empreinte carbone des actifs existants est essentiellement constituée par les émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies consommées dans le cadre de l'exploitation des bâtiments. Cet objectif de baisse très significative s'appuie simultanément sur deux leviers :

- l'accélération des réductions de consommations énergétiques : le principal engagement du Groupe en matière d'efficacité énergétique est la transition accélérée vers des solutions d'éclairage 100 % LED ; les gains attendus sont très importants,

l'éclairage représentant jusqu'à 50 % des consommations énergétiques des centres commerciaux ;

- la transition rapide vers des énergies moins ou non carbonées : en matière d'énergie bas-carbone, l'engagement d'Unibail-Rodamco-Westfield est de recourir à une fourniture d'électricité d'origine 100 % renouvelable (électricité verte) tant pour les consommations des actifs du Groupe (usage des parties et installations communes) dès 2018, que pour les consommations électriques privatives de ses locataires à partir de 2020.

L'atteinte de cet objectif de réduction nécessite l'implication forte des preneurs, compte tenu de l'importance de leurs consommations électriques (73 % de l'empreinte carbone de l'exploitation des actifs pour l'année de référence de Better Places 2030, en 2015). Pour cela, ces deux leviers sont aussi déclinés dans les parties privatives des actifs, en collaboration avec les preneurs :

- depuis le 1^{er} mai 2017, tous les baux types proposés aux preneurs intègrent les exigences d'éclairage LED pour l'ensemble des renouvellements d'éclairage et d'approvisionnement à 100 % en électricité d'origine renouvelable, avec une prise d'effet à partir de 2020 ;
- d'ici à 2020, Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à signer des partenariats avec des enseignes internationales pionnières afin d'accélérer cette transformation et stimuler les autres commerçants dans l'adoption et le déploiement de ces solutions dans leurs boutiques.

En 2018, l'intensité carbone liée aux consommations énergétiques en exploitation était de 62 kgCO₂eq/m². Depuis 2015, cette intensité carbone de l'énergie en exploitation a baissé de 10 %. Cette baisse s'explique principalement par une amélioration du mix énergétique (part plus importante d'électricité renouvelable) aussi bien pour l'énergie gérée ⁽²⁾ que pour l'électricité privative. Pour cette dernière, il a été pris en compte que certains preneurs ont d'ores et déjà officialisé via un engagement public chiffré et daté un approvisionnement en électricité 100 % renouvelable pour leurs surfaces locatives.

L'évolution de la performance carbone au regard des objectifs est présentée dans un graphique d'avancement en section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

— Réduire de 50 % de l'intensité carbone liée aux transports des visiteurs des centres commerciaux

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes (cf. section 2.2.1.2 Bilan carbone - Partie « Résultats : bilan carbone du Groupe »). Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à accélérer la mobilité durable et se fixe l'objectif ambitieux de diminution de 50 % de l'empreinte carbone liée aux transports des visiteurs.

Cet objectif de baisse s'appuie à la fois sur la mise à disposition et la promotion de solutions de mobilité durable pour les utilisateurs des actifs existants et la bonne connectivité des nouveaux projets en développement (cf. section 2.2.4 Développer la connectivité et la mobilité durable).

En 2018, l'intensité carbone liée aux transports des visiteurs des centres commerciaux est de 2,1 kgCO₂eq/visite.

(1) Le m² construit correspond à la surface de plancher (hors parking et trémies ascenseurs).

(2) Cf. section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie.

En 2018 la méthodologie d'étude de marketing qui donne les chiffres du mode de transport utilisé par les visiteurs des centres commerciaux a changé. Les nouvelles données ne donnent pas une représentation exacte de l'évolution des tendances par rapport aux chiffres de référence. Après avoir corrigé les variations importantes par rapport aux chiffres de référence, la variation des émissions de carbone imputables au secteur des transports entre 2017 et 2018 est restée stable. En 2019, l'accent sera mis sur la modification de la donnée de référence de 2015, pour tenir compte des actifs au Royaume-Uni et aux États-Unis, et sur le perfectionnement de la méthodologie, pour répertorier de manière harmonisée les modes de transport des visiteurs et mener des actions ciblées auprès d'eux.

En ce qui concerne les visites, la fréquentation des centres commerciaux est restée stable entre 2017 et 2018, menant à une stabilité de l'intensité carbone liée au transport des visiteurs.

L'évolution de la performance carbone au regard des objectifs est présentée dans un graphique d'avancement en section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

2.2.1.2 Bilan carbone

L'empreinte carbone permet de mesurer l'ensemble des émissions liées aux activités du Groupe et d'identifier les responsabilités des différents acteurs et les différents leviers en vue d'améliorer son impact carbone. Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », le Groupe a actualisé son bilan carbone pour les années 2015 (année de référence), 2017 et 2018.

— Méthodologie

La méthode de quantification des émissions définie est basée sur la norme ISO 14064-1, les lignes directrices du GHG Protocol et la méthodologie bilan carbone® de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) et fait l'objet d'un référentiel méthodologique spécifique (cf. partie 2.5.1 Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale).

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés dans le tableau ci-après par entité et par Scope. Le Groupe a la particularité de calculer son empreinte carbone sur un Scope 3 élargi détaillé dans le tableau ci-dessous, mesurant ainsi les émissions indirectes significatives sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour illustrer plus précisément les activités du Groupe, notamment dans ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 est découpé en deux catégories :

- Scope 3 géré - Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco-Westfield ;
- Scope 3 associé - Responsabilité des parties prenantes sur laquelle Unibail-Rodamco-Westfield dispose d'une capacité d'influence mais sans contrôle direct.

SCOPES 1 ET 2 (CENTRES COMMERCIAUX, BUREAUX, SIÈGE SOCIAL)

Scope 1	Émissions directes des sources fixes de combustion : consommation de gaz et de fioul dans les parties communes
	Émissions directes des sources mobiles à moteur thermique : carburant utilisé par les véhicules de société
	Émissions directes fugitives : fuites de fluides frigorigènes
Scope 2	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les parties communes (production hors transport et amont)
	Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid (chauffage et climatisation centralisés fournis par des réseaux urbains)

SCOPE 3

Scope 3 géré Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco-Westfield	Émissions liées à la production d'énergie non incluse dans les Scopes 1 et 2 (extraction, production et transport du fioul, de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur et du froid) : transport et distribution en amont de l'énergie consommée par les parties communes
	Achats de produits et services : dépenses d'exploitation quotidienne des sites, telles que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, la fourniture d'énergie et des fluides, les dépenses marketing (OPEX), et l'achat de fournitures de bureau (siège social)
	Immobilisations : matériel informatique sur site, véhicules de société
	Déchets : gestion et élimination des déchets
	Déplacement domicile travail des salariés Unibail-Rodamco-Westfield entre leur domicile et leur lieu de travail
	Déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield en avion, en train et en taxi
Scope 3 associé Responsabilité des parties prenantes	Nouveaux projets de développement/coûts engagés pendant l'année en cours : brownfield/greenfield et extension/rénovation
	Transport des visiteurs et des clients : déplacements amont-aval des visiteurs, des clients et des occupants pour se rendre sur les centres commerciaux et aux bureaux du Groupe Leasing aval : consommation d'électricité des parties privatives (production, transport et distribution)



Réduire les émissions de GES dans notre chaîne de valeur en construisant et opérant des bâtiments innovants, circulaires, efficaces et connectés

Les postes suivants sont exclus du bilan carbone, car non applicables à l'activité du Groupe ou hors capacité d'influence significative de la part du Groupe : émissions directes des procédés hors énergie ; émissions issues de la biomasse (sols et forêts) ; transport de marchandises amont ; actifs en leasing amont ; transport de marchandises aval ; utilisation des produits vendus ; fin de vie des produits vendus ; franchise aval ; et autres émissions indirectes.

— Résultats : bilan carbone du Groupe

Les émissions de gaz à effet de serre sont de préférence exprimées selon l'approche « Market-Based » (facteurs d'émissions des

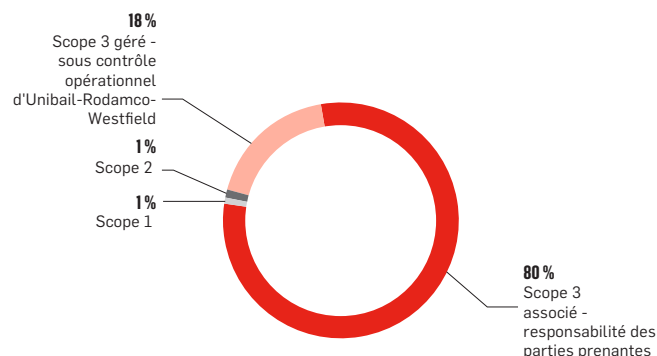
fournisseurs) afin de valoriser les efforts réalisés dans la sélection des fournisseurs d'énergie du Groupe. Toutefois, afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes, les résultats sont également exprimés selon l'approche « Location-Based » (facteurs d'émissions pays) dans cette partie. Dans la suite du document, l'ensemble des résultats relatifs aux émissions de gaz à effet de serre seront ensuite exprimés selon la méthode « Market-Based », sauf mention contraire explicite.

Le bilan carbone de l'année 2015 constitue le point de référence de la stratégie « Better Places 2030 ». Ce dernier est présenté en détail dans le Document de référence 2017 du Groupe.

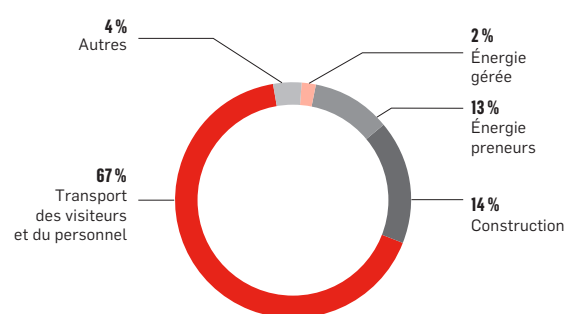
BILAN CARBONE 2018 DU GROUPE SELON LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION BASED »

	Empreinte carbone (tCO ₂ eq)	
	Méthode « Market-Based »	Méthode « Location-Based »
Scope 1	12 033	12 033
Scope 2	25 867	92 838
Scope 3 Géré - Contrôle opérationnel du Groupe	363 675	363 774
Scope 3 Associé - Responsabilité des parties prenantes	1 617 146	1 594 620
TOTAL	2 018 721	2 063 264

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE PAR SCOPE EN 2018



RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE PAR ACTIVITÉ EN 2018



BILAN CARBONE GROUPE : ÉVOLUTION 2018 PAR RAPPORT A 2015 ⁽¹⁾

	2018	2015	2018 Comparable 2015 ⁽¹⁾	Évolution 2018 comparable 2015 ⁽¹⁾ vs 2015
	Milliers TCO ₂ eq			%
Énergie totale (énergie gérée + énergie preneurs)	317	308	277	- 10 %
Construction	283	324	310	- 4 %
Transport des visiteurs et personnel	1 349	1 300	1 300	0 %
Autres	70	62	62	0 %
TOTAL	2 019	1 994	1 949	- 2 %

Ces résultats confirment la nécessité de prendre en compte un périmètre étendu d'émissions, de ne pas se limiter aux émissions liées aux consommations d'énergie du Groupe mais surtout d'agir sur les enjeux carbone prioritaires du Scope 3 du Groupe.

(1) 2018 comparable 2015 : Intensités carbone 2018 rapportées aux volumes d'activité constants de 2015.

— Zoom sur les émissions de Scope 1 et 2 liées à l'exploitation des bâtiments

Dans le cadre de sa politique active en matière d'exploitation sobre des bâtiments, dans la continuité de ses engagements historiques en la matière et en ligne avec son programme « Better Places 2030 », le Groupe suit les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie finale des parties communes et équipements communs de ses bâtiments détenus et gérés.

Afin de piloter la performance carbone de son activité d'exploitation, le Groupe a en particulier défini des indicateurs d'intensité d'émissions de gaz à effet de serre par visite et par surface exploitée permettant d'analyser l'efficacité carbone globale d'un bâtiment à paramètres constants en fonction de son usage et de son périmètre. Ces indicateurs tracent la performance combinée des principaux composants suivants :

- l'efficacité énergétique du bâtiment (réduction de la consommation, en kWh/m²) ;
- la dépendance carbone du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs d'émission de gaz à effet de serre, en CO₂eq/kWh) ;
- et l'intensité d'usage du bâtiment (accroissement de la fréquentation, exprimée en visite/m²).

Après avoir dépassé précocement en 2016 son objectif de réduction cumulée de 30 % de l'intensité carbone en CO₂eq/visite de son portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés (41 % de

réduction cumulée entre 2012 et 2016), en 2018, l'intensité carbone du Groupe pour le portefeuille des centres commerciaux (CO₂eq/visite) a continué à diminuer de manière importante : - 47 % à périmètre constant par rapport à 2017. Cette performance soutenue s'explique par :

- l'accomplissement de la transition vers la fourniture d'électricité d'origine renouvelable dans le cadre du programme « Better Places 2030 », qui contribue fortement à cette baisse ; en effet, les centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et expositions en France s'approvisionnent à 100 % en électricité d'origine renouvelable sur une année civile complète à partir de 2018, de même que les 2 derniers centres commerciaux en Europe centrale qui ne se fournissaient pas encore entièrement en électricité d'origine renouvelable en 2017 ;
- la poursuite de l'amélioration de l'efficacité énergétique du portefeuille d'actifs détenus et gérés entre 2017 et 2018 : - 2 % de consommations énergétiques à périmètre constant entre 2018 et 2017 ;
- une amélioration de 26 % des facteurs d'émission de différents fournisseurs d'énergie (réseaux de chaleur et de froid) entre 2018 et 2017, traduisant l'effort continu consenti par les énergéticiens pour améliorer leur mix énergétique.

Le niveau de fréquentation restant quasi stable pour les centres commerciaux détenus et gérés entre 2017 et 2018 à périmètre constant, les visites n'impactent pas l'indicateur d'intensité carbone cette année.



ÉMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE LIÉES AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EN EXPLOITATION (SCOPES 1 & 2) (TCO₂EQ)⁽¹⁾

Émissions de gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, etc.) converties en équivalent CO₂ (« CO₂eq ») générées par les énergies achetées et gérées par le gestionnaire du site sur l'année (Scope 1 : gaz naturel, Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	32 588	6/6	2 097	5/6⁽¹⁾	4 537
<i>dont Scope 1 émissions directes</i>	<i>49/49</i>	<i>8 628</i>	<i>6/6</i>	<i>211</i>	<i>5/6⁽¹⁾</i>	<i>2 592</i>
<i>dont Scope 2 émissions indirectes</i>	<i>49/49</i>	<i>23 959</i>	<i>6/6</i>	<i>1 887</i>	<i>5/6⁽¹⁾</i>	<i>1 945</i>
2017 Périmètre constant	42/43 ⁽²⁾	41 753	5/5	740	4/5 ⁽²⁾	5 118
2018 Périmètre constant	42/43 ⁽²⁾	23 423	5/5	1 002	4/5 ⁽²⁾	3 718
Évolution 2018/2017 (%)	42/43 ⁽²⁾	- 44 %	5/5	- 22 %	4/5 ⁽²⁾	- 27 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2018/2015 (%)		- 62 %		- 77 %		- 46 %

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017) et Espace Grande Arche.

La politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable du Groupe lui permet de réduire son empreinte carbone liée à l'exploitation d'une année sur l'autre. Elle lui permet par ailleurs de soutenir les investissements dans le développement de technologies propres, en accroissant la demande du marché pour ces énergies. Ainsi, si le Groupe n'avait pas mis en place sa politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques de ses actifs de centres commerciaux et

bureaux en exploitation s'élèveraient à 101 669 TCO₂eq pour l'année 2018⁽²⁾ (Scopes 1 & 2), soit 2,9 fois de plus qu'avec la signature de contrats d'achat d'électricité d'origine renouvelable (calcul d'émissions avec la méthode d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre du GHG protocol dite « location based » pour le Scope 2, selon laquelle les facteurs d'émission utilisés dépendent uniquement du type d'énergie consommée et du pays de consommation).

(1) Ces émissions sont exprimées à partir des facteurs d'émission de chaque source d'énergie en utilisant la méthode « market based » du GHG protocol, selon laquelle ces facteurs dépendent du type d'énergie consommée (électricité, gaz...), du pays, du fournisseur et de la nature du produit énergétique (énergie d'origine fossile ou renouvelable). Ce sont des facteurs spécifiques associés aux engagements contractuels liant le fournisseur et le gestionnaire qui ne reflètent pas nécessairement les émissions des énergies délivrées par le réseau mais valorisent la production et l'achat d'énergie d'origine renouvelable certifiée.

(2) Périmètre : centres commerciaux et bureaux détenus et gérés.

Réduire les émissions de GES dans notre chaîne de valeur en construisant et opérant des bâtiments innovants, circulaires, efficaces et connectés

INTENSITÉ CARBONE LIÉE AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EN EXPLOITATION (SCOPES 1 & 2) PAR USAGE ⁽¹⁾ POUR LES CENTRES COMMERCIAUX (gCO₂EQ/VISITE/AN), POUR LES BUREAUX (gCO₂EQ/OCCUPANT/AN), ET POUR LES CONGRES & EXPOSITIONS (gCO₂EQ/M²JOP/AN)

	Centres Commerciaux (gCO ₂ eq/visite)		Bureaux (gCO ₂ eq/occupant)		Congrès & Expositions (gCO ₂ eq/m ² JOP)	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	50	6/6	136 198	5/6 ⁽¹⁾	168
2017 Périmètre constant	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	87	5/5	184 789	4/5 ⁽²⁾	344
2018 Périmètre constant	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	46	5/5	119 776	4/5 ⁽²⁾	265
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	- 47 %	5/5	- 35 %	4/5 ⁽²⁾	- 23 %

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017) et Espace Grande Arche.

(3) Hors Fisketorvet, Galeria Mokotów, la Part Dieu, Cour Oxygene, Pasing Arcaden, Höfe am Brühl et Palais Vest (défaut de comptage des visites en 2017).

INTENSITÉ CARBONE LIÉE AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EN EXPLOITATION (SCOPES 1 & 2) PAR SURFACE ⁽²⁾ (kgCO₂EQ/M²/AN)

	Centres Commerciaux		Bureaux	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	10	6/6	8
2017 Périmètre constant	42/43 ⁽¹⁾	17	5/5	11
2018 Périmètre constant	42/43 ⁽¹⁾	9	5/5	8
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	42/43 ⁽¹⁾	- 48 %	5/5	- 22 %

(1) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017).

Outre les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques de ses bâtiments, le principal poste d'émissions directes de gaz à effet de serre du Groupe liées à l'exploitation des bâtiments est constitué par les fuites de fluides frigorigènes des appareils thermo-frigorifiques entretenus par le gestionnaire des sites détenus et gérés par le Groupe.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE GÉNÉRÉES PAR LES FUITES DE FLUIDES FRIGORIGÈNES (TCO₂EQ)

2018	Total Centres Commerciaux (Europe)
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	2 329

2.2.1.3 Gestion des risques et adaptation au changement climatique

Le dispositif de gestion des risques du Groupe est présenté dans le chapitre 6. Facteurs de risques et contrôle interne.

Une analyse des risques RSE a été réalisée au niveau Groupe (voir section 2.1.3.2 Risques et opportunités RSE) ; ce paragraphe détaille l'analyse des risques liés au changement climatique.

De même qu'il s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat, à travers les engagements pris dans le cadre de « Better Places 2030 », le Groupe adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique.

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

Les risques encourus par les activités du Groupe peuvent potentiellement l'exposer aux problématiques suivantes : une augmentation des primes d'assurance, une hausse des coûts d'exploitation concernant l'énergie, l'eau et la maintenance, des risques d'inondations et de dysfonctionnement des activités commerciales du fait d'événements météorologiques extrêmes, y compris des problèmes affectant les infrastructures locales hors du contrôle du Groupe. Il est toutefois peu probable que les activités du Groupe en Europe continentale aient à subir des effets dus à des inondations par les marées, à des variations de température extrêmes, à la sécheresse, à des déplacements de population car conformément à sa stratégie, Unibail-Rodamco-Westfield concentre son activité sur les grandes villes, peu exposées à ces risques. En 2012, une étude spécifique a été menée afin d'évaluer l'exposition de l'ensemble du Groupe (Europe continentale) au risque d'inondations et de tremblements de terre : sa conclusion a montré que très peu d'actifs sont localisés dans des zones présentant de tels risques. En 2016, le Groupe a commandité une nouvelle étude des impacts potentiels dus au réchauffement climatique sur la sinistralité de ses actifs en Europe continentale. Cette dernière cartographie les actifs les plus exposés à 3 principaux périls climatiques : l'inondation et la submersion marine, la tempête et la sécheresse. Elle évalue en particulier l'impact financier potentiel lié au réchauffement climatique sur ces actifs, afin de les assurer au bon niveau. De plus, le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque

(1) Voir Méthodologie de Reporting, section 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure.

(2) Voir Méthodologie de Reporting, section 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure.

région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

Le processus de *due diligence* d'Unibail-Rodamco-Westfield relatif aux acquisitions et aux nouveaux projets de développement couvre l'analyse des risques et opportunités relatifs aux enjeux financiers et opérationnels. Par exemple, le processus inclut un audit complet de

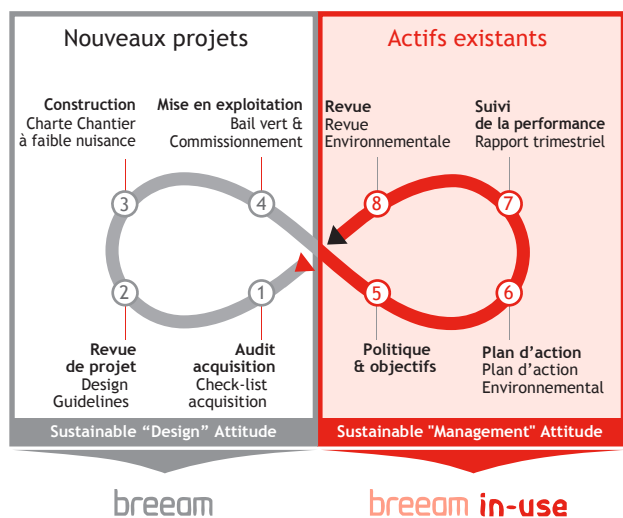
la performance technique, réglementaire, environnementale, sanitaire et de sécurité. L'impact financier potentiel lié aux risques identifiés est pris en considération pendant la phase de *due diligence*. Au nombre des problèmes couverts figurent notamment les risques liés au changement climatique, la pollution des sols, la protection des zones humides, l'amiante, les risques légionnelles et les rayonnements électromagnétiques.

2.2.2 CONCEVOIR DES BÂTIMENTS DURABLES

2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME)

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

DEUX SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL POUR GARANTIR LES PLUS HAUTS NIVEAUX DE PERFORMANCE ET DE CERTIFICATION



Le Groupe a défini et suit plusieurs indicateurs pour piloter la performance environnementale de ses actifs en développement et en exploitation, conformément aux objectifs de sa stratégie RSE. Certains d'entre eux sont intégrés dans les processus de revue budgétaire à 5 ans des actifs en développement et existants pour assurer leur pilotage efficace.

Unibail-Rodamco-Westfield a recours aux certifications environnementales externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux systèmes de management environnemental (SME) internes. Les parties prenantes du Groupe ont ainsi l'assurance que les bâtiments comme leur gestion responsable respectent les standards environnementaux les plus exigeants pratiqués au sein du secteur immobilier.

— Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement

Le système « Sustainable Design Attitude » garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus durable à long terme, afin de minimiser leur impact environnemental. Il permet aussi de s'assurer que chaque projet de développement de plus de 10 000 m² obtienne les plus hauts niveaux de certification environnementale (BREEAM ou HQE) conformément aux objectifs du Groupe : *a minima* la certification BREEAM « Excellent » pour les projets neufs et « Very Good » pour les projets d'extension.

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement et implique plusieurs départements, notamment le Développement, Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*), les Opérations, la Commercialisation et les équipes de gestion sur site :

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

- proposer des projets flexibles et respectueux de l'environnement, accédant aux meilleurs niveaux de certification BREEAM ;
- obtenir les autorisations administratives pour développer les projets du Groupe (nouvelles constructions et agrandissements) ;
- garantir une exploitation efficace des actifs gérés, en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- renforcer sa prise en compte de l'environnement et créer une dynamique positive auprès des collaborateurs impliqués dans la conception, le développement, la gestion et le redéveloppement des actifs du Groupe ;
- garantir un niveau élevé de transparence et de sécurité aux actionnaires du Groupe et aux investisseurs.

- audit d'acquisition : l'aspect durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours du processus de *due diligence* du Groupe ;
- revue de projet : au stade de la conception, chaque projet est évalué à l'aide des « Design Guidelines » internes du Groupe, afin de garantir l'optimisation du bâtiment et de préparer la certification BREEAM. Par ailleurs, une analyse de cycle de vie (ACV) est réalisée de manière systématique sur les projets dès la phase de conception pour identifier les leviers de réduction de leur empreinte carbone ;



- construction : la maîtrise d'œuvre se conforme à la Charte chantier à faible nuisance du Groupe, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction ;
- mise en exploitation : une procédure de mise en exploitation est suivie pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation), de la formation de l'équipe de direction du centre commercial et des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques.

— Les centres commerciaux dits « Flagships » - les obligations de conception (Design and Operational Requirements DOR)

Le principal objectif du projet DOR consistait à définir un ensemble d'exigences du point de vue de « l'utilisateur final » pour tous les futurs centres *Flagship*, à inclure dans les prescriptions du client (« Client Brief Basic Scope ») à l'attention des équipes de Conception et Construction. 68 catégories ont été constituées, portant notamment sur des critères environnementaux et techniques allant des « équipements pour l'accès » à la « gestion éolienne et thermique ». Des experts par thématiques dits « champions » ont été identifiés dans tous les secteurs de l'activité pour aider à rassembler les données. Chaque catégorie comprend une introduction avec les meilleures pratiques et les enseignements tirés le cas échéant, les exigences en termes d'espace, les exigences techniques et d'équipement, celles de gestion du risque et d'exploitation, celles de prestations de services et de maintenance et les besoins d'innovation, de futurs systèmes et technologiques. Chaque obligation a ensuite été classée comme indispensable pour le bâti (« Must Have ») ou recommandée (« Should Have ») pour l'innovation et les exigences de contrôle futures.

Le DOR figure dans les prescriptions pour les projets Milan, Westfield Stratford City Phase 2 et Croydon. Une analyse des écarts a été effectuée pour chaque projet de développement, afin d'assurer qu'aucun point n'ait été omis sur la portée et le coût du projet.

En termes de bénéfices pour l'activité, la mise en œuvre du DOR assurera l'apport d'une réelle valeur aux processus de développement, conception et construction et aux processus opérationnels de gestion des centres, et sera le support d'améliorations continues.

— Phase de conception et revue de projet

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

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

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

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

— Énergie et carbone

Unibail-Rodamco-Westfield est le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager sur la réduction de son empreinte carbone sur un périmètre élargi intégrant la phase de développement de ses actifs. Dans le cadre de sa stratégie « Better Places 2030 », le Groupe a systématisé à partir de 2017 la mesure de l'empreinte carbone de ses projets dès la phase de conception, via une approche dynamique basée sur une Analyse en Cycle de Vie (ACV) couplée aux Simulations Thermiques historiquement effectuées sur les projets. En l'absence de référentiel européen précis, Unibail-Rodamco-Westfield a développé avec le soutien d'un expert indépendant une méthodologie sur mesure et des outils d'estimation de l'empreinte carbone de ses projets de développement basée sur les normes existantes et précisée pour bien correspondre aux spécificités des centres commerciaux et bureaux développés par le Groupe.

Les équipes Développement du Groupe ont toutes été formées à partir de septembre 2017 à l'utilisation de cette méthodologie et à l'application de ces objectifs afin d'assurer, dès la phase de conception, la parfaite prise en compte de ces nouvelles exigences par l'ensemble de la maîtrise d'œuvre et des entreprises prestataires.

À ce titre, 100 % des projets en développement ⁽¹⁾ ont réalisé une Analyse en Cycle de Vie en phase de conception à fin 2018.

(1) Projets de développement contrôlés au 1^{er} janvier 2018 de plus de 10 000 m² GLA, excluant les rénovations sans extension de surface.

Cette approche globale d'évaluation sur l'ensemble du cycle de vie d'un projet (construction et exploitation) permet de soutenir la politique de réduction de l'empreinte carbone des projets du Groupe et d'effectuer les meilleurs choix constructifs, techniques et énergétiques *via* une approche multicritères (investissements, coûts, émissions carbone en construction et en exploitation, esthétique et durabilité).

C'est une démarche nécessaire notamment pour les projets d'énergie renouvelable *in-situ* ou plus généralement pour toute solution d'efficacité énergétique : il est important de s'assurer que les émissions carbone évitées en phase d'exploitation ne sont pas compensées par un bilan carbone plus important pour la phase construction.

De nouveaux indicateurs de performance clés liés à la performance énergie et carbone des projets ont été introduits et sont présentés aux membres du Directoire du Groupe lors des revues budgétaires et comités d'investissement des projets de développement. Des solutions bas-carbone spécifiques à chaque projet sont également proposées et validées à cette occasion. En 2018, 79 % des projets de développement ⁽¹⁾ ont défini un plan de solutions Énergie et carbone incluant des solutions additionnelles aux exigences minimales s'appliquant à tous les projets. Parmi ces exigences, les solutions d'efficacité énergétique telles que l'éclairage LED sont systématiquement déployées sur les centres commerciaux en développement. En 2018, 100 % des centres commerciaux en développement ⁽²⁾ sont entièrement équipés de LEDs dans les parties communes.

Dans ce cadre, le projet *Sisters* s'inscrit naturellement dans la recherche d'une performance environnementale ambitieuse, garantie par les certifications et labels HQE Exceptionnel, BREEAM Outstanding, Effinergie +. Ce projet a également été sélectionné par l'ADEME pour participer en tant que pilote à l'expérimentation E+C- (Énergie + carbone -) afin d'apporter des réponses crédibles à la question de la transition vers la neutralité carbone sur les immeubles de grande hauteur (IGH). Le référentiel E+C- préfigure la future réglementation énergétique qui a pour ambition la conception de bâtiments qui seront à la fois à énergie positive et bas carbone.

— Eau et Déchets

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations des Design Guidelines, de la Charte chantier à faible nuisance et les exigences du référentiel de certification BREEAM en ce qui concerne la gestion de l'eau et des déchets.

Ces recommandations comprennent notamment :

- les bonnes pratiques et solutions techniques pertinentes qui permettent, dès la phase de conception, de s'engager dans une démarche de limitation de la consommation d'eau, en particulier dans la sélection des équipements installés (toilettes, urinoirs, extincteurs, systèmes d'extincteurs incendie à eau, systèmes de climatisation, etc.) ;
- la production des plans de gestion des déchets et des objectifs de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet, conformément aux bonnes pratiques ;
- des objectifs de valorisation des déchets et des incitations financières pour les entreprises de construction définis dans la Charte chantier faible nuisance d'Unibail-Rodamco-Westfield. La signature de la charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter

qu'Unibail-Rodamco-Westfield travaille avec des entreprises de construction importantes et reconnues, lesquelles appliquent leurs propres systèmes de management certifiés incluant la gestion des déchets de chantier de construction et de démolition.

— Maîtrise des pollutions et des risques environnementaux

Dans l'ensemble de ses activités, le Groupe se conforme à la législation environnementale en vigueur. Les acquisitions et développements du Groupe sont couverts par la politique de gestion des risques et soumis à l'analyse des risques hygiène, sécurité et environnement.

Ainsi, dans le cadre de son processus d'acquisition, le Groupe intègre dans le périmètre de ses expertises pré-acquisition une évaluation des risques techniques, réglementaires, sanitaires, de sécurité et environnementaux, dont la pollution des sols, la protection des zones humides et les risques liés au changement climatique. Pour les nouveaux projets, le Groupe se conforme à toute la réglementation en vigueur concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Une évaluation de l'impact environnemental est effectuée en amont de chaque projet. Cette évaluation peut donner lieu, en cas de découverte d'un sujet sanitaire (pollution des sols et amiante notamment), à une remise en état conforme à l'usage futur du site de façon à garantir de bonnes conditions de sécurité pour les utilisateurs, exploitants et visiteurs.

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2018.

— Construction durable

Depuis 2011, la Charte chantier à faible nuisance du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses chantiers tout en réduisant les pollutions pour le personnel des entreprises présentes sur le site, pour le voisinage et l'environnement. Elle prend en compte l'intégralité des exigences de la municipalité concernée et des réglementations nationales sur l'aménagement du territoire, mais aussi les prescriptions de la certification BREEAM. Depuis 2014, dans toutes les régions où le Groupe opère, les entreprises de construction doivent adhérer à la Charte chantier à faible nuisance du Groupe dans le cadre de la signature de contrat avec Unibail-Rodamco-Westfield.

La Charte chantier à faible nuisance intègre notamment les exigences suivantes :

- informer les riverains et perturber le moins possible la circulation ;
- former et informer le personnel des entreprises de construction ;
- assurer une gestion adéquate des risques et de l'utilisation des produits dangereux ;
- garantir a minima 50 % de recyclage des déchets en poids (valorisation matière) et la traçabilité de tous les déchets produits ;
- gérer et réduire la pollution sonore, visuelle et les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation.

(1) Projets de développement engagés et contrôlés au 1^{er} janvier 2018 de plus de 10 000 m² GLA, excluant les rénovations sans extension de surface.

(2) Projets de développement engagés au 1^{er} janvier 2018 de plus de 10 000 m² GLA, centres commerciaux uniquement.

Réduire les émissions de GES dans notre chaîne de valeur en construisant et opérant des bâtiments innovants, circulaires, efficaces et connectés

— Prévention des pollutions

Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les plans d'action et les mesures de prévention soient mis en application par les entreprises pendant la construction.

POLLUTION ET RÉHABILITATION DES SOLS

Dépenses annuelles (exercice en cours) pour la dépollution des sols/réhabilitation des sites et volumes dépollués correspondants.

	2017	2018
Dépenses de dépollution (k€)	9 275	8 267
Volumes concernés (m ³)	214 438	267 629

Le volume total des sols dépollués dans les projets de développement en 2018 a légèrement augmenté par rapport à l'année dernière. Ceci est principalement dû à la continuité des travaux de terrassement des projets déjà en cours (Porte de Versailles Hall 6, Hambourg), ainsi qu'au commencement des travaux de terrassement à Benidorm. Dans l'ensemble, le coût par m³ des travaux de dépollution a été moins élevé qu'en 2017.

— Santé et sécurité sur les chantiers

La sécurité des chantiers est assurée contractuellement par les entreprises de construction nommées par le Maître d'ouvrage qui sont tenues dans le cadre de leur contrat d'appliquer les normes de sécurité en vigueur.

Les équipes de Maîtrise d'œuvre rédigent les descriptifs techniques remis aux entreprises lors du processus d'appel d'offres, ces descriptifs rappellent ces règles de sécurité et citent les normes en vigueur en matière de sécurité, santé.

À la remise des offres des entreprises, les équipes de Maîtrise d'œuvre veillent à contrôler la conformité des offres par rapport aux descriptifs techniques et aux normes de sécurité. Les entreprises de construction ne répondant pas à ces exigences au travers leur offres sont exclues du processus d'adjudication.

Pendant la réalisation des travaux, un contrôle continu de ces aspects de sécurité/santé est réalisé par les équipes de Maîtrise d'œuvre et se poursuit jusqu'à la réception des travaux.

Dans plusieurs pays où le Groupe exerce son activité des coordinateurs sécurité santé sont nommés et rémunérés par le Maître d'Ouvrage pour assurer entre autres la coordination de ces sujets avec l'ensemble des parties prenantes de l'acte de construire.

2.2.2.2 Certification environnementale des bâtiments en phase de développement

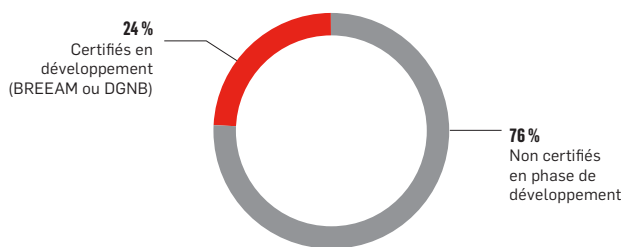
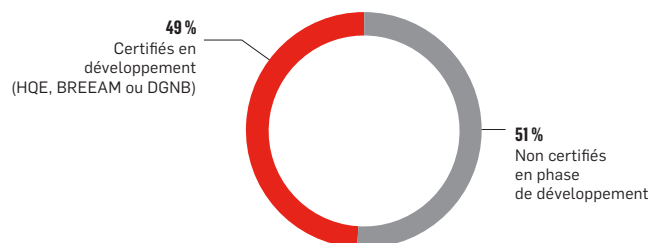
Unibail-Rodamco-Westfield en Europe vise la certification BREEAM pour tous les nouveaux projets de construction et d'agrandissement de plus de 10 000 m². BREEAM est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe. Unibail-Rodamco-Westfield vise *a minima* l'obtention du niveau « Excellent » pour les nouveaux projets livrés, et « Very Good » pour les projets d'extension, et ce depuis 2016.

La certification BREEAM permet de valoriser les efforts environnementaux consentis pour le projet, valoriser la politique volontariste de la Maîtrise d'Ouvrage et la technique de la Maîtrise d'Œuvre. Le référentiel permet dès la phase de conception d'orienter et cadrer les efforts sur un ensemble de démarches environnementales liées à l'énergie, la gestion des ressources, le management, la santé et le confort, la gestion de l'eau, la maîtrise des pollutions, le transport, les déchets, l'innovation et la maîtrise de l'impact environnemental global via l'usage d'outils d'analyse de cycle de vie.

D'autres certifications environnementales sont utilisées lorsqu'elles sont pertinentes pour les marchés immobiliers de la location ou de l'investissement, comme par exemple la certification HQE (Haute Qualité Environnementale) en France ou DGNB (*Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen*) en Allemagne sur le portefeuille de Bureaux.

Le projet Docks 76 a été le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM. Depuis, le Groupe a établi de nombreuses références au sein du secteur en Europe. En 2018, le Groupe a notamment confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant :

- quatre certifications BREEAM au niveau « Excellent » en phase conception : deux pour le projet de Gaîté Montparnasse (un pour l'immeuble de bureau et un pour le centre commercial), un pour le projet Trinity et un pour Versailles Chantier ;
- une certification finale BREEAM au niveau « Excellent » pour Mall of Scandinavia.

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT, EN VALEUR⁽¹⁾ DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX (%)

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT, EN VALEUR⁽¹⁾ DU PORTEFEUILLE DE BUREAUX (%)


2.

KPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT – CENTRES COMMERCIAUX

En 2018, 100 % des projets livrés ou en phase de construction de plus de 10 000 m² étaient inscrits dans un processus de certification BREEAM.

Type de projet	Nombre de projets certifiés	m ² certifiés (GLA consolidée 2018)	Score moyen ⁽¹⁾ du Groupe
Nouveau développement	7	465 748	Excellent 71 %
Extension	9	461 800	Very Good 62 %
TOTAL	16	927 548	VERY GOOD 66 %

(1) Moyenne pondérée par les surfaces certifiées des scores obtenus pour chaque certificat.

KPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT – BUREAUX

En 2018, 100 % des projets livrés ou en phase de construction de plus de 10 000 m² étaient inscrits dans un processus de certification « BREEAM » et/ou HQE.

Type de projet	Nombre de projets certifiés	m ² certifiés (GLA consolidée 2018)	Score moyen ⁽¹⁾ du Groupe
Nouveau développement	4	139 286	Excellent 76 %
Rénovation	4	37 024	Very Good 66 %
TOTAL	8	176 310	EXCELLENT 74 %

(1) Moyenne pondérée par les surfaces certifiées des scores obtenus pour chaque certificat.

CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE HQE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT – BUREAUX

Type de projet	Nombre de projets certifiés	m ² certifiés (GLA consolidée 2018)	Niveau moyen du Groupe
Nouveau développement	3	126 389	Outstanding Passport
Rénovation	1	44 566	Outstanding Passport
TOTAL	4	170 955	OUTSTANDING PASSPORT

En ce qui concerne les actifs de congrès et expositions (Viparis), le Hall 7 du parc d'expositions de Paris Nord Villepinte est certifié HQE, représentant une surface de 35 000 m². Le Palais des Congrès à Paris a obtenu une certification BREEAM in Use « Excellent », correspondant à une surface de 29 000 m².

— Certifications en développement sur le périmètre américain

Aux États-Unis, deux actifs sont certifiés selon le référentiel LEED pour leur phase de développement : Westfield Century City (Gold) et Westfield UTC (Gold). Le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) est le système de certification nord-américain de bâtiments à haute qualité

environnementale, créé par le US Green Building Council. Le système d'évaluation LEED stimule la construction durable grâce à une approche globale de la durabilité qui reconnaît la performance dans 8 domaines ayant des impacts positifs tant sur l'aspect environnemental (l'écologie des sites, l'énergie, la gestion de l'eau, les matériaux, la qualité de l'air) que social (emplacement, priorité régionale).

(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2018, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence, sauf CentrO et Paunsdorf (inclus au périmètre de reporting).

2.2.2.3 Matériaux de construction

— Réduire l'impact carbone des matériaux de construction

Dans le cadre de son engagement pionnier à réduire de 35 % l'empreinte carbone sur le périmètre élargi de son activité de construction entre 2015 et 2030, le Groupe porte une attention particulière à la sélection et l'emploi des matériaux qui seront mis en œuvre sur ses projets de développement, en :

- adoptant une approche « construction sobre en matière » dès la phase de conception (structure, façade, faux plafond, aménagements...) ;
- ayant recours aux nouvelles solutions et produits optimisés en poids carbone (béton bas carbone, matériaux biosourcés, matériaux recyclés...) ;
- exigeant auprès de la maîtrise d'œuvre la proposition de solutions alternatives et optimisées en contenu carbone ;
- adoptant une politique d'achat qui intègre des critères liés au poids carbone des produits et matériaux de construction *via* notamment les fiches de déclaration environnementale et sanitaire (FDES) ou déclaration environnementale des produits (DEP) et *via* le mix énergétique des pays où sont fabriqués les matériaux.

En 2017, une méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone des projets de développement a été mise au point et déployée par le Groupe, afin notamment d'identifier les leviers d'optimisation du choix des matériaux pour tendre vers une plus faible empreinte carbone de chaque projet (cf. section 2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME), partie Énergie et carbone).

Cette politique permet de garantir que les matériaux sont adaptés à l'objectif poursuivi, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants est examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits recyclés sont privilégiés. Un travail d'identification, de priorisation et de recherche de solutions alternatives pour le choix des matériaux a également été initié par le Groupe, afin d'aboutir à des directives pour les équipes de développement Groupe et les prestataires (liste de matériaux encouragés et à éviter). De la même façon le Groupe travaille sur les derniers projets à l'établissement de directives pour la conception intérieure sobre en carbone.

Pour un projet classique de centre commercial, l'impact carbone suit une loi de Pareto : environ 20 % des matériaux de construction sont responsables de 80 % de l'impact carbone construction du projet. L'essentiel de l'impact carbone se trouve dans la structure du bâtiment (environ 50 %). Viennent ensuite les équipements techniques (12,5 %), les terrassements et travaux de voiries (9 %), et l'enveloppe (façade et étanchéité, 7,5 %). Les finitions et la décoration intérieure représentent moins de 3 % de l'impact carbone en moyenne.

Fort de ce constat, le Groupe s'efforce en priorité de réduire l'impact carbone des postes les plus significatifs, à commencer par la structure et les fondations du bâtiment.

Par exemple, le Groupe emploie d'ores et déjà des bétons bas carbone sur le projet de bureaux Trinity pour les fondations, l'infrastructure de couverture de l'avenue de la Division Leclerc, les planchers collaborants des espaces de bureaux. Ce type de béton bas carbone intégrant des sous-produits industriels est actuellement à l'étude sur d'autres projets de développement.

Sur le nouveau projet *mixed use* Ateliers Gaité, Unibail-Rodamco-Westfield travaille en étroite collaboration avec Hoffman Green Cement Technologies pour intégrer un ciment innovant qui pourrait permettre une réduction en empreinte carbone de plus de 50 % par rapport à un béton classique. Le projet intégrera également un immeuble de logement en bois pour valoriser les matériaux biosourcés et réduire les émissions indirectes liées à la construction.

Le Groupe s'intéresse aussi aux initiatives en matière d'économie circulaire, de réemploi des matériaux et à la valorisation des déchets de chantier.

— Une chaîne d'approvisionnement responsable

Conformément aux exigences de la certification BREEAM, la politique de matériaux du Groupe prévoit que *a minima* 80 % du bois utilisé dans les projets de construction, d'agrandissement et de rénovation doit être issu de forêts gérées durablement et certifiées (label FSC ou PEFC par exemple).

Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction reconnues. Les responsables de projets du Groupe sont invités à porter une attention particulière à cette exigence contractuelle. Cependant, étant donné les faibles volumes impliqués et la nature des produits finis achetés, il n'est pas toujours possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification finale « post-construction » pour un maximum de projets selon le référentiel BREEAM. Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de la construction est vérifiée et validée.

Pour répondre aux exigences de la certification BREEAM « In-Use » sur ses actifs immobiliers gérés, le Groupe ajoute une clause spécifique relative aux matériaux dans les contrats d'achat de prestation de second œuvre signés par les principaux prestataires de services (utilisation de matériaux moins polluants, de bois certifiés, etc.).

2.2.2.4 Confort, santé, bien-être et productivité pour les utilisateurs de nos bâtiments

S'agissant des projets en développement, rénovations et extensions, les enjeux de confort et bien être déterminent les choix techniques et architecturaux (façades, verrières, revêtements intérieurs, équipements de chauffage, ventilation et climatisation, éclairage, modes de pilotage par l'occupant, etc.). Les « Design Guidelines » intègrent les bonnes pratiques et solutions techniques pertinentes qui permettent, dès la phase de conception, de s'engager dans une conception d'espaces confortables et sains sur les enjeux suivants : confort thermique, confort visuel, confort acoustique, qualité de l'air intérieur.

Pour les projets de développement, la conception des façades s'effectue dans une recherche d'équilibre entre performance thermique (coefficient d'isolation, facteur solaire) et confort visuel (niveau d'éclairage naturel, protection contre l'éblouissement). Ainsi la Tour Majunga, largement vitrée, dispose d'une façade Sud en double peau avec un store intégré dans la lame d'air afin de se prémunir des apports solaires et d'éviter des situations d'éblouissement, tout en proposant une isolation renforcée et un éclairage naturel généreux. Le confort des espaces de travail est également considéré dans la conception des projets de Bureaux qui intègrent des systèmes qui permettent aux occupants d'agir directement sur les paramètres de confort de leur poste travail ou

dans leur environnement selon l'aménagement retenu par le locataire : gestion permettant de contrôler localement l'éclairage artificiel, la gestion des stores, la température d'air, le débit de ventilation.

L'acoustique des espaces est également travaillée pour trouver les meilleures réponses en termes de niveaux de bruits des équipements techniques, niveaux de bruits transmis par les façades, absorption acoustique interne, isolement entre locaux. Les revêtements intérieurs sont eux sélectionnés en fonction de leurs seuils d'émissions de composés organiques volatils fixé par la certification BREEAM et qui impose de choisir les produits de construction respectant les meilleures pratiques dans chaque pays (par exemple, étiquetage A et A+ en France). Ces préconisations sont également reportées dans les cahiers des charges relatifs à l'aménagement des boutiques des centres commerciaux.

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires afin de fournir des espaces confortables et sains. Les « baux verts » et les comités de développement durable organisés avec les locataires permettent de sensibiliser les différentes parties prenantes à ces différents enjeux et de bien identifier les responsabilités propres à l'aménagement final par le locataire des espaces mis à disposition par le bailleur.

En s'inscrivant dans la démarche de certification WELL, le projet *Tour Sisters* place au cœur de sa conception la santé, le confort et le bien-être de ses occupants. WELL est la première certification de construction au monde fondée exclusivement sur la santé et le bien-être des salariés au bureau et intègre des thématiques telles que : la qualité de l'eau, l'alimentation, l'activité physique, le confort et le bien-être psychique des occupants.

2.2.3 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ENVIRONNEMENTALE DANS L'EXPLOITATION

2.2.3.1 Systèmes de management environnemental (SME)

— Sustainable Management Attitude : un SME pour les actifs existants

Le système « Sustainable Management Attitude » (SMA) est le système de management environnemental (SME) interne déployé sur l'ensemble des actifs existants gérés par le Groupe en Europe. Ce SME pragmatique et dynamique garantit l'atteinte par le Groupe de ses objectifs annuels et à long terme, et soutient l'approche d'amélioration continue souhaitée par Unibail-Rodamco-Westfield pour chaque domaine concerné par la politique RSE du Groupe, y compris le changement climatique, l'utilisation des ressources naturelles et les parties prenantes. Il complète le « Sustainable Design Attitude », SME pour les actifs en développement, dans le cadre de la politique globale de gestion de la qualité environnementale des actifs du Groupe au cours de l'ensemble de leur cycle de vie (cf. section 2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME) - Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement).

Le système « Sustainable Management Attitude » repose sur quatre étapes du processus de gestion de la performance environnementale : fixation des objectifs, mise en place d'un plan

d'action environnemental, mesure des résultats, et revue de la performance :

- politique et objectifs du Groupe : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif géré, déclinant les objectifs à long terme du Groupe et prenant en compte les spécificités de chaque site ;
- plan d'action environnemental : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré ;
- rapport trimestriel et rapport annuel : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre ;
- revue : la Direction Groupe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et prépare le plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation selon le référentiel BREEAM In-Use. Le Groupe se fixe en effet des objectifs ambitieux en termes de certifications de ses actifs selon ce référentiel (cf. section 2.2.3.2 Certification environnementale des bâtiments en phase d'exploitation) Ce référentiel international a été retenu en 2011 pour les actifs du Groupe afin de promouvoir la qualité de leur gestion environnementale et leurs performances associées auprès des visiteurs, des locataires et des communautés locales. Le SMA est pleinement intégré dans les processus métiers des équipes telles que les Opérations, la Commercialisation, le Marketing, la Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) et les équipes de gestion sur site.

— Certifications du SMA

Pour attester de la performance environnementale de ses actifs, Unibail-Rodamco-Westfield a fait évaluer par un auditeur externe indépendant dans chacun de ses pays en Europe continentale, la mise en œuvre du système interne de management environnemental en exploitation par ses actifs existants, et certifier la conformité de ces systèmes aux lignes directrices du « Sustainable Management Attitude » à l'occasion de sa création.

Par ailleurs l'ensemble des 8 actifs détenus et gérés par le Groupe en Espagne étaient certifiés ISO 14 001 jusqu'au 31 juillet 2018 (y compris le siège).

— Certifications ISO 14 001 au Royaume-Uni

Les deux centres commerciaux londoniens Westfield Stratford City et Westfield London Centre sont tous les deux certifiés selon le référentiel de management environnemental ISO 14 001, respectivement depuis 2013 et depuis 2015.



— Démarche ISO 20121 - Congrès et Expositions (Groupe Viparis)

Le groupe Viparis est pour sa part engagé dans une démarche de certification ISO 20121, qui reconnaît un système de management de Responsabilité Sociale et Environnementale pour les activités événementielles. Lancée en 2013 et obtenue dès 2014 pour l'ensemble de ses sites, la certification ISO 20121 de Viparis s'inscrit dans un engagement révolutionnaire et proactif en matière de RSE : le groupe Viparis est devenu l'un des premiers acteurs mondiaux du secteur événementiel à obtenir cette certification exigeante sur l'ensemble de ses dix sites et de ses activités. Une avancée importante pour le Groupe, qui bénéficie ainsi d'un atout différenciant déterminant, facteur de visibilité et d'amélioration des pratiques. En octobre 2017, le renouvellement de la certification ISO 20121 de Viparis a été confirmé par Bureau Veritas Certification pour un nouveau cycle de trois ans. Viparis est ainsi doté d'un système de management structuré et partagé, en cohérence avec les grands principes internationaux : le devoir de vigilance, le devoir d'inclusion, l'intégrité et la transparence.

2.2.3.2 Certification environnementale des bâtiments en phase d'exploitation

Unibail-Rodamco-Westfield vise la certification BREEAM « In-Use » pour tous les nouveaux actifs détenus et gérés en Europe et se fixe l'objectif à horizon 2020 d'obtenir la certification BREEAM In-Use avec a minima le niveau « Exceptionnel » sur le volet « gestion (Partie 2) » pour au moins 80 % du portefeuille de ses centres commerciaux détenus et gérés (en nombre), et d'obtenir la certification BREEAM In-Use avec a minima le niveau « Excellent » pour le volet « gestion (Partie 2) » pour au moins 90 % du portefeuille de Bureaux détenus et gérés (en nombre). L'avancement au regard de ces objectifs est présenté en section 2.1.5.2 « Synthèse de la performance RSE du Groupe ».

À fin 2018, le Groupe totalise 51 actifs certifiés (47 centres commerciaux et 4 immeubles de bureaux) pour plus de 3,4 millions de m² certifiés BREEAM « In-Use ».

— Centres Commerciaux

2018 a été une année particulièrement intense en matière de certification BREEAM « In-Use » avec 16 centres commerciaux re-certifiés (actifs certifiés en 2015 dont les certificats expiraient en 2018) : Les Quatre Temps, Aéroville, Almere, Amstelveen, Arkadia, Centrum Chodov, Cnit, Donauzentrum, Euralille, La Maquinista, Palais Vest, Parly 2, Parquesur, Part Dieu, Splau et Zoetermeer.

Parmi eux, Aéroville et Centrum Chodov atteignent le plus haut niveau de reconnaissance avec une certification de niveau « Outstanding » pour la partie qualité intrinsèque (part 1) et « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2). Le Groupe a de nouveau réalisé des performances élevées en 2018 établissant de véritables références de marché dans différents pays. Ainsi 8 des 16 centres commerciaux certifiés en 2018 ont obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) et 2 d'entre eux ont obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie qualité intrinsèque (part 1). Parmi eux, en 2018, Centrum Chodov obtient le meilleur score du portefeuille des centres commerciaux existants du Groupe pour la partie gestion du bâtiment (part 2) et devient le centre commercial au niveau de certification le plus élevé en République Tchèque selon le référentiel BREEAM In-Use international 2015. Par ailleurs, le centre commercial Aéroville a accédé en 2018 au plus haut niveau de certification en devenant le 7^e centre commercial du portefeuille du Groupe à être certifié double « Outstanding » suivant le référentiel BREEAM In-Use international 2015.

Au 31 décembre 2018, le Groupe totalise 47 centres commerciaux détenus et gérés certifiés BREEAM « In-Use » en Europe, dont 22 au niveau « Outstanding ». Les centres commerciaux certifiés représentent 3,3 millions de m² GLA (selon périmètre de consolidation) et 90 % des centres commerciaux existants détenus et gérés (en valeur des actifs certifiés).

47 % des certificats BREEAM « In-Use » obtenus pour les centres commerciaux du Groupe ont atteint le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel, contre une moyenne de seulement 11 % pour le marché de l'immobilier commercial européen ⁽¹⁾, confirmant les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

KPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM IN-USE DES ACTIFS EXISTANTS – CENTRES COMMERCIAUX (TOTAL GROUPE EN EUROPE CONTINENTALE)

	2018	Cumulé au 31 décembre 2018
Nombre d'actifs détenus et gérés certifiés ⁽¹⁾	16	47
Surface certifiée ⁽¹⁾ (m ² GLA)	1 296 600	3 286 400
Score moyen ⁽²⁾ partie « Intrinsèque » (Partie 1)	76,90 % - Excellent	75,90 % - Very Good
Score moyen ⁽²⁾ partie « Gestion du bâtiment » (Partie 2)	83,25 % - Excellent	81,68 % - Excellent

(1) L'actif Cnit, qui est constitué à la fois de surfaces commerciales et de bureaux a reçu une unique certification BREEAM In Use, qui couvre l'ensemble du périmètre de l'actif. La partie bureaux est exclue de la surface certifiée présentée dans le présent tableau et comptabilisée dans le tableau suivant « KPI : Certification environnementale BREEAM « In-Use » des actifs existants - Bureaux ».

(2) Moyenne arithmétique des scores obtenus pour chaque certificat.

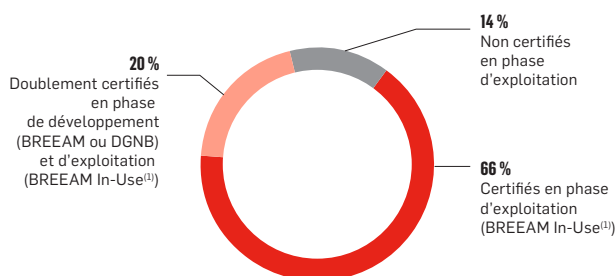
(1) Source : données BRE Global BREEAM « In-Use » (ensemble des pays européens exceptés l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne et les Pays-Bas), données DIFNI/ TÜV SÜD NSO (Autriche, Allemagne), données BREEAM ES/ITG NSO (Espagne), et données DGBC (Pays-Bas) au 31 Décembre 2018 - 371 actifs de commerce (Retail) certifiés selon le référentiel BREEAM In-Use International 2015 (Partie 2).

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM IN-USE DES CENTRES COMMERCIAUX EN NOMBRE D'ACTIFS ET SURFACE (TOTAL GROUPE EN EUROPE CONTINENTALE)

Centres Commerciaux (Europe)	Actifs détenus et gérés	GLA totale consolidée en m ² en 2017 ⁽¹⁾	Actifs certifiés ⁽²⁾	Taux de certification	
				% (en nombre)	% (en m ² GLA)
TOTAL	51	3 570 700	47	92 %	92 %

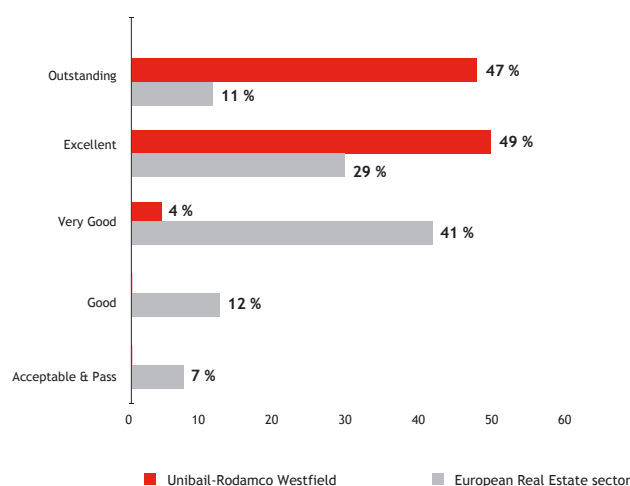
(1) GLA totale consolidée (actifs détenus et gérés).
 (2) En nombre d'actifs détenus et gérés.

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE EXPLOITATION, EN VALEUR⁽¹⁾ DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX (%)



(1) Partie 2 : Gestion du Bâtiment

RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS BREEAM « IN-USE » DES CENTRES COMMERCIAUX PAR SCORE⁽²⁾ (EN NOMBRE D'ACTIFS)⁽³⁾ EN COMPARAISON AVEC LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL EUROPÉEN⁽⁴⁾



Bureaux

Le « 7 Adenauer », siège social d'Unibail-Rodamco-Westfield situé à Paris, a été le premier immeuble de bureau en Europe continentale à obtenir le niveau « Excellent » pour les parties « intrinsèque » et « gestion du bâtiment », selon le référentiel pilote BREEAM In-Use International en 2012. En 2018 la partie « Bureau » du Cnit a été re-certifiée selon le référentiel BREEAM In-Use international 2015 au

niveau « Excellent » pour la partie qualité intrinsèque du bâtiment (Part 1) et pour la partie gestion du bâtiment (Part 2).

Au 31 décembre 2018, 100 % des actifs du portefeuille de Bureaux détenus et gérés étaient certifiés.

KPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM « IN-USE » DES ACTIFS EXISTANTS - BUREAUX (TOTAL GROUPE EN EUROPE CONTINENTALE)

	2018	Cumulé au 31 décembre 2018
Nombre d'actifs détenus et gérés certifiés ⁽¹⁾	-	4
Surface certifiée ⁽¹⁾ (m ² GLA)	37 100-	170 300
Score moyen ⁽²⁾ partie « Intrinsèque » (Partie 1)	76,20 % - Very Good-	65,15 % - Very Good
Score moyen ⁽²⁾ partie « Gestion du bâtiment » (Partie 2)	75,80 % - Excellent-	71,33 % - Excellent

(1) L'actif Cnit, qui est constitué à la fois de surfaces commerciales et de bureaux a reçu une unique certification BREEAM In Use couvrant l'ensemble du périmètre de l'actif. Pour éviter tout double-comptage, le Cnit n'est pas comptabilisé dans le nombre d'actifs de bureaux certifiés présenté ci-dessus, cette certification étant déjà comptabilisée dans le tableau précédent « KPI : Certification environnementale BREEAM In-Use des actifs existants - Centres Commerciaux », mais les surfaces de bureaux certifiées associées et leur score sont bien comptabilisées dans le présent tableau.
 (2) Moyenne arithmétique des scores obtenus pour chaque certificat

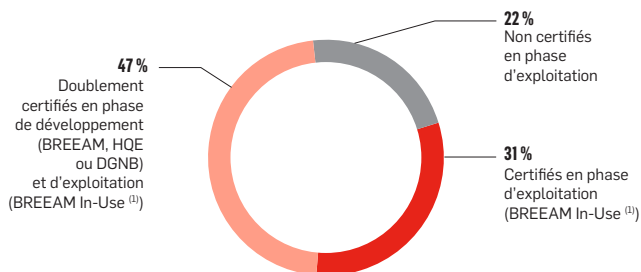
(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2018, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence, sauf CentrO et Paunsdorf (inclus au périmètre de reporting).

(2) Score des centres commerciaux en gestion du bâtiment (Partie 2).

(3) 51 centres commerciaux détenus et gérés certifiés au 31 décembre 2018.

(4) Source : données BRE Global BREEAM « In-Use » (ensemble des pays européens exceptés l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne et les Pays-Bas), données DIFNI/TÜV SÜD NSO (Autriche, Allemagne), données BREEAM ES/ITG NSO (Espagne), et données DGBC (Pays-Bas) au 31 décembre 2018 - 371 actifs de commerce (Retail) certifiés selon le référentiel BREEAM In-Use International 2015 (Partie 2).

TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE D'EXPLOITATION, EN VALEUR⁽¹⁾ DU PORTEFEUILLE DE BUREAUX (%)



(1) Partie 2 : Gestion du Bâtiment

2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs

Le Groupe s'engage dans une politique active de promotion des « baux verts » depuis fin 2009. Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des sites. Cette évolution des comportements permet d'optimiser le niveau des charges des parties communes et privatives en réduisant les consommations d'énergie, d'eau et en améliorant le tri des déchets à la source et d'ainsi préparer le Groupe et ses parties prenantes à une augmentation des contraintes (réglementaires, disponibilité, etc.) sur la gestion des ressources.

Ainsi, dès 2010, et avant même que ne l'exige la réglementation, tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires (commerces et bureaux) comportaient des clauses environnementales. Ces premières versions des « baux verts » couvrent les aspects les plus importants pour l'amélioration des comportements et des performances environnementales des surfaces louées : engagement à l'échange des données des consommations d'énergie, préconisations techniques relatives à l'aménagement des locaux (notamment la puissance maximale d'éclairage installé dans les parties privatives), et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à assurer le tri des déchets.

Dans le cadre des engagements du programme « Better Places 2030 », cette annexe environnementale a été renforcée en 2017, afin de prendre en compte les nouvelles ambitions du Groupe en matière de performance environnementale et de contribution sociale : des clauses ont été ajoutées à la première version dont en particulier l'obligation d'installation de solutions d'éclairage LED pour tout nouvel aménagement privatif des locataires à partir de 2020, celle d'approvisionnement avec un contrat de fourniture d'électricité offrant une garantie de production d'origine renouvelable dès 2020, et le soutien aux initiatives organisées par le Groupe en faveur de l'emploi local.

Cette nouvelle version de l'annexe environnementale des baux (version 2), proposée aux preneurs de manière systématique depuis le 1^{er} mai 2017, atteint un taux de pénétration de 88 % des baux signés sur le patrimoine existant et en développement des centres commerciaux en 2018.

KPI : NOMBRE ET TAUX DE BAUX VERTS V2 PARMIS LES BAUX SIGNÉS ET ACTIFS (CENTRE COMMERCIAUX)

Année	2018
Nombre de baux verts Version 2 signés dans l'année	1 128
% de baux verts Version 2 signés dans l'année	88 %
% de baux verts Version 2 signés vs le total des baux actifs du Groupe	19 %

Depuis 2018, le portefeuille de bureaux déploie la version 2 des baux verts, à l'image des centres commerciaux. Pour cette raison, les baux verts version 1 représentent toujours 72 %⁽²⁾ des baux actifs pour les bureaux à fin 2018.

KPI : NOMBRE ET TAUX DE BAUX VERTS V2 PARMIS LES BAUX SIGNÉS ET ACTIFS (BUREAUX)

Année	2018
Nombre de baux verts Version 2 signés dans l'année	5
% de baux verts Version 2 signés dans l'année	83 %
% de baux verts Version 2 signés vs le total des baux actifs du Groupe	13 %

— Les partenariats LED et électricité verte

Mis en place dans le cadre de la stratégie « Better Places 2030 », les partenariats LED et électricité verte ou « Memorandum of Understanding » (MoUs) sont des accords volontaires signés entre le Groupe et les enseignes de ses centres commerciaux (boutiques existantes et futures ouvertures) pour accélérer la transition vers une empreinte carbone réduite liée à l'exploitation. Les clauses du partenariat relatives à l'éclairage LED engagent les enseignes à compter de la date de signature à équiper toute nouvelle boutique

dans les centres détenus et gérés par le Groupe d'éclairage LED, et à équiper progressivement en éclairage LED les boutiques existantes à l'occasion de travaux de rénovation. Certains de ces partenariats incluent également une clause sur l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable (ou électricité « verte ») des boutiques. Ces partenariats avec les enseignes sont le plus souvent effectifs à l'échelle de l'ensemble du Groupe ou de l'une de ses régions. À fin 2018, le Groupe a déjà engagé 254 Groupes d'enseignes dans la signature de ces accords volontaires.

(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2018, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence, sauf CentrO et Paunsdorf (inclus au périmètre de reporting).

(2) Excluant les baux issus de l'acquisition des lots de Rosny 2 et signés par d'autres parties (lots non détenus au moment de leur signature).

2.2.3.4 Gestion de l'énergie

— Consommation d'énergie

Dans le cadre du pilotage de sa performance environnementale opérationnelle, le Groupe continue de mesurer la progression de son efficacité énergétique par segments d'activité par rapport à ses objectifs historiques fixés à horizon 2020, consistant à réduire l'intensité énergétique de respectivement 25 % (en kWh/visite) et 35 % (en kWh/occupant) pour les centres commerciaux et immeubles de bureaux gérés par rapport aux niveaux de 2012, et de 25 % (en kWh/m²JOCC) pour les centres de congrès et expositions par rapport au niveau de 2014 (cf. section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe).

En 2018, les centres commerciaux détenus et gérés du Groupe réalisent une réduction de 2 % de la consommation d'énergie stable en valeur absolue (MWh) à périmètre constant par rapport à 2017. Les efforts d'efficacité énergétique conduits depuis 2012 aboutissent à une réduction cumulée de 19 % (kWh/visite) depuis 2012 et de 7 % depuis 2015.

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant (voir schéma « une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie », ci-après) :

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

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité. Ainsi, des mesures d'optimisation de la conduite de l'exploitation pour l'amélioration de l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif géré par le Groupe, grâce à l'implication des équipes sur site et des prestataires de maintenance. Parmi ces pratiques, citons : un suivi quotidien de la consommation d'énergie de chaque actif, l'identification de facteurs impactant la consommation énergétique, l'optimisation des heures de fonctionnement de chaque équipement technique, des plans d'action saisonniers pour adapter les températures de consigne aux conditions extérieures, une attention toute particulière portée aux modifications de comportement (par exemple éteindre les lumières et recourir à la ventilation naturelle), et des contrôles réguliers pour garantir que les équipements techniques fonctionnent de manière satisfaisante et optimisée.

Au 31 décembre 2018, quatre actifs détenus et gérés par le Groupe (Centres Commerciaux et Bureaux) étaient munis d'un Contrat de Performance Énergétique (CPE) et 2 CPE supplémentaires étaient en

cours de déploiement. Les CPE sont un dispositif contractuel entre Unibail-Rodamco-Westfield et l'entreprise en charge de la maintenance par lequel ce dernier prend des engagements fermes visant l'amélioration de l'efficacité énergétique d'un actif immobilier. Les engagements sont encadrés par des clauses incitatives de bonus/malus et par la description explicite des paramètres d'influence exogènes à la performance du contractant (facteurs météorologiques, variation d'activité, conditions de confort, etc.). Les CPE permettent de stimuler l'engagement du prestataire envers l'objectif de réduction des consommations énergétiques du site, afin de conduire l'efficacité énergétique du site et de gérer les coûts associés.

Le Groupe a également lancé depuis 2016 une campagne systématique d'audit énergétique conduite sur la base d'un cahier des charges de mission sur-mesure pour l'industrie des centres commerciaux et axé sur les résultats avec la remise de rapports identifiant des actions d'amélioration de l'efficacité énergétique à impact rapide et d'autres de plus de long terme destinées à nourrir les plans d'investissement des actifs. La majeure partie du patrimoine a déjà réalisé un audit énergétique à fin 2018, ces évaluations étant mises à jour en continu par les actifs dès que nécessaire.

— Efficacité énergétique des actifs anglais

Les actifs anglais du Groupe ont déployé plusieurs de ces leviers, tels que la mise en place d'un programme d'effacement de la consommation énergétique dès 2015 qui permet de réduire les consommations d'électricité en période de pointe de la demande et d'ainsi faire des économies de coûts. Un contrat de gestion de l'énergie a par ailleurs été mis en place à Westfield London depuis 2017, avec un système de management en temps réel qui inclut un objectif de réduction de 6 % de la consommation d'électricité annuelle des parties communes du centre commercial.

En ce qui concerne l'amélioration des équipements techniques, le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance énergétique. L'efficacité énergétique est également un facteur déterminant dans le choix d'équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers touchant à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la ventilation. Suite aux audits énergétiques conduits sur certains sites, des bonnes pratiques permettant d'améliorer l'efficacité énergétique de manière notable ont été identifiées et déployées, comme la rénovation d'anciennes centrales de traitement d'air permettant la limitation des pertes et une meilleure adaptation du débit d'air neuf aux besoins en fonction de mesures de présence, réalisée en particulier sur plusieurs actifs en Allemagne ou en Suède.

Conformément aux objectifs de son programme RSE « Better Places 2030 », le Groupe a continué en 2018 le déploiement des solutions d'éclairage LED sur la totalité de son patrimoine existant (parties communes et privatives). Deux actions ont été poursuivies à cet effet en 2018 :

- l'allocation de budgets dédiés dans les plans d'action 2018 des actifs du Groupe, soutenant le remplacement progressif des sources lumineuses existantes par de la LED dans les parties communes des actifs (y compris les parking) ;
- la sensibilisation et l'engagement progressif des enseignes au déploiement de la LED dans les parties privatives des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe, à travers la signature d'accords volontaires de partenariat avec des enseignes internationales et de nouveaux contrats de bail prévoyant le déploiement systématique de l'éclairage LED lors du renouvellement de leur concept, de l'ouverture de nouvelles boutiques, ou de travaux de remplacement de l'éclairage. Le détail des accords signés entre le Groupe et ses preneurs sur le déploiement l'éclairage LED et leurs modalités est présenté en section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs.

La cartographie établie en 2018 par le Groupe des sources LED installées dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés conclut à un taux d'équipement de 59 % en LED de ces espaces. Le Groupe a également recensé pour la deuxième fois en 2018 l'état du déploiement de la LED dans les parties privatives de ses centres commerciaux détenus et gérés (diagnostic réalisé sur 100 % des centres).

Les objectifs de déploiement de l'éclairage LED dans les actifs du Groupe permettent par ailleurs d'aller plus loin dans la démarche d'économies d'énergie à travers la mise à jour des études d'éclairage permettant d'optimiser en parallèle le nombre de points lumineux, leur zonage, leur intensité et sa gestion et programmation horaire. Un guide technique interne a également été réalisé en 2018 pour garantir un niveau de confort équivalent aux

utilisateurs (intensité, couleur, éblouissement, zone de diffusion...) lors du remplacement des équipements lumineux par des LEDs.

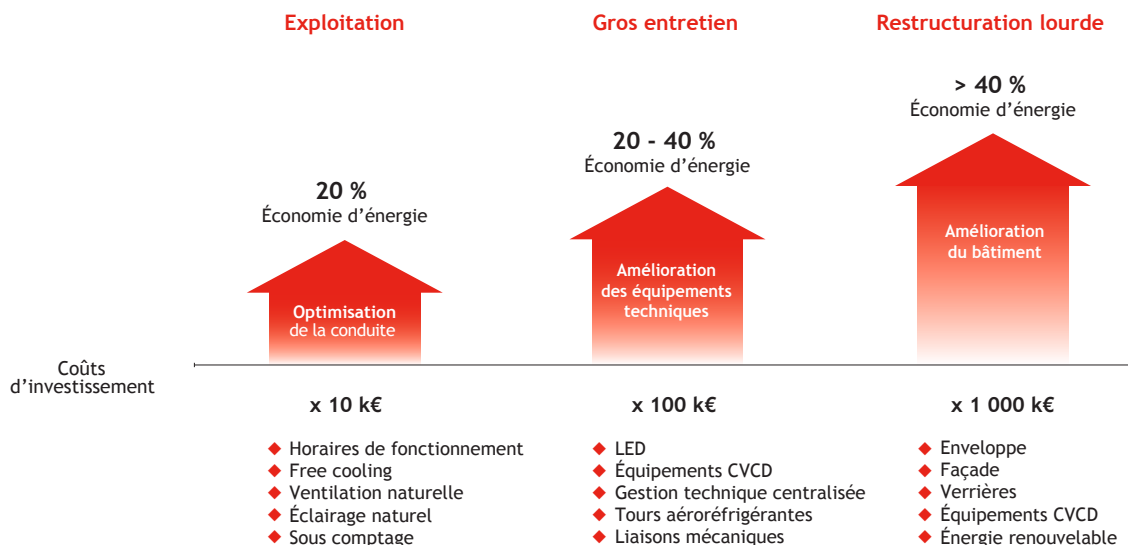
— Plan de déploiement d'éclairage LED aux États-Unis

Aux États-Unis, l'amélioration de l'efficacité énergétique des équipements d'éclairage est considérée comme un levier majeur de réduction des consommations d'énergie indirecte (Scope 2). Un programme de déploiement de l'éclairage LED dans les centres commerciaux américains continue d'être mis en place, pour améliorer la performance des équipements aussi bien dans le mail, que dans les espaces extérieurs et les arrières boutiques. En 2018, 5 projets d'équipement en LEDs ont été menés à bien, avec des économies d'énergies associées estimées à 3 400 MWh par an. 37 nouveaux projets de déploiement de l'éclairage LED, qui permettraient d'économiser plus de 14 000 MWh d'électricité par an, sont à l'étude pour les années à venir. Ceci exclut les nouveaux projets de construction et développements majeurs dans lesquels l'éclairage LED sera déployé comme standard.

Les améliorations majeures touchant à l'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont quant à elles apportées lors des projets d'extension ou de rénovation, lorsque le Groupe va chercher le meilleur score de certification de la performance environnementale de l'actif (cf. section 2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME)).

Par sa politique active de réduction de ses consommations d'énergie couplée à son travail avec les enseignes, Unibail-Rodamco-Westfield limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, et se prémunit contre les risques de pénuries d'approvisionnement.

UNE APPROCHE PROGRESSIVE ET PRAGMATIQUE POUR RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE



CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE (MWH)

Énergies finales achetées par le gestionnaire de site destinées à l'usage des parties communes et des équipements communs, et distribuées aux parties privatives dédiées au chauffage et/ou à la climatisation des locataires. L'électricité achetée par les locataires n'est pas incluse.

La consommation énergétique comprend l'énergie directe et indirecte. L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. gaz naturel). L'énergie indirecte est produite par un tiers à partir de sources d'énergies primaires diverses et achetée à ce dernier sous forme transformée d'électricité ou de fluide (réseau chaud, réseau froid).

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 TOTAL	49/49	498 069	6/6	38 158	5/6 ⁽¹⁾	98 950
dont énergie directe (Scope 1)	49/49	46 678	6/6	1 140	5/6 ⁽¹⁾	14 024
dont énergie indirecte (Scope 2)	49/49	451 391	6/6	37 018	5/6 ⁽¹⁾	84 926
2017 Périmètre constant	42/43 ⁽²⁾	403 992	5/5	31 570	4/5 ⁽²⁾	68 980
2018 Périmètre constant	42/43 ⁽²⁾	395 950	5/5	34 263	4/5 ⁽²⁾	65 493
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	42/43 ⁽²⁾	- 2 %	5/5	11 %	4/5 ⁽²⁾	- 19 %

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017) et Espace Grande Arche.

CONSOMMATIONS PRIVATIVES D'ÉLECTRICITÉ DES LOCATAIRES (MWH)

Électricité achetée par le gestionnaire de site et distribuée aux parties privatives pour les besoins propres des preneurs pour les centres commerciaux détenus et gérés qui distribuent et refacturent l'électricité aux preneurs.

2018	Centres Commerciaux ⁽¹⁾			
	Bailleur : consommation d'électricité commune gérée (MWh)	Locataires : consommations privées d'électricité (MWh)	Nombre de locataires	Surface (GLA)
Répartition des consommations d'électricité	65 904	80 977	1 140	532 000

(1) Périmètre : 5 centres commerciaux.

IMPACT FINANCIER LIÉ AUX VARIATIONS DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE (€)

Montant total économisé grâce à la réduction des consommations énergétiques, estimé à périmètre constant.

Évolutions des consommations d'énergie 2018/2017 (MWh)	Centres Commerciaux	
	Périmètre	Total (Europe)
Évolutions des consommations d'énergie 2018/2017 (MWh)	42/43 ⁽¹⁾	(8 042)
Économies financières 2018/2017 (€)	42/43 ⁽¹⁾	(875 929)

(1) Périmètre constant, excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017).

KPI : EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR USAGE⁽¹⁾ POUR LES CENTRES COMMERCIAUX (KWH/VISITE/AN), POUR LES BUREAUX (KWH/OCCUPANT/AN), ET POUR LES CONGRÈS & EXPOSITIONS (KWH/M² JOP/AN)

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	0,77	6/6	2 502	5/6 ⁽¹⁾	3,66
2017 Périmètre constant	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	0,77	5/5	2 734	4/5 ⁽²⁾	4,63
2018 Périmètre constant	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	0,75	5/5	2 458	4/5 ⁽²⁾	4,67
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	36/43 ⁽²⁾⁽³⁾	- 3 %	5/5	- 10 %	4/5 ⁽²⁾	1 %

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017) et Espace Grande Arche.

(3) Hors Fisketorvet, Galeria Mokotów, La Part Dieu, Cour Oxygène, Pasing Arcaden, Höfe am Brühl et Palais Vest (défaut de comptage des visites en 2017).

(1) Voir Méthodologie de Reporting, section 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure



EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE PAR SURFACE ⁽¹⁾ (KWH/M²/AN)

	Centres Commerciaux		Bureaux	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	151	6/6	158
2017 Périmètre constant	42/43 ⁽¹⁾	163	5/5	158
2018 Périmètre constant	42/43 ⁽¹⁾	149	5/5	171
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	42/43 ⁽¹⁾	- 9 %	5/5	4 %

(1) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017).

KPI : DÉPLOIEMENT DE L'ÉCLAIRAGE LED DANS LES PARTIES COMMUNES DES CENTRES COMMERCIAUX EXISTANTS (%)

	Périmètre (en nombre de centres commerciaux)	Taux d'équipement en LED des parties communes des centres commerciaux en exploitation du Groupe (%)
2017	53/55	43 %
2018	51/51	59 %

DÉPLOIEMENT DE L'ÉCLAIRAGE LED DANS LES PARTIES PRIVATIVES DES CENTRES COMMERCIAUX EXISTANTS (%)

	Périmètre (en nombre de centres commerciaux)	Part de parties privées entièrement équipées de LEDs (%)
2017		
En nombre de boutiques	53/55	24 %
En surface locative brute	53/55	22 %
2018		
En nombre de boutiques	51/51	35 %
En surface locative brute	51/51	33 %

— Mix énergétique

Unibail-Rodamco-Westfield s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faible empreinte carbone ou de l'énergie d'origine renouvelable. L'électricité provenant de sources renouvelables est couverte par des mécanismes de Garantie d'Origine tels que définis par la Directive Européenne 28/2009/CE. Elle peut être par exemple générée au moyen de ressources solaire, éolienne, océanique, hydroélectrique, de biomasse, ou géothermique.

Dans le cadre de sa stratégie RSE « Better Places 2030 », le Groupe a en particulier accéléré sa transition vers un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable (ou « verte »), pour atteindre en 2018 son objectif de 100 % d'approvisionnement de l'ensemble de ses actifs détenus et gérés en Europe continentale (centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et expositions) avec de l'électricité verte. Ainsi, en 2018, les contrats d'approvisionnement en électricité « verte » effectifs en 2017 ont été maintenus par le Groupe, l'Europe centrale a étendu la couverture de son approvisionnement en électricité verte à l'ensemble de ses centres commerciaux, et la France a rejoint, à compter du 1^{er} janvier 2018, la liste des pays pour lesquels les actifs du Groupe (centres commerciaux, bureaux, et centres de congrès et expositions) s'approvisionnent à 100 % en électricité d'origine renouvelable, portant ainsi à 7 sur 7 le nombre de régions et à 100 % le nombre d'actifs en Europe Continentale s'approvisionnant totalement en électricité d'origine renouvelable en 2018.

Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière. Par exemple, le Groupe privilégie les réseaux urbains plutôt que le gaz naturel pour les besoins de chauffage de ses bâtiments lorsque cela est possible. En Allemagne, le fournisseur de gaz naturel du centre commercial Minto s'engage par ailleurs à compenser les émissions de gaz à effet de serre issues de la fourniture de cette énergie au Groupe.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faible impact carbone auprès de ses fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet d'une part de réduire l'intensité carbone des opérations du Groupe, et encourage d'autre part les producteurs à investir dans des technologies de production énergétique « décarbonées », en contribuant à la demande croissante et soutenue du marché en énergies à faibles émissions de carbone et en énergies renouvelables.

C'est pourquoi le Groupe a souhaité étendre cette mesure aux enseignes de ses centres commerciaux, qui devront souscrire un contrat d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable en 2020 au plus tard. Cet engagement est inscrit dans tous les nouveaux baux types proposés par le Groupe à ses preneurs depuis le 1^{er} mai 2017. Par ailleurs, pour préparer et accélérer cette transformation, le Groupe propose également à ses preneurs volontaires de s'engager de manière anticipée dans l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable des boutiques présentes dans ses centres, en signant des partenariats ciblés avec des enseignes pionnières d'envergure internationale depuis 2016 (voir section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs).

(1) Voir Méthodologie de Reporting, section 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure

Enfin, certains actifs du Groupe sont équipés de systèmes de production d'énergie d'origine renouvelable. Par exemple, des panneaux photovoltaïques installés sur dix actifs en France, Espagne, Autriche, Pologne et Pays-Bas et une éolienne implantée au centre commercial Carré Sénart en France produisent de l'électricité renouvelable destinée à la vente sur le réseau national. En France, Aéroville utilise l'énergie géothermique pour ses besoins en chauffage et en climatisation.

Les centres commerciaux du Groupe en Europe continentale cumulent 870 kW de capacité de production d'électricité d'origine renouvelable.



— **Énergie Solaire aux États-Unis et au Royaume Uni**

Depuis 2010, le Groupe a mis en place un programme d'installation photovoltaïque sur ses sites britanniques et américains, pour générer de l'électricité solaire sur place. Grâce à un engagement ferme des équipes dirigeantes et aux avantages d'une facturation réduite et stabilisée, la capacité installée des systèmes du Groupe a constamment augmenté depuis le début de la mise en place, permettant de faire des économies de coûts et de faire la différence entre le Groupe et ses concurrents. En 2018, la capacité installée a encore augmenté de 3,7 MW suite à des installations à

Topanga et Valley Fair, amenant la capacité installée totale à 7 MW. En 2019 les États-Unis planifient d'installer une capacité additionnelle de 3,8 MW à Valley Fair, Garden State Plaza et UTC. Des études de faisabilité sont par ailleurs en cours dans les deux centres britanniques, ce qui pourrait créer une capacité supplémentaire d'1 MW. Vu les avantages évidents de ces systèmes pour le commerce et le développement durable, il est prévu de poursuivre le déploiement de ce programme solaire dans les années à venir.

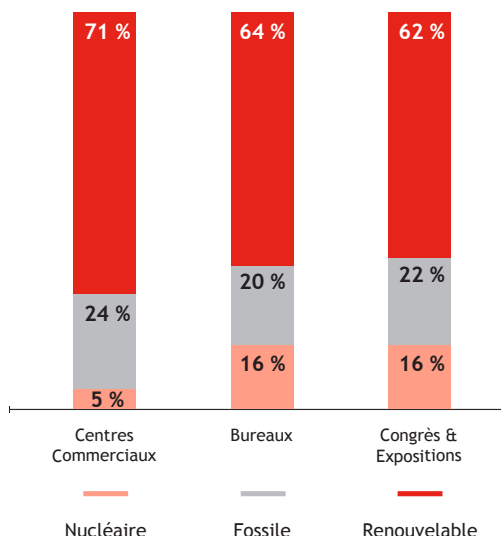
TENEUR EN CARBONE DU MIX ÉNERGÉTIQUE DES ACTIFS EN EXPLOITATION (gCO2EQ/KWH)

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre ⁽¹⁾	Total (France)
2018 TOTAL	49/49	65	6/6	55	5/6 ⁽¹⁾	46
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	42/43 ⁽²⁾	- 37 %	5/5	12 %	4/5 ⁽²⁾	- 19 %

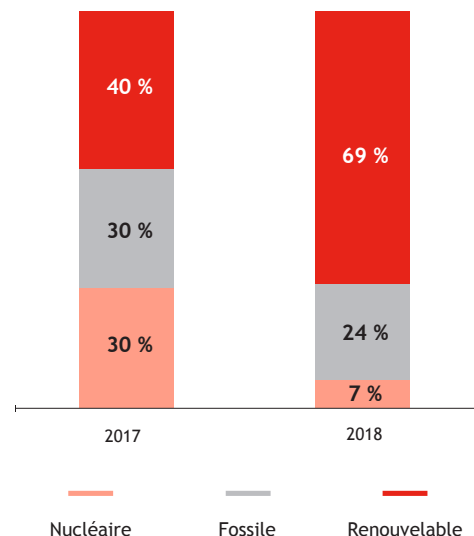
(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Périmètre constant excluant Ulis 2 (mesure incomplète de la consommation du réseau de chaleur en 2017) et Espace Grande Arche.

MIX ÉNERGÉTIQUE 2018 DES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS



ÉVOLUTION DU MIX ÉNERGÉTIQUE DES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS



Les différences de mix énergétique peuvent être très marquées entre les pays, principalement en raison des infrastructures existantes de production de l'électricité. La politique d'achat volontaire d'énergie produite avec de faibles émissions de gaz à effet de serre du Groupe a entraîné une chute de la part des énergies fossiles dans le mix des énergies finales achetées par les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe de 42 % en 2011 à 24 % en 2018.

KPI : PROPORTION D'ÉLECTRICITÉ D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LA CONSOMMATION ÉLECTRIQUE TOTALE DES PARTIES ET INSTALLATIONS COMMUNES DES ACTIFS GÉRÉS PAR LE GROUPE (%)

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
Consommation d'électricité totale 2017 (MWh)	58/58	275 708	13/13	21 370	9/9	76 683
dont achat d'électricité verte 2017 (%)	58/58	59 %	13/13	0 %	9/9	0 %
Consommation d'électricité totale 2018 (MWh)	49/49	285 540	6/6	21 347	5/6 ⁽¹⁾	72 350
dont achat d'électricité « verte » 2018 (MWh)	49/49	253 115	6/6	16 442	5/6 ⁽¹⁾	52 399
dont achat d'électricité « verte 2018 » (%)	49/49	89 % ⁽²⁾	6/6	77 % ⁽²⁾	5/6 ⁽¹⁾	72 % ⁽²⁾

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

(2) Taux inférieurs à 100% en raison d'un reporting effectué sur une année glissante incluant le dernier trimestre de 2017 (cf. section 2.1.5.1 Synthèse de la méthodologie de reporting). En 2018 (année civile), 100% des actifs (centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et expositions) du Groupe en Europe continentale sont approvisionnés entièrement en électricité d'origine renouvelable.

PROPORTION D'ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LA CONSOMMATION TOTALE ISSUE DES RÉSEAUX DE CHALEUR ET DE FROID DES ACTIFS GÉRÉS PAR LE GROUPE (%)

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
Consommation d'énergie issue des réseaux urbains de chaleur et de froid (MWh)	49/49	165 851	6/6	15 671	5/6 ⁽¹⁾	12 059
dont part produite à partir de sources renouvelable (MWh)	49/49	60 405	6/6	819	5/6 ⁽¹⁾	0
dont part produite à partir de sources renouvelable (%)	49/49	36 %	6/6	5 %	5/6 ⁽¹⁾	0 %

(1) Périmètre total 2018 excluant Espace Grande Arche (mesure incomplète de la consommation d'électricité).

PROPORTION D'ÉNERGIE D'ORIGINE RENOUVELABLE DANS LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE DIRECTE DES ACTIFS GÉRÉS PAR LE GROUPE (%)

La part d'énergie d'origine renouvelable dans le mix énergétique de l'énergie directe achetée et consommée par les sites (gaz naturel, fuel) est négligeable en 2018 du fait de la rareté de l'offre disponible sur le marché de la fourniture d'énergie et du manque de compétitivité des technologies disponibles.

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE PRODUITE (MWH) ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ÉVITÉES (TCO_{2eq})

Production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques installés sur dix centres commerciaux en France, Espagne, Autriche, et Pays-Bas.

L'électricité produite sur site à partir de sources renouvelables est vendue au réseau public et n'est pas consommée sur place. Les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à cette production correspondent aux émissions qui auraient été générées par la production de la même quantité d'électricité finale avec le mix électrique du pays considéré. Ces actifs évitent en effet au fournisseur d'électricité de produire cette quantité d'électricité et donc indirectement de générer les émissions correspondantes de gaz à effet de serre.

	2016	2017	2018
Énergie renouvelable produite sur site (MWh)	1 027	1 092	831
Émissions de gaz à effet de serre correspondantes évitées (TCO _{2eq})	248	264	230

2.2.3.5 Gestion de l'eau

L'analyse des risques extra-financiers a soulevé le fait que l'eau ne constituait pas un enjeu environnemental majeur pour Unibail-Rodamco-Westfield. En effet, les actifs de son portefeuille, à l'image de ceux du secteur, ne sont pas de gros consommateurs d'eau. En outre, les actifs du Groupe localisés en Europe continentale ne constituent pas une contrainte sur les ressources hydriques, à l'exception de trois centres commerciaux situés en Espagne. En 2012, le Groupe a modélisé l'exposition au phénomène de raréfaction de l'eau, grâce à l'outil « WBCSD Global Water Tool ». Cette exposition a été mise à jour en 2015 selon l'indice « Mean Annual Relative Water Stress Index » et indique que 85 % des actifs situés en Europe continentale se trouvent dans une zone peu ou pas confrontée au problème d'épuisement des ressources hydriques.

Par conséquent, le Groupe n'a pas fixé d'objectif à long terme publié dans sa stratégie RSE « Better Places 2030 » concernant l'eau. Toutefois, dans le cadre de sa politique de contrôle de l'utilisation

des ressources, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage attentifs.

Conformément aux meilleures pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures concrètes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. Le Groupe concentre notamment ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation permanente de l'exploitation, et la détection et la réparation rapides des fuites. Les eaux de ruissellement des parcs de stationnement sont traitées avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux collectifs urbains.

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

En 2018, l'intensité hydrique en L/visite dans les centres commerciaux détenus et gérés est en hausse de 2 % à périmètre constant par rapport à 2017. Cela conduit néanmoins à une réduction cumulée de 19 % en litre/visite depuis 2012. L'évolution cumulée entre 2015 et 2018 reste quant à elle stable.

La variabilité des fréquences de facturation et de relevés de compteurs pour régularisation par les fournisseurs d'eau, survenant principalement en France, introduit également une part de variabilité dans les données déclarées, et un éventuel décalage temporel par rapport à la réalité des consommations.

Pour optimiser l'utilisation des ressources et les charges, Unibail-Rodamco-Westfield privilégie la récupération d'eau dès que cela est possible. En 2018, les centres commerciaux Donau Zentrum, Centrum Černý Most, Centrum Chodov, Stadshart Almere, et La Maquinista, ont recueilli sur site 98 114 m³ d'eaux pluviales et souterraines qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts.

Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie. 22 centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.



— **Le système Hydropoint Watercompass™**

Une solution spécifique de surveillance des débits et fuites d'eau a été installée pour la première fois en 2017 sur 2 actifs du Groupe aux États-Unis (Garden Sate Plaza et Valley Fair) afin de suivre tous les aspects liés aux consommations d'eau de ces bâtiments et d'en améliorer la gestion. Cette solution fournit des données détaillées et des analyses de consommation, et produit des alertes en cas de fuites d'eau pour les exploitants. Elle a ainsi permis d'identifier et de réparer plusieurs sources de fuites d'eau sur des tuyaux, valves, équipements sanitaires, etc. Compte-tenu des économies d'eau et de charges ainsi réalisées et de la capacité conférée à entretenir de façon proactive les équipements pour les preneurs et les installations communes, le Groupe planifie de continuer à déployer ce système à d'autres actifs prochainement.

CONSOMMATION D'EAU (M³) ET RÉPARTITION PAR DESTINATION (%) ET PAR SOURCES

Eau achetée issue du réseau municipal destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives. La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être mesurée.

Consommation d'eau issue du réseau municipal	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 TOTAL	49/49	3 014 120	6/6	107 830	6/6	311 348
<i>dont consommation locataires 2018 (%)</i>	<i>49/49</i>	<i>49</i>	<i>6/6</i>	<i>/</i>	<i>6/6</i>	<i>/</i>
2017 Périmètre constant	43/43	2 512 576	5/5	80 231	5/5	197 173
2018 Périmètre constant	43/43	2 558 054	5/5	97 532	5/5	167 711
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	43/43	2 %	5/5	22 %	5/5	- 15 %

Le tableau ci-dessous représente les prélèvements en eau des sites issus d'autres sources (hors réseau) pour les actifs du Groupe qui diversifient leurs approvisionnements (eau de pluie, eau souterraine ou autres) et sont en mesure de comptabiliser ces volumes prélevés.

Consommation d'eau issue d'autres sources en 2018 (m ³)	Périmètre	Centres Commerciaux ⁽¹⁾
Eau de pluie	49/49	98 114
Eau souterraine (nappe phréatique)	49/49	3 273
Autres sources ⁽²⁾	49/49	314 493
Total des prélèvements en eau hors eau achetée au réseau municipal	49/49	415 880

(1) Les actifs français intégrés dans le périmètre de reporting utilisent exclusivement de l'eau issue du réseau municipal, c'est pourquoi les bureaux et centres de congrès et expositions n'utilisent pas d'autres sources d'eau.

(2) Eau de surface comprenant marais, rivières, lacs, et océans/Eau usée rejetée par une autre organisation (eau grise)/Dessalement d'eau de mer, etc.

Réduire les émissions de GES dans notre chaîne de valeur en construisant et opérant des bâtiments innovants, circulaires, efficaces et connectés

IMPACT FINANCIER DÙ AUX VARIATIONS DE CONSOMMATION D'EAU (€)

Montant total économisé grâce à la réduction des consommations d'eau achetée au réseau municipal, estimé à périmètre constant.

	Centres Commerciaux	
	Périmètre	Total (Europe)
Évolution des consommations d'eau 2018/2017 (m ³)	43/43	237
ÉCONOMIES FINANCIÈRES 2018/2017 (K€)	43/43	(81)

INTENSITÉ HYDRIQUE PAR USAGE ⁽¹⁾ POUR LES CENTRES COMMERCIAUX (LITRE/VISITE/AN), POUR LES BUREAUX (LITRE/OCCUPANT/AN), ET POUR LES CONGRÈS & EXPOSITIONS (LITRE/M²JOP/AN)

	Centres Commerciaux (Litre/visite)		Bureaux (Litre/occupant)		Congrès & Expositions (Litre/m ² JOP)	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	4,65	6/6	7 107	6/6	11,38
2017 Périmètre constant	37/43 ⁽¹⁾	4,91	5/5	6 955	5/5	13
2018 Périmètre constant	37/43 ⁽¹⁾	5,02	5/5	7 002	5/6	11,68
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	37/43 ⁽¹⁾	2 %	5/5	1 %	5/5	- 10 %

(1) Hors Fisketorvet, Galeria Mokotów, La Part Dieu, Cour Oxygène, Pasing Arcaden, Höfe am Brühl et Palais Vest (défaut de comptage des visites en 2017).

CONSOMMATION D'EAU PAR SURFACE ⁽¹⁾ (LITRE/M²/AN)

	Centres Commerciaux		Bureaux	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)
2018 Total	49/49	844	6/6	447
2017 Périmètre constant	43/43	860	5/5	401
2018 Périmètre constant	43/43	876	5/5	488
ÉVOLUTION 2018/2017 (%)	43/43	2 %	5/5	22 %

2.2.3.6 Gestion des déchets

La politique de gestion des déchets d'Unibail-Rodamco-Westfield vise à maximiser le recyclage et à minimiser les volumes envoyés en centres d'enfouissement sans valorisation. Le Groupe s'est ainsi fixé les objectifs d'ici 2020 d'envoyer zéro déchets en décharge et d'atteindre un taux de recyclage des déchets de 80 % minimum grâce au tri sélectif et à la refacturation individuelle des commerçants.

Le volume total de déchets générés dans un bâtiment, quel que soit son usage, repose principalement sur le niveau d'activité des locataires, c'est-à-dire les ventes pour les centres commerciaux et le taux d'occupation pour les immeubles de bureaux. Cela signifie que le Groupe a un impact limité sur le volume total de déchets produits sur site. Cependant le Groupe est fermement engagé dans l'efficacité de la gestion des déchets.

Des locaux de traitement affectés au tri des déchets existent sur l'ensemble de ses sites. Les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés à propos des modalités et procédures locales de gestion de déchets mises en place sur site et à l'importance du tri en amont, via par exemple la mise au point de guides de tri rappelant les bonnes pratiques à suivre par type de déchet. Les contrats des prestataires et les « baux verts » fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Les prestataires de gestion des déchets sont tenus de suivre et de remettre un rapport d'avancement mensuel avec le détail des

tonnages collectés par type de déchets et les pourcentages de valorisation atteints, et de soumettre tous les 6 mois à la direction de site un plan de progrès avec des propositions d'amélioration pour la gestion des déchets. La direction technique des centres commerciaux se réunit mensuellement avec les prestataires pour suivre l'avancement et les performances en la matière. Tous les centres commerciaux du Groupe organisent par ailleurs chaque année une réunion avec leurs parties prenantes (preneurs et prestataires de traitement) avec un point détaillé sur les résultats de la gestion des déchets du site.

En outre, un nombre croissant de centres commerciaux sont équipés d'un système de gestion des déchets avancé qui comprend la pesée des déchets de chaque locataire séparément afin de facturer les frais réels liés aux tonnages générés. Ceci encourage un meilleur tri des déchets à la source, qui permet aux preneurs de réduire le tonnage déposé en déchets résiduels DIB (déchet industriel banal) dont l'élimination est plus coûteuse, leur offrant ainsi l'opportunité de minimiser leurs charges. Ce système contribue efficacement à améliorer le taux de recyclage.

En 2018, 40 % des déchets ont été valorisés par réutilisation, recyclage, compostage, ou méthanisation et 50 % ont fait l'objet d'autres formes de valorisation énergétique. En tout, ce sont donc 90 % des déchets des centres commerciaux gérés du Groupe qui sont recyclés, réutilisés ou valorisés contre seulement 61 % en 2012.

(1) Voir Méthodologie de Reporting, section 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure.

— Zéro déchet en décharge au Royaume-Uni

Depuis 2012, les deux centres de Londres ont sous-traité la gestion des déchets à un spécialiste sur site qui a régulièrement donné des résultats positifs et maintenu un taux de recyclage total bien supérieur à la moyenne du secteur. Des ICP contrôlent la performance de cette gestion pour chaque flux de déchets. Cette solution de recyclage des déchets ne se limite toutefois pas à la gestion et au reporting mais dépend aussi fortement de la qualité de la communication avec et de l'engagement des commerçants. Des relations étroites sont maintenues avec tous les commerçants pour optimiser le processus de recyclage et le tri. Des sessions de formation sont aussi organisées régulièrement avec les centres commerciaux via le programme « Green Academy » du prestataire chargé des déchets. Les deux sites britanniques n'ont aucun déchet à enfouir depuis 2012. Tous les déchets non recyclés sont envoyés pour récupération d'énergie. Des solutions innovantes aident les centres à augmenter le taux de recyclage ou récupération sur place. L'installation sur site d'un EcoDigester en est un exemple récent. Ce digesteur convertit les déchets alimentaires en eaux usées inertes qui peuvent ensuite être évacuées dans une canalisation standard. La performance des centres britanniques a été reconnue dans tout le secteur. Très récemment, une présélection a été effectuée pour un prix Edie dans la catégorie « gestion des déchets et efficacité des ressources ».

Afin d'améliorer continuellement le taux de valorisation des déchets produits sur ses actifs et dans le cadre de son programme d'accompagnement de start-up, le Groupe a développé deux partenariats innovants avec des entreprises pour travailler sur l'optimisation de la valorisation de ces déchets.

Le premier, initié en 2017 avec l'entreprise Phénix a vu la mise en place de deux projets pilotes pour identifier et créer de nouvelles filières de revalorisation des déchets de centres commerciaux destinés à la destruction : audit complet de la gestion des déchets d'un centre pour comprendre les leviers de valorisation et mise en place d'un partenariat avec les enseignes pour valoriser le gisement des déchets organiques. Suite au succès de ces projets pilotes, le Groupe est entré en 2018 dans une dimension contractuelle avec Phenix en les sélectionnant lors de l'appel d'offres visant à choisir le nouveau prestataire de gestion de déchets pour Rosny 2 à compter de début 2019. L'ambition est de pouvoir valoriser à terme 100 % des flux de déchets générés. Pour ce faire, Phenix s'appuie sur son expertise de revalorisation des flux de déchets et son système de rémunération indexé sur la performance effective du traitement des déchets.

En second lieu, le Groupe a lancé en avril 2018 un partenariat avec la start up Too Good To Go, qui propose une solution de valorisation des invendus alimentaires et de lutte contre le gaspillage en mettant en relation des consommateurs avec des enseignes offrant des paniers

de produits invendus à prix réduits en fin de journée. Après le succès d'un premier projet pilote lancé dans le centre commercial Euralille ayant impliqué 8 enseignes de restauration et permis de sauver près de 2000 repas, soit 1,2 tonne de déchets évités en seulement 4 mois, le Groupe a lancé au dernier trimestre 2018 le déploiement à grande échelle de ce partenariat dans l'ensemble de ses centres commerciaux en France. En invitant les restaurateurs à lutter contre le gaspillage et réduire leurs déchets alimentaires, le Groupe a pour ambition de sauver 50 000 repas en 2019. Des expansions à d'autres pays du Groupe sont également en cours de discussion.

Le Groupe est également devenu partenaire, depuis décembre 2017, de la plateforme Économie Circulaire de Paris&Co. Dans ce cadre, les équipes ont accès à un sourcing dédié de start-up et solutions innovantes sur tous les sujets d'économie circulaire, y compris sur celui de la biométhanisation. Par ce biais, le Groupe se tient au fait et se nourrit des dernières avancées technologiques sur le marché en la matière.

Les responsabilités du Groupe en matière de gestion des déchets et donc les périmètres de reporting gardent aussi des spécificités nationales. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales : ce n'est alors pas le Groupe qui contrôle le mode de gestion et le traitement final des déchets qui y sont produits. L'élimination de la majorité des déchets dangereux est gérée directement par les prestataires de maintenance qui en ont la responsabilité, en utilisant le mode de traitement adéquat. Les actifs de Bureaux et les centres de Congrès & Expositions sont exclus du périmètre des indicateurs relatifs aux déchets. Dans les centres de Congrès & Expositions (activité de la filiale Viparis), les déchets sont gérés par les organisateurs et les exposants, et non par les équipes du Groupe. Dans les Bureaux, les services de collecte des déchets, qu'ils soient assurés par une entreprise privée ou par la collectivité locale, sont partagés avec d'autres bâtiments et d'autres propriétaires afin d'optimiser le parcours des camions bennes. Par conséquent, il n'existe pas encore de données séparées pour le Groupe.

— L'économie circulaire chez Viparis

Dans le cadre de la stratégie Better Events - Viparis 2030, Viparis a impulsé une nouvelle dynamique au sein de la filière événementielle sur le thème de l'économie circulaire. Cette réflexion conjointe menée avec différents acteurs de l'événementiel, organisateurs d'événements, standistes et prestataires de nettoyage a conduit à la réalisation de trois essais, sur trois salons de tailles différentes sur le site de Paris Nord Villepinte. Les premiers résultats de ces tests sont encourageants, avec jusqu'à 65 % de taux de tri atteint pour l'un des salons tests. Au-delà de la gestion des flux, les questions sur les filières de valorisation, l'éco-conception, ou les chiffres des flux de déchets générés ont été abordées. Ces travaux sur l'économie circulaire se poursuivront en 2019 dans l'objectif d'aboutir à des solutions concrètes.

KPI : TONNAGE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS (TONNES), POURCENTAGE DE DÉCHETS RECYCLÉS ET POURCENTAGE DE DÉCHETS VALORISÉS ⁽¹⁾ (%)Déchets non dangereux et dangereux ⁽²⁾ collectés sur site (parties communes et preneurs).

	Centres Commerciaux	
	Périmètre	Total (Europe)
2017 Total	56/57	70 832
dont déchets recyclés 2017 (%)	56/57	37 %
dont déchets valorisés 2017 (%)	56/57	40 %
2018 TOTAL	48/49 ⁽¹⁾⁽²⁾	70 139
dont déchets recyclés 2018 (%)	48/49 ⁽¹⁾⁽²⁾	36 %
dont déchets valorisés 2018 (%)	48/49 ⁽¹⁾⁽²⁾	54 %

(1) Le centre commercial Stadshart Almere est exclu du périmètre de cet indicateur, ses déchets étant directement gérés par la municipalité.

(2) Les déchets du centre commercial Galeria Mokotow sont reportés sur une période de 7 mois et une partie des déchets de Shopping Parc Carré Sénart, qui est gérée par la collectivité, n'est pas incluse.

KPI : RÉPARTITION DES DÉCHETS PAR MODE DE TRAITEMENT (%)

2018	Total Commerce
TOTAL DÉCHETS (EN TONNES) ⁽¹⁾⁽²⁾	70 139
Recyclage/Réutilisation/Compostage/Méthanisation (%)	40 %
Incineration avec valorisation énergétique (%)	36 %
Incineration sans valorisation énergétique (%)	2 %
Enfouissement avec valorisation énergétique du biogaz (%)	14 %
Enfouissement sans valorisation énergétique (%)	6 %
Gérés par la collectivité ⁽³⁾ (%)	0 %
Autres (%)	2 %

(1) Le centre commercial Stadshart Almere est exclu du périmètre de cet indicateur, ses déchets étant directement gérés par la municipalité.

(2) Les déchets du centre commercial Galeria Mokotow sont reportés sur une période de 7 mois et une partie des déchets de Shopping Parc Carré Sénart, qui est gérée par la collectivité, n'est pas incluse.

(3) L'information concernant la manière dont les collectivités gèrent les déchets qu'elles collectent n'est pas disponible.

2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement

La prévention des risques de santé, de sécurité et de sûreté liés à l'exploitation de ses biens pour toutes les personnes (salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous-traitants et communautés locales) et pour l'environnement fait partie intégrante de la politique de gestion des risques du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble des réglementations en vigueur en la matière et va au-delà des exigences réglementaires sur certains domaines, pour offrir un meilleur niveau de santé, de sécurité et de sûreté sur ses sites.

Le Groupe a ainsi défini une politique adaptée en matière de gestion des risques Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE), qui prévoit des règles et principes directeurs au niveau Groupe, complétés au niveau local par des procédures conformes à la réglementation

locale. Les principaux domaines couverts par la politique de maîtrise des risques HSE du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, le rayonnement électromagnétique, les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), les installations et dispositifs techniques et de sécurité tels que les ascenseurs et les escalators, et les dispositifs de lutte et d'alerte contre l'incendie.

Cette politique Groupe prévoit notamment une évaluation annuelle des risques HSE des actifs en exploitation et l'inspection et l'amélioration continue de ces bâtiments et de leurs équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes. La documentation technique sur la maintenance et les tests réglementaires est aussi maintenue à jour et rendue disponible sur chaque site. Le suivi de cette politique est assuré par les équipes sur site et est audité chaque année par des auditeurs externes.

(1) Les déchets valorisés incluent le compostage, la méthanisation, l'incinération avec valorisation énergétique et l'enfouissement avec valorisation énergétique du biogaz.

(2) Déchets dangereux collectés sur site dans le cadre de l'exploitation courante dont la gestion est sous le contrôle du gestionnaire de l'actif (ex : batteries et déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)).

Ainsi, en 2018, comme chaque année, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques HSE des visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque actif (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) et pays où le Groupe est implanté en Europe continentale, selon un référentiel intégrant la réglementation et les politiques du Groupe. Cet audit attribue une cotation générale au site qui reflète son niveau de maîtrise des risques en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement selon 4 niveaux:

- A. gestion et maîtrise satisfaisantes des risques ;
- B. gestion et maîtrise satisfaisantes des risques, avec des améliorations encore nécessaires sur certains indicateurs ;

- C. constats d'écarts nécessitant la mise en place d'actions correctives ;
- D. gestion et maîtrise des risques insuffisantes.

L'objectif du Groupe est d'obtenir pour tous ses actifs détenus et gérés un score de B minimum pour l'évaluation de ces risques. En 2018, 97 % des notes des sites audités se sont améliorées ou sont restées stables par rapport à celles de 2017. 92 % des sites audités ont obtenu une note de niveau A (meilleure notation). Aucun actif n'a obtenu de note C. La note de niveau D n'a plus été attribuée depuis sept ans.



KPI : AUDIT ANNUEL DE LA MAÎTRISE DES RISQUES HYGIÈNE, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

2018	Total Groupe (Europe continentale)	Centres Commerciaux (Europe)	Bureaux (France)	Congrès et Expositions (France)
TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT HSE (%)	100 %	100 %	100 %	100 %
% de sites audités en amélioration ou stables par rapport à 2017	97 %	96 %	100 %	100 %
% de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	100 %	100 %	100 %	100 %

Outre la cotation du risque et la remise d'un rapport d'évaluation pour chaque actif détenu et géré, un plan d'action personnalisé suivi quotidiennement par les équipes opérationnelles est systématiquement mis à jour suite à l'audit afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques dans une démarche de progrès continue. En cas d'obtention de la note D, un contre-audit doit être réalisé dans le mois suivant l'audit pour vérifier la mise en application des actions correctives identifiées.

En interne, le département Sécurité & PMPs (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) réalise également chaque année des revues Développement Durable et Maîtrise des Risques dans l'ensemble des actifs et régions du Groupe en Europe continentale. Cet exercice permet de faire le bilan, site par site, des actions réalisées depuis l'année précédente et de présenter et valider un plan d'actions issues des audits réalisés pour l'année en cours et l'année à venir, en prévoyant le budget associé. Par exemple, pour réduire son exposition au risque de légionellose, le Groupe remplace dès que possible les tours aéroréfrigérantes « ouvertes » par des systèmes permettant d'éradiquer définitivement ce risque sur les sites concernés.

Une des clefs de voûte de cette démarche de prévention des risques est la formation des collaborateurs du Groupe. Ainsi, tous les nouveaux collaborateurs rejoignant le département Sécurité & PMPs (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) du Groupe suivent une formation de deux jours d'initiation aux politiques et outils de maîtrise des risques. Les équipes sur site sont formées aux

techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police) et les services administratifs compétents. Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et de sûreté, sont installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

Cette politique de maîtrise des risques HSE a été complétée, en 2018, par un volet sur la gestion des risques sûreté, en particulier du risque terroriste, qui renforce les procédures existantes appliquées par les équipes locales. Ce volet sûreté prévoit, outre le travail en étroite collaboration avec les autorités locales, les services de police et de renseignement, le renforcement des équipes de sécurité sur site et la formation et l'information des équipes de gestion des centres commerciaux et des preneurs, l'alignement avec les procédures Groupe en matière de gestion des risques HSE : en 2018, tous les actifs du Groupe ont réalisé une évaluation de leur exposition au risque sûreté selon une grille pré-établie et ont défini des plans d'actions annuels intégrés à leur budget. Le sujet a été intégré en 2018 aux revues internes de maîtrise des risques de santé et de sécurité. L'évaluation des risques sûreté sera intégrée dès 2019 dans les audits annuels HSE réalisés par un tiers externe.

Ce système de management HSE et Sûreté permet au Groupe d'évaluer régulièrement ses performances en matière de prévention des risques et d'ancrer durablement, au sein de ses équipes opérationnelles et de la direction des sites, une forte culture de gestion des risques.

RESPECT DE LA LÉGISLATION ENVIRONNEMENTALE

Sanctions pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2017	2018
Montant des amendes significatives (€)	2 660	4 085
Nombre de sanctions non pécuniaires	11	3

2.2.4 DÉVELOPPER LA CONNECTIVITÉ ET LA MOBILITÉ DURABLE

Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », Unibail-Rodamco-Westfield initie une dynamique nouvelle sur les enjeux liés aux transports durables dans les territoires où le Groupe est présent. En prenant un engagement sur le sujet des transports, le Groupe vise à développer l'attractivité et améliorer l'accessibilité de ses actifs, gage de succès à long terme, en anticipant les changements des visiteurs dans leurs modes de déplacement, et en favorisant l'émergence et l'accueil des nouvelles solutions de mobilité durable. Cette approche couvre également les deux grands facteurs d'émissions et de nuisances liés au transport : les déplacements des visiteurs et l'activité logistique des enseignes.

Aujourd'hui, les émissions de gaz à effet de serre liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes (voir section 2.2.1.2 Bilan carbone). En moyenne 43 % des visiteurs se rendent dans les centres du Groupe en voiture individuelle. Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à accélérer la mobilité durable et se fixe l'objectif ambitieux, d'ici à 2030, qu'au moins 75 % des visiteurs se rendent dans ses centres par un moyen de transport durable. Cela se traduit par un objectif de diminution de 50 % de l'empreinte carbone liée aux transports des visiteurs.

Cette exigence concerne 100 % des nouveaux projets de développement intégrés au portefeuille à partir de 2020 qui devront proposer au moins un mode de transport durable significatif (transports en communs). Ainsi, le processus de sélection et d'investissement du Groupe favorisera les projets connectés et les solutions de mobilité durable à fort impact positif pour les territoires.

KPI : CONNEXION AUX TRANSPORTS PUBLICS : ACTIFS DOTÉS D'UNE EXCELLENTE DESSERTE (%)

	Centres Commerciaux		Bureaux		Congrès et Expositions	
	Périmètre	Total (Europe)	Périmètre	Total (France)	Périmètre	Total (France)
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	49/49	80 %	6/6	27 %	6/6	80 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes ⁽¹⁾	49/49	80 %	6/6	100 %	6/6	100 %

(1) Pendant les horaires courants de travail en semaine.

Depuis 2006, et en coordination étroite avec les collectivités locales, un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco-Westfield a bénéficié d'une connexion directe à des lignes de tramway (Carré Sénart, La Part Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Porte de Versailles, Mall of Scandinavia). Wrocławia, inauguré en octobre 2017, est situé directement à proximité de la gare de train de Wrocław, de 13 lignes de tramway et de 15 lignes de bus. Le centre est équipé d'un parking pour vélos de 400 places. Par ailleurs,

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

Unibail-Rodamco-Westfield a également pour ambition de réduire l'impact des livraisons des commerçants en milieu urbain, en développant des solutions logistiques mutualisées optimisant le remplissage des véhicules de livraison et diminuant le nombre de rotations de véhicules, et en utilisant des véhicules peu polluants.

Convaincu que les objectifs du Groupe ne pourront être atteints qu'en collaborant avec les acteurs de la mobilité, le Groupe s'est engagé dans des partenariats externes pour proposer des solutions de mobilité innovantes et durables pour les visiteurs.

2.2.4.1 Connectivité aux transports

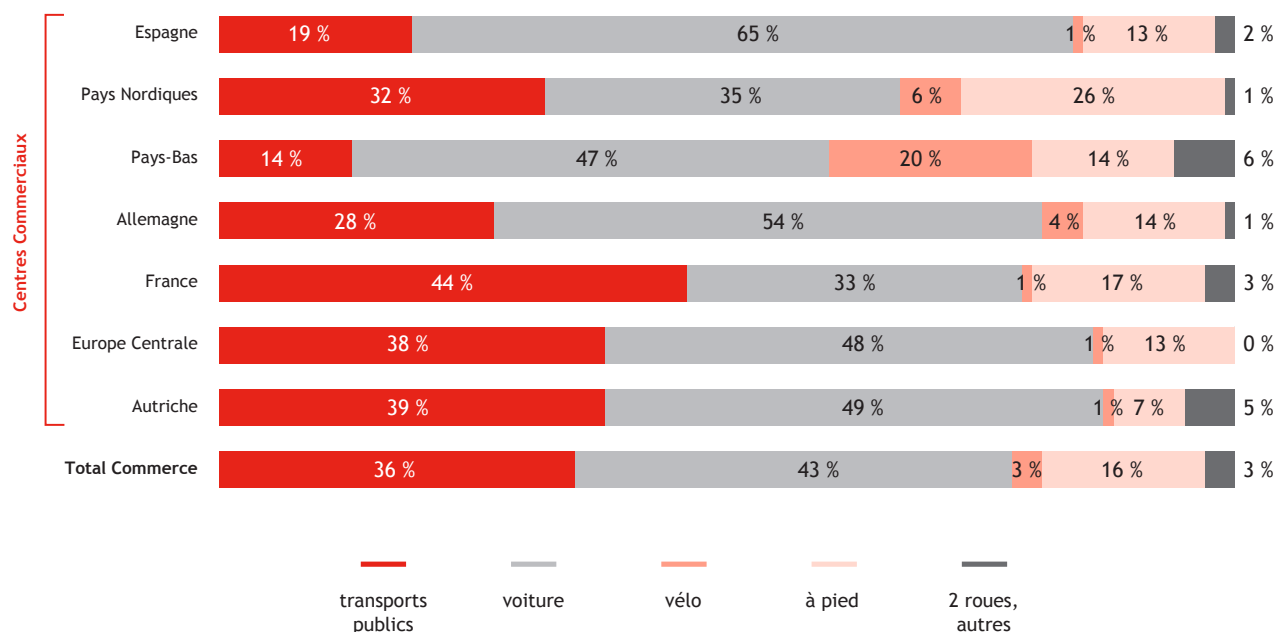
Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes européennes et bénéficiant d'un très bon raccordement aux transports en commun. L'ensemble des actifs du Groupe en Europe Continentale est desservi par les transports publics. 62 % des actifs détenus et gérés par le Groupe sont reliés à une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

à fin 2018, 100 % des projets en développement sont connectés à des moyens de transport durables significatifs (transports publics).

Les enquêtes marketing réalisées régulièrement sur les centres du Groupe montrent qu'environ 55 % des clients se sont rendus à pied, en vélo ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2018.

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

En 2018, la méthodologie des enquêtes marketing a changé et les nouvelles données collectées ne permettent pas encore de fournir une image représentative des parts modales pour tous les centres. Le graphique ci-dessous est donc basé sur les parts modales mesurées en 2017 mais en prenant bien en compte la fréquentation des centres en 2018. 100 % des centres commerciaux détenus et gérés en Europe continentale ont été inclus.



Le Groupe est déterminé à améliorer l'expérience Mobilité des ses clients (« Mobility experience ») sur tous ses aspects (temps passé, coût, impact environnemental, etc.). Il s'appuie pour cela sur 2 outils majeurs déployés en 2018 :

- le Groupe a développé un outil interne pour travailler sur l'ensemble des enjeux de mobilité de ses centres commerciaux : le plan d'action mobilité (« Mobility Action Plan » ou « MOBAP »). 36 centres en Europe, soit 72 % des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ont réalisé leur « Mobility Action Plan » en 2018. Cet outil 360° a pour objectif d'améliorer l'accessibilité des centres commerciaux gérés par le Groupe à travers la réalisation d'un diagnostic exhaustif des moyens de transports disponibles et utilisés par les visiteurs de l'actif (voiture, transports publics, piétons, vélo), qui permet ensuite aux Directions de centres d'établir un plan d'action concret et détaillé sur les années à venir pour améliorer la connectivité de leur centre : sont identifiées des actions de court/moyen terme directement activables par le Groupe telles que la modification des circulations internes des parkings ou l'ajout de signalétiques dynamiques aux abords du centre commercial pour aiguiller au mieux les flux, et des actions de plus long terme qui relèvent principalement de relations et partenariats avec les municipalités, comme assurer une connectivité optimale du centre avec les projets de pistes cyclables par exemple ;

- un peu moins de la moitié de nos visiteurs ont utilisé leur voiture pour se rendre dans les centres commerciaux du Groupe en Europe continentale en 2018. Les parkings des centres commerciaux et la manière dont sont traitées leur accessibilité, leur circulation interne ou encore leur scénographie représentent donc un enjeu majeur de l'expérience client dans cette phase de mobilité. Le Groupe a diffusé en septembre 2018 une synthèse complète de sa vision sur ces sujets intitulée « Car Park Guidelines - Strategy & Design » pour orienter les choix de conception et de gestion de ces espaces, à la fois pour ses actifs en développement et existants, afin d'optimiser l'utilisation des parkings du Groupe.

2.2.4.2 Solutions de mobilité durables innovantes

— Promotion de la mobilité électrique

Dans le cadre de son engagement en faveur du développement de la mobilité verte dans sa stratégie RSE, le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. Le volet « Better Places 2030 » du Groupe sur les sujets de mobilité électrique se concrétise notamment en 2018 avec le démarrage du plan de déploiement sur 3 ans de bornes de recharges pour véhicules électriques. Près de 200 (184) bornes de recharges ont été installées ou modernisées en 2018 en Europe Continentale.

KPIS : PROPORTION DE PARKINGS DES CENTRES COMMERCIAUX EXISTANTS ET EN DÉVELOPPEMENT ÉQUIPÉS DE D'INFRASTRUCTURES DE RECHARGE POUR VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Proportion de parkings détenus et gérés de centres commerciaux existants équipés d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques	100 %
Proportion de parkings de centres commerciaux en développement équipés d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques	100 %

Un partenariat européen a été signé fin 2016 avec la société Tesla pour déployer une solution de recharge spécifique dans les centres commerciaux gérés par le Groupe. À fin 2018, 13 des centres commerciaux détenus et gérés du Groupe avec des parkings détenus et gérés étaient équipés de ce type d'infrastructure de recharge. Après l'inauguration en 2017 des deux premières stations « supercharger » (borne de recharge ultra-rapide) dans des centres commerciaux du Groupe, le Groupe a mis en service en 2018 4 nouvelles stations « supercharger » à Polygone Riviera (France).

Depuis septembre 2016, le pôle de loisirs et de commerce Confluence situé à Lyon, participe au projet Navya Arma. La Navya Arma est un véhicule de transport collectif 100 % électrique et autonome. Sans conducteur, cette navette intelligente et innovante peut transporter jusqu'à 15 personnes et rouler jusqu'à 45 km/h en toute sécurité.

— Des partenariats innovants pour anticiper la mobilité de demain

Dans l'optique de tester les options de co-voiturage auprès du grand public, un projet pilote a été initié en 2018 avec l'entreprise BlaBlaLines, filiale du Groupe BlaBlaCar spécialisée dans le co-voiturage de courte distance, pour proposer aux visiteurs des centres commerciaux du Groupe une alternative de transport à la voiture individuelle. La promotion d'un service gratuit pour les passagers et les conducteurs a été réalisée dans deux centres commerciaux du Groupe en France (Rosny 2 et Aéroville) auprès des visiteurs et des salariés des enseignes via des totems installés dans les centres, des places identifiées sur les parkings, et des communications sur internet et les réseaux sociaux, y compris via l'application interne Connect, permettant de faciliter la communication avec les salariés des enseignes au sein du centre, afin d'apporter un nouveau service de mobilité pendant les périodes de grèves notamment.

En partenariat avec le Groupe Uber, Unibail-Rodamco-Westfield a également lancé en 2018 un test sur le Forum des Halles pour accompagner le développement du service UberGREEN, en proposant à la location pour l'entreprise 10 places de chargement pour véhicules électriques dans le parking du centre, hébergeant des véhicules électriques disponibles à la location pour les courses de ses chauffeurs. Cette initiative contribue au verdissement de la flotte du service de VTC. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entamé depuis plus d'un an avec l'entreprise Uber pour explorer l'avenir de la mobilité.

Le Groupe est par ailleurs devenu membre en 2018, au travers de l'URW Lab, son département d'innovation, du Mobility Club de Via ID. Ce partenariat permet au Groupe d'échanger avec d'autres acteurs du secteur, de se nourrir des analyses de tendances et nouveaux acteurs sur le marché pour se préparer à la mobilité du futur. Le Groupe a également conduit une étude prospective sur la mobilité et son impact sur le futur des centres commerciaux, partagée en interne à l'ensemble de ses collaborateurs en 2018.

— Solutions logistiques pour les enseignes

Unibail-Rodamco-Westfield a pour ambition de réduire l'impact des livraisons des commerçants en milieu urbain, en optimisant le taux de remplissage des véhicules de livraison, en diminuant le nombre de rotations et en utilisant des véhicules peu polluants.

Le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est ainsi engagé lors de l'enquête publique du projet de la Gaîté Montparnasse à imaginer des solutions capables de réduire l'impact du trafic lié aux futures livraisons du centre et de l'hôtel. L'enjeu étant de mutualiser les livraisons avant l'entrée sur Paris, dans des entrepôts logistiques déportés. Un défi supplémentaire lié à ce même projet est apparu avec la création du Food Society, le plus grand Food Hall d'Europe, et l'ambition d'assurer un approvisionnement constant de produits frais en température dirigée du marché d'intérêt national de Rungis ou des quatre coins de la France.

2.2.5 INTÉGRER LA NATURE ET LA BIODIVERSITÉ

Unibail-Rodamco-Westfield a développé une stratégie et une méthodologie claires visant à intégrer la biodiversité et l'écologie dans toutes ses activités. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec des experts en biodiversité afin d'élaborer et de mettre en place cette approche et a intégré ces principes à ses « Design Guidelines ». Conformément à la politique d'Unibail-Rodamco-Westfield, l'impact potentiel des actifs sur la biodiversité et sa gestion sont mesurés et pilotés dans le cadre de la certification BREEAM pour tout projet de développement, et de la certification BREEAM « In-Use » pour les actifs existants.

Pour l'ensemble des nouveaux projets soumis à un processus de certification BREEAM (à savoir, ceux de plus de 10 000 m²), un expert en écologie « écologue » est systématiquement intégré à l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase de conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces végétales les plus appropriées au projet de développement, en tenant compte de l'habitat local et de leur capacité à générer un impact écologique positif en améliorant et/ou en préservant la faune et la flore locales. Pour tous les autres projets de développement, le site est également analysé afin d'estimer son potentiel et de s'assurer que tout est mis en œuvre pour valoriser les écosystèmes. Une évaluation d'impact, intégrant une composante environnementale/biodiversité, est une des conditions *sine qua non* de la délivrance d'un permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale en France. Une consultation publique est également menée dans le cadre de ce processus.

Sous la supervision du paysagiste international Jean Mus, plus de 1 000 arbres ont été plantés à Polygone Riviera, le premier « lifestyle mall » à ciel ouvert en France, inauguré en octobre 2015. Le centre commercial Mall of Scandinavia (Stockholm) inauguré en novembre 2015, a atteint, dans le cadre de sa certification BREEAM en phase conception, 70 % des crédits de la catégorie « Land Use and Ecology » (utilisation des sols et écologie), devenant ainsi le premier centre commercial en Suède à obtenir, en 2014, le niveau « Excellent ». Les projets de développement (projets neufs et extensions) livrés en 2017 étaient également inscrits dans cette démarche, à l'image de Chodov Extension et de Carré Sénart Extension qui ont atteint respectivement 90 % et 70 % de crédits dans la catégorie « Land Use and Ecology ». D'autres projets en cours de développement, intègrent une démarche de biodiversité spécifique avec l'intégration de toitures végétalisées en pleine terre en cœur de ville, comme le projet Gaîté Montparnasse à Paris et le projet d'extension de la Part-Dieu à Lyon.

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

— Un plan de biodiversité à Westfield UK

Les sites du Groupe s'engagent à préserver et à améliorer la biodiversité. C'est particulièrement visible dans les deux centres britanniques où plus de 1 500 m² de murs végétaux contiennent près de 50 000 plantes de plus de 20 espèces différentes. Westfield London a planté 73 arbres adultes et semi-adultes sur la propriété, et 27 000 bulbes mélangés dans les broussailles extérieures. Westfield Stratford City a installé 15 hôtels à insectes pour encourager la diversité écologique des plates-bandes. Des parterres de plantes ont aussi été installés à l'intérieur pour améliorer la qualité de l'air et l'environnement pour le grand public.

En ligne avec son engagement de faire de ses actifs de meilleurs lieux de vie, le Groupe s'est notamment engagé dans l'étude et le développement de projets d'agriculture et d'apiculture urbaine sur plusieurs de ses actifs. Outre les bénéfices sur la diversification des usages et les modèles de consommation, ce type de projets a également un impact positif sur la valorisation de la biodiversité en ville. Ainsi, le Groupe a entrepris le test de dispositifs de production d'agriculture urbaine en toiture de ses actifs : le premier projet pilote d'agriculture urbaine sur un centre commercial du Groupe a été inauguré au printemps 2018, sur la toiture de So Ouest à Levallois-Perret (France). Ce projet a été développé en partenariat avec la start-up Sous les Fraises, sélectionnée dans le cadre du programme d'accélération du Groupe URW Link dès 2016. Cette ferme urbaine verticale de plus de 650 m² cultivés permet la production de fruits et légumes frais, fleurs, et l'accueil du public

par petits groupes pour des ateliers pédagogiques. La production de la ferme est en partie transformée en produits d'épicerie fine et distribuée à des restaurateurs et dans un pop up store installé dans le mail du centre commercial. Ce projet fait suite à un premier projet pilote concluant développé avec Sous les Fraises sur le toit du siège d'Unibail-Rodamco-Westfield à Paris. Par ailleurs, plusieurs centres commerciaux du Groupe sont déjà équipés de ruches et produisent leur miel. C'est par exemple le cas du centre commercial Mall of Scandinavia qui présente une toiture végétalisée et est un foyer d'apiculture urbaine accueillant des ruches avec autour de 250 000 abeilles depuis le printemps 2016, ou encore du centre commercial Minto, qui a installé des ruches et des plantes mellifères sur son toit en 2017 et commercialise son miel. En 2018, le Groupe a également lancé une étude interne pour identifier les potentiels futurs projets d'agriculture urbaine et définir sa vision stratégique sur le sujet.

— Projet de Ferme urbaine @ Viparis

Dans le cadre du projet de modernisation du site de Paris Expo Porte de Versailles, initié en mai 2015 et qui s'étend sur plus de 10 années réparties en 3 grandes phases, Viparis s'est engagé à développer la plus grande ferme urbaine d'Europe en toiture de l'un des bâtiments du site, d'une surface supérieure à 12 000 m² qui permettra de contribuer au développement et au maintien de la biodiversité en ville.

La politique de certification BREEAM « In-Use » systématique garantit une gestion adéquate des questions de biodiversité et le respect des normes les plus strictes dans ce domaine. Les équipes de conception et de développement d'Unibail-Rodamco-Westfield doivent veiller à ce que des évaluations de l'impact sur la biodiversité soient réalisées et que les recommandations des experts dans ce domaine (choix des espèces de plantes, etc.) soient mises en application. Une fois le projet construit et livré, l'équipe de gestion opérationnelle du Groupe, en particulier l'équipe sur site, est chargée d'entretenir et de suivre la biodiversité. L'équipe en charge du développement durable surveille la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et fournit l'appui nécessaire aux équipes opérationnelles.

2.3 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT INCLUSIF ET DURABLE DES COMMUNAUTÉS LOCALES

La réussite économique du Groupe repose sur la solidité de ses relations avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs et les sous-traitants et les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer des actifs répondant aux attentes des parties prenantes en termes d'expérience commerciale, de rendement financier et de performance environnementale est au cœur de la stratégie du Groupe. Ces différents aspects sont régulièrement débattus au sein du Conseil de Surveillance et du Comité de Direction, et font l'objet d'une analyse et d'un suivi minutieux. Des outils adéquats ont été développés pour identifier les attentes et les besoins de chaque partie prenante pour y répondre et pour en informer l'ensemble des équipes, y compris sur site.

Le Groupe est par ailleurs conscient du rôle économique déterminant que ses ensembles immobiliers représentent dans les territoires où il est implanté. Le Groupe assure en effet des fonctions essentielles au plan local :

- **moteur économique** : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, et emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- **intégrateur social** : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, actions en faveur de l'emploi, partenariats avec les communautés et associations, lieux offrant une expérience unique (événements, divertissement, shopping, etc.) ;
- **aménageur du territoire** : désenclavement, architecture emblématique, reconversion de friches industrielles et mise à disposition d'équipements publics.

Afin de s'assurer que ses investissements, développements et opérations profitent pleinement aux communautés où il opère, et qu'ils correspondent à leurs besoins et attentes, le Groupe s'efforce de nouer et d'entretenir des partenariats de long-terme avec les acteurs des territoires (résidents, autorités publiques locales et

associations). À cet effet, des consultations publiques sont organisées pour chaque projet de développement et d'extension.

Compte tenu de la situation de l'emploi encore dégradée dans une grande partie des territoires dans lesquels le Groupe opère en Europe Continentale, Unibail-Rodamco-Westfield a choisi de promouvoir et déployer *UR for Jobs*, une initiative en faveur de l'insertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi : le Groupe s'engage d'ici 2020 à permettre l'embauche, par les enseignes et les prestataires, de 1 000 jeunes par an au travers de cette initiative dans la totalité des centres commerciaux détenus et gérés recevant 6 millions de visites par an ou plus en Europe Continentale.

Le Groupe s'engage également à soutenir les acteurs économiques des territoires en favorisant l'émergence de nouveaux concepts d'offre commerciale locale grâce à des partenariats avec les entrepreneurs et les réseaux locaux, en soutenant des initiatives de valorisation des circuits courts, en particulier dans la restauration, ou des actions liées à l'économie circulaire.

De plus, dans le cadre d'un renforcement des partenariats avec les associations locales, Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à ce que 100 % de ses centres détenus et gérés en Europe Continentale organisent dès 2018 au moins un événement par an en partenariat avec une association ou une association locale.

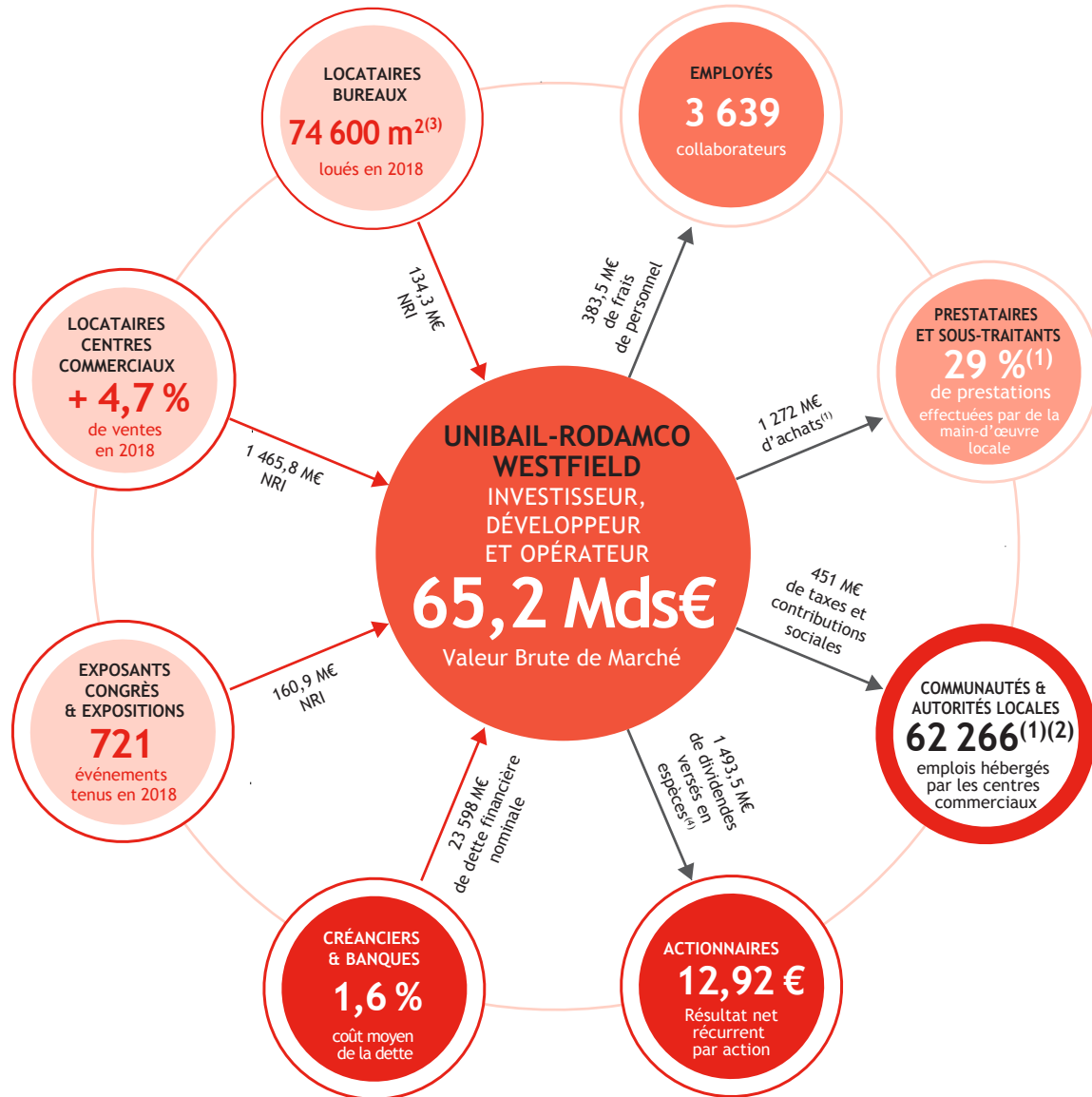
Enfin, le Groupe s'engage auprès de la communauté des salariés travaillant pour les centres du Groupe (collaborateurs du Groupe, enseignes et prestataires), en misant sur la technologie et le digital. L'application Connect, accessible depuis smartphone, vise à faciliter la communication et les interactions intra-sites entre la direction du centre et les salariés des enseignes, à favoriser l'emploi par la diffusion en temps réel des offres, en améliorant la vie du centre et le service rendu. L'objectif est que 100 % des centres détenus et gérés du Groupe en Europe Continentale disposent de cette solution d'ici fin 2019.

2.3.1 DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE

2.3.1.1 Impact socio-économique

— Création de valeur pour les parties prenantes

CRÉATEUR DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES⁽¹⁾



(1) Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale et excluant Viparis.

(2) Etude d'impact économique mise à jour en 2018, Beyond Financials

(3) m² pondérés

(4) Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale

(1) Les chiffres présentés dans ce graphique couvrent le périmètre total du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, sauf exceptions mentionnées en note (1) : chiffres sur le périmètre Europe continentale uniquement.

— Empreinte socio-économique

Le Groupe a lancé en 2013 ses premiers travaux sur la mesure de l'empreinte socio-économique de ses actifs en évaluant la contribution économique de ses centres commerciaux détenus et gérés en France à l'économie française. Depuis, le Groupe a progressivement étendu le périmètre de cette étude à l'ensemble de ses centres commerciaux en Europe continentale. En 2018, comme chaque année, le Groupe a mis à jour l'évaluation de son empreinte socio-économique, sur le périmètre de ses centres commerciaux détenus et gérés au 31 décembre 2017, soit 55 centres commerciaux, avec une étude plus détaillée pour le centre commercial Carré Sénart.

Cette étude permet d'estimer les impacts économiques :

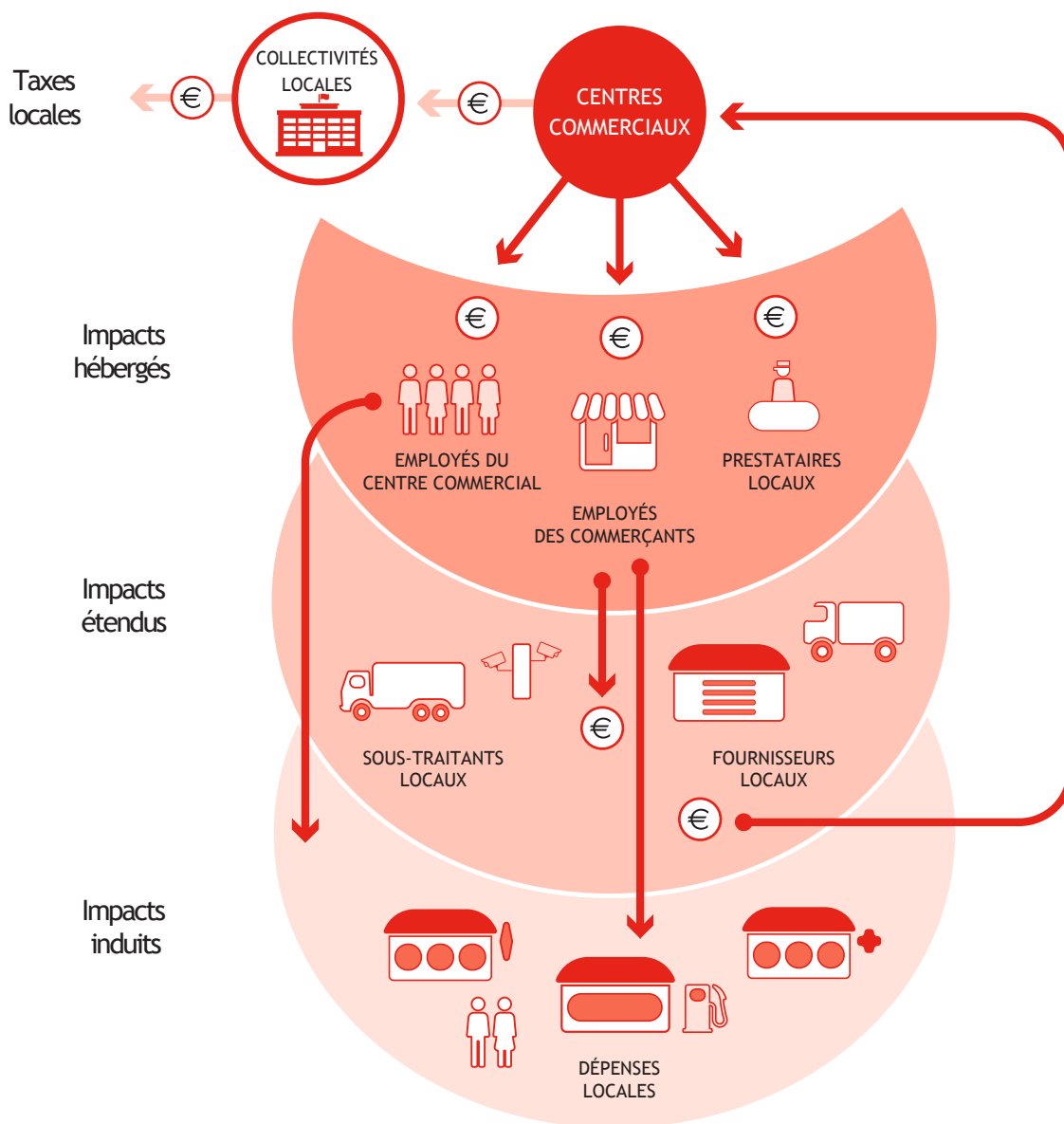
- locaux (à l'échelle locale, de la commune à la région) en estimant l'ensemble des salaires versés par les activités des

centres commerciaux, l'ensemble des emplois créés dans la localité et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante des centres commerciaux; et

- nationaux : la mission s'est concentrée sur les emplois hébergés incluant les employés Unibail-Rodamco-Westfield, les employés des preneurs, et les prestataires de services travaillant sur site, estimés en équivalent temps plein (ETP).

Il est à noter que les résultats sont exprimés en emplois créés ou maintenus, mais ne prennent pas en compte les effets « d'additionnalité » ; certains emplois auraient existé même si les centres commerciaux n'avaient pas été construits. Pour plus de détails sur la méthodologie (incluant le périmètre et les définitions), voir 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure - Zoom sur la méthodologie de calcul de l'empreinte socio-économique du Groupe.

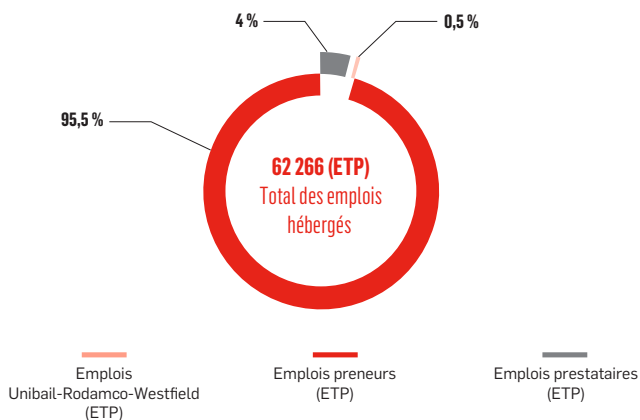
VALEUR SOCIO-ÉCONOMIQUE CRÉÉE PAR LES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE



— Résultats

Beyond Financials a estimé les emplois, les salaires et les taxes en utilisant des techniques de modélisation économique, des données fournies par Unibail-Rodamco-Westfield, et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des bases de données statistiques nationales. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe.

TOTAL DES EMPLOIS HÉBERGÉS EN 2017 DANS LES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN EUROPE CONTINENTALE ET REPARTITION



En 2017, 62 266 emplois hébergés ont été créés ou maintenus au sein des centres commerciaux du Groupe en Europe Continentale (incluant les surfaces commerciales non détenues à l'intérieur de ces centres). Les employés des preneurs représentent 95,5 % de l'empreinte du Groupe en matière d'emplois directs en Europe Continentale, les fournisseurs et sous-traitants représentant 4 % de cette empreinte et les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield sur les sites en représentant 0,5 %. La France, l'Espagne et l'Allemagne sont les 3 principaux contributeurs aux emplois directs créés ou maintenus par le Groupe en Europe Continentale.

Les résultats de l'empreinte économique d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale illustrent le fait que le Groupe et ses fournisseurs jouent un rôle économique clé par rapport à leurs parties prenantes (preneurs, fournisseurs et collectivités locales), à un niveau local et à un niveau national.

Cette étude et ses résultats sont utilisés au quotidien par le Groupe dans ses opérations pour :

- estimer plus précisément l'impact économique et social du Groupe sur sa chaîne de valeur et ses fournisseurs dans son processus d'achats ;
- évaluer les impacts socio-économiques actuels et futurs des projets de développement dans le cadre d'autorisations administratives et d'échanges avec les collectivités locales.

— Transparence fiscale

Unibail-Rodamco-Westfield est un groupe coté en Bourse dédié à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe et aux États-Unis. De nombreux pays ont mis en place des régimes de transparence fiscale pour favoriser l'investissement à long terme dans l'immobilier. Ces régimes soumettent le Groupe à des obligations de distribution de ses bénéfices ⁽¹⁾. En 2018, le Groupe a distribué 90 % de son résultat net récurrent par action 2017. En 2019 et sous condition d'approbation par l'assemblée générale annuelle, le Groupe distribuera 94 % de son résultat courant net ajusté. Le principe de transparence fiscale consiste en l'imposition des bénéfices retirés de l'activité immobilière au niveau des actionnaires directement, plutôt qu'au niveau des sociétés foncières. Unibail-Rodamco-Westfield est en faveur d'un régime fiscal global de société d'investissement immobilier bénéficiant d'une reconnaissance mutuelle entre pays qui permettrait un partage équitable des recettes fiscales entre les pays où les immeubles sont situés, par le biais des retenues à la source, et les pays où les actionnaires résident, par le biais des impôts sur les revenus.

Unibail-Rodamco-Westfield considère également que les régimes de transparence fiscale pour le secteur de l'immobilier contribuent à une approche responsable et durable de la fiscalité en créant les conditions favorables à l'investissement à long terme et à des partenariats gagnant-gagnant entre les collectivités locales et l'industrie immobilière.

La position fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield reflète la localisation géographique de ses activités économiques. Le Groupe déclare ses bénéfices et paie ses impôts localement au lieu de réalisation de ses activités. Cela se matérialise par le paiement des impôts sur les bénéfices, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales ⁽²⁾.

La situation fiscale du Groupe reflète la localisation de ses investissements. En effet, la détention de biens immobiliers engendre le paiement d'impôts fonciers. Avec un portefeuille valorisé à 65,2 milliards d'euros, Unibail-Rodamco-Westfield est un important contributeur de recettes fiscales. Les opérations d'investissement et d'arbitrage du Groupe génèrent également le paiement de montants significatifs de droits de mutation au profit des collectivités locales, même si cette contribution peut varier d'une année à l'autre en fonction du nombre et de la taille des transactions réalisées. De plus, les locataires des centres commerciaux du Groupe constituent des employeurs locaux importants et paient des montants significatifs d'impôts et contributions sociales.

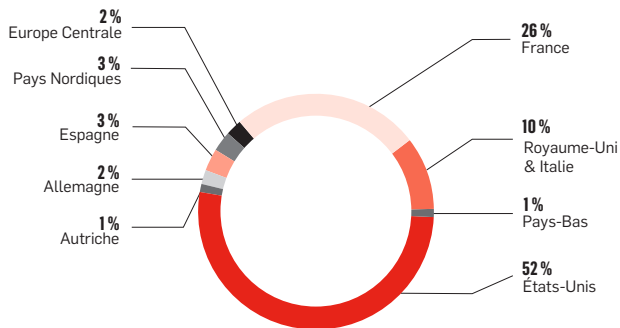
(1) Cf. note 8 de l'information financière consolidée chapitre 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés, section 8.1.3. Régimes fiscaux, pour une description de ces régimes.
 (2) Cf. note 8 de l'information financière consolidée chapitre 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés, section 8.2. Impôt sur les sociétés, pour la charge d'impôts de Groupe.



— Taxes et contributions sociales

En 2018 (année pleine) et sur une base proportionnelle, les filiales du nouveau groupe Unibail-Rodamco-Westfield ont acquitté 451 millions d'euros de taxes et contributions sociales.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES TAXES ET CONTRIBUTIONS SOCIALES PAYÉES EN 2018



Par ailleurs, le paiement du dividende d'un montant de 1,079 milliard d'euros en 2018 par Unibail-Rodamco SE a donné lieu au paiement, au bénéfice des autorités fiscales françaises, d'une retenue à la source d'un montant estimé à 142 millions d'euros dont le coût est supporté par les actionnaires.

La stratégie d'Unibail-Rodamco-Westfield consiste à créer de la valeur sur le long terme avec son portefeuille d'actifs immobiliers. La politique fiscale du Groupe est complètement intégrée à cette stratégie à long terme et n'interfère pas dans la bonne marche de ses activités économiques.

En 2018 le Groupe a opéré dans 12 pays européens et aux États-Unis. Le Groupe ne structure pas ses investissements et activités au travers de pays ou territoires non coopératifs ⁽¹⁾ dans le but de localiser des bénéfices dans des juridictions faiblement taxées. Unibail-Rodamco-Westfield respecte la lettre et l'esprit de l'ensemble des lois et réglementations fiscales. Les risques fiscaux sont suivis et analysés par une équipe d'experts fiscaux internes et externes et discutés avec un comité interne incluant le Président du Directoire et le Directeur général Finance, les auditeurs du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance du Groupe. Unibail-Rodamco-Westfield se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que le FATCA des États-Unis (Foreign Account Tax Compliance Act) et le CRS (Common Reporting Standard), et dépose son reporting fiscal pays par pays auprès de l'administration fiscale française.

Des informations complémentaires sur la politique fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield sont disponibles sur le site internet au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/investor/taxation-information>.

Bien que le Groupe considère que la lutte contre l'évasion fiscale ne constitue pas un risque majeur, celui-ci sera traité en 2019 (loi sur la lutte contre la fraude - loi n° 2018-898 - publiée le 24 octobre 2018).

2.3.1.2 Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Avec un volume d'achats de 1,3 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe en 2018, Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) se positionne de fait comme un acheteur significatif sur le marché européen. Compte tenu de la taille de son portefeuille, de la nature diverse de ses achats et de la dispersion géographique de ses actifs, le Groupe fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des filiales ou des prestataires locaux, ou soutiennent l'économie des territoires où Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) est installé.

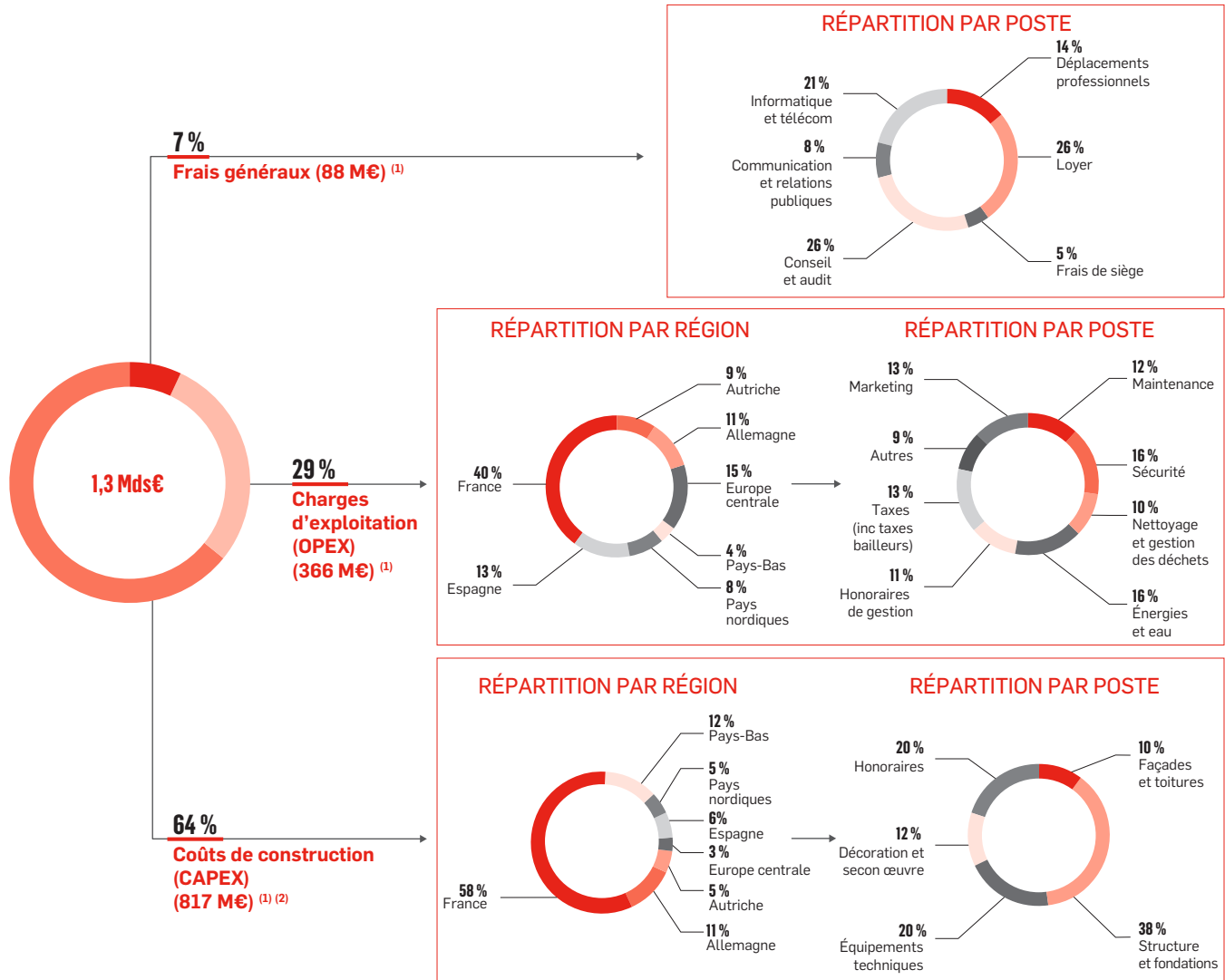
— Cartographie des achats

Les achats Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) peuvent être classés en trois catégories :

- les frais généraux, couvrant notamment les coûts de fonctionnement du siège, les déplacements professionnels, les honoraires de conseil et d'audit, la communication Groupe et les relations publiques, l'informatique et d'autres frais administratifs. Cela concerne l'ensemble du personnel du Groupe et des sièges régionaux ;
- les services liés à l'exploitation quotidienne des bâtiments tels que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie et en fluides, et les dépenses de marketing (coûts de fonctionnement payés par le propriétaire et dont la majeure partie est refacturée aux locataires sous forme de charges) ;
- les travaux de construction capitalisés, correspondant à trois principaux types d'investissement sur les actifs : travaux de développement ou rénovation, travaux de maintenance ou travaux de commercialisation (CAPEX supportés par le propriétaire) ; il s'agit principalement de contrats passés avec les entreprises de construction, d'honoraires versés aux architectes, aux designers et aux bureaux d'études, et de primes d'assurance.

(1) Les pays ou territoires non coopératifs sont généralement définis comme ceux refusant de se conformer aux normes internationales de bonne gouvernance fiscale.

CARTOGRAPHIE DES ACHATS



2.

(1) Les coûts sont reportés pour l'Europe Continentale et excluent les coûts associés à Viparis (Congrès et Expositions). Les coûts des actifs co-détenus sont reportés proportionnellement à la part détenue, conformément à la méthodologie de reporting financier.

(2) Pour refléter les dépenses liées à la chaîne d'approvisionnement, aux travaux de construction, à la main d'œuvre, et à l'investissement dans les communautés locales, les dépenses d'investissement excluent les coûts de financement, d'acquisition, d'éviction, et autres dépenses diverses.

Compte tenu de la part relativement faible des frais généraux dans les dépenses totales, les achats sont principalement composés de dépenses consacrées à l'exploitation, à la construction et rénovation des actifs. Ainsi, 29% des achats correspondent à des prestations de service délivrées sur les actifs par de la main-d'œuvre locale. Ces dépenses d'exploitation sont effectivement très utilisatrices de main-d'œuvre sur site et sont donc par essence des achats non délocalisables. Pour les prestations de construction, Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) s'attache à encourager l'embauche de main-d'œuvre locale, notamment par la présence de clauses d'insertion sociale dans les contrats conclus avec les fournisseurs.

Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement.

Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) suit également la répartition de ses coûts de construction (Capex) entre les cinq composants suivants : fondations et structure, enveloppe (façades et toitures), équipements techniques, travaux de décoration et second œuvre et honoraires liés au projet. Cela confirme que la grande partie des achats de travaux portent sur des prestations fortement utilisatrices de main-d'œuvre.

Au total, les achats sont répartis entre un très grand nombre de prestataires différents, ce qui permet à Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) de ne pas être exposé au risque de dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs stratégiques. Dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie des territoires locaux.

— Politique achats

La politique d'achats d'Unibail-Rodamco-Westfield vise à respecter les règles suivantes : équité, priorité accordée à la qualité de service, construction de partenariats durables, réduction des risques, et respect des réglementations en vigueur. De plus, le Groupe se doit d'honorer la confiance accordée dans le cadre de son mandat de gestion, en s'imposant transparence et optimisation des coûts.

En 2014, le Groupe a volontairement signé la charte française « relations fournisseurs responsables », qui est issue d'une initiative menée par les autorités françaises. Cette charte, structurée autour de dix engagements, vise à promouvoir les meilleures pratiques pour des achats plus responsables, et une relation plus équilibrée et de coopération des grandes entreprises envers leurs fournisseurs.

En Europe continentale, Unibail-Rodamco-Westfield accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer qu'ils respectent sa politique d'achats. C'est pourquoi, le Groupe a déployé, depuis 2010, une procédure d'achats visant à : garantir un prix optimal pour le meilleur niveau de service, favoriser un traitement équitable des fournisseurs/prestataires (transparence), protéger les intérêts des propriétaires et respecter le budget voté pour chaque actif. Les appels d'offres et l'utilisation de pièces contractuelles standardisées constituent la règle. Les conditions générales d'achats s'appliquent à tous les pays où Unibail-Rodamco-Westfield est présent en Europe Continentale et comportent également des critères sociaux et environnementaux.

Outre les principes et les règles édictées par les procédures Groupe, tous les achats doivent respecter le *Compliance Book* d'Unibail-Rodamco-Westfield, et notamment le Code de déontologie, les lois et réglementations locales en vigueur, en particulier en matière de droit du travail, et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale, incluant les clauses relatives à l'éthique et au développement durable. La politique et les processus d'achats du Groupe permettent d'appréhender les risques liés aux achats. Chaque étape du processus d'achat est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité et transparence dans le cadre de l'attribution de marchés de travaux et prestations de services. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres. Dans le cadre d'un appel d'offres et de la durée de vie d'un contrat, un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité Unibail-Rodamco-Westfield et formuler une réclamation. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco-Westfield effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achats et du *Compliance Book* du Groupe, comprenant le Code de déontologie. La politique anti-corruption, établie en 2017, est détaillée dans le chapitre 6.2.2.10 Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude.

Une solution logicielle de gestion en ligne des achats est utilisée depuis l'automne 2017, sur le périmètre européen des achats de services sur le patrimoine existant. L'utilisation de cette plateforme d'achats, intégrant les prestataires et fournisseurs, permet de renforcer et sécuriser les procédures d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale, d'élargir les partenariats établis avec les fournisseurs référencés, d'assurer la transparence nécessaire à toute décision d'achats, de mettre à disposition des équipes opérationnelles des outils facilitant la sélection des prestataires, le partage des meilleures pratiques et la limitation des risques. Cette solution sécurise la gestion administrative de l'ensemble du cycle d'achats et génère des gains de productivité.

— Achats responsables

— Sensibilisation et sélection des prestataires

L'approche RSE des entreprises est un des critères pris en compte dans le processus d'achats et le référencement des fournisseurs d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale. Chaque employé, chef de projet (projet de développement) et responsable technique (métiers de l'exploitation) en Europe Continentale reçoit une formation sur le respect des règles et des procédures d'achats du Groupe. Lors du référencement d'un nouveau fournisseur, de nombreuses informations sont préalablement exigées, dont une présentation de leur stratégie et de leurs pratiques en matière de RSE. Ces aspects environnementaux et sociaux revêtent une importance particulière dans l'information du Groupe sur ses choix de prestataires : ils font partie des critères pris en compte pour tout appel d'offres dans le cadre de la sélection des prestataires.

Pour encourager ses fournisseurs et sous-traitants existants à adopter des pratiques responsables et à utiliser des matériaux à faible impact sur l'environnement, le Groupe partage et communique sa politique RSE et ses objectifs environnementaux et sociaux associés à ses principaux fournisseurs en Europe continentale.

En 2018, comme en 2017, conformément aux critères du label « 4 étoiles » du Groupe, Unibail-Rodamco-Westfield a mis en place des programmes de formation « accueil, qualité et service » dédiés pour les personnels des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles » en Europe continentale. En France, les sociétés de maintenance reçoivent une formation gratuite relative aux pratiques du Groupe en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité.

— Intégration de critères RSE dans les clauses contractuelles

Pour les actifs existants, les prestataires de services, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer les Conditions Générales d'Achat (CGA) associées à tout contrat, comprenant une clause de développement durable couvrant l'ensemble des enjeux environnementaux, notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique, la gestion responsable des déchets, et l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, et garantissant le respect des droits sociaux, avec notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les réglementations locales en matière de droit du travail. Une clause éthique figure également systématiquement dans ces CGA, engageant les prestataires à respecter le Code de déontologie du Groupe, à lutter contre toute forme de corruption, et à signaler toute pratique allant à l'encontre de ces principes via la procédure de contact mise à disposition par le Groupe. Le Groupe a également mis en place des mécanismes pour encourager les économies d'énergie et le tri des déchets. Par ce processus d'amélioration continue, le Groupe sensibilise et responsabilise les fournisseurs avec lesquels il contracte sur son patrimoine géré.

En France, deux fascicules viennent renforcer les dispositions déjà prises dans les CGA en matière de développement durable en précisant notamment les efforts et résultats attendus en matière de performance environnementale et sociale : un « fascicule des clauses environnementales », et un « fascicule insertion professionnelle ». Ce dernier, mis en œuvre depuis juillet 2018, engage notamment les prestataires signataires dans une démarche d'insertion professionnelle de publics éloignés de l'emploi en leur demandant de fournir des efforts significatifs en ce sens dans les prestations conduites au sein des actifs du Groupe. Des objectifs spécifiques sont définis en concertation avec le Groupe, afin d'adapter les ambitions d'insertion professionnelle au périmètre et à l'activité de chacun, de manière à sécuriser de réels parcours professionnalisants ou

qualifiants et à diversifier les canaux de recrutement. Les prestataires s'engagent également à travers ce fascicule à effectuer une majorité de leurs recrutements dans les communautés avoisinant les lieux de réalisation du contrat et à participer aux événements de recrutement « UR for Jobs » organisés par le Groupe (cf. section 2.3.2 S'engager avec les parties prenantes locales). Enfin, les prestataires signataires s'engagent à établir et transmettre au Groupe un bilan des actions et résultats obtenus en matière d'insertion professionnelle pour chacun des différents actifs du Groupe où ils opèrent. En fin d'année 2018, le « fascicule insertion professionnelle » a été signé avec 11 des plus importants prestataires du Groupe.

Pour les projets en construction, les contrats signés avec les prestataires mentionnent que le Groupe et les sociétés qu'il contrôle s'engagent à réduire leur empreinte carbone, en particulier pendant la phase de développement des actifs. Une clause indique que les entreprises de construction impliquées dans des projets développés par le Groupe doivent prendre en compte cette disposition lors du choix des modes constructifs, matériaux, et solutions techniques. Aussi, à chaque revue de projet, et à chaque choix de solution

technique, des arbitrages concernant l'impact carbone des solutions proposées devront être soumis au maître d'ouvrage. Les principes et plans d'actions retenus pour sélectionner des matériaux plus durables et avec un contenu carbone réduit sont précisés dans la section 2.2.2.3 Matériaux de construction du présent rapport.

— Évaluation des performances RSE des prestataires

En 2018, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation interne annuelle pour 248 principaux contrats de services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets) sur 54 Centres Commerciaux et Bureaux, pour un montant total de contrats de 139 millions d'euros.

Le processus d'évaluation des prestataires permet d'apprécier la conformité des fournisseurs vis-à-vis des exigences contractuelles et permet d'anticiper les besoins en matière d'appel d'offre. Les données collectées au travers de ces évaluations, une fois consolidées, sont aussi partagées avec les prestataires à l'occasion de comités de pilotage.



TAUX DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION DES PRESTATAIRES ET MONTANT TOTAL DES CONTRATS ÉVALUÉS

	2016 ⁽²⁾	2017 ⁽²⁾	2018 - Centres Commerciaux et Bureaux	2018 - Centres de Congrès & Expositions ⁽²⁾
Nombre total de contrats en cours sur le périmètre géré ⁽¹⁾	324	304	260	98
Nombre de contrats évalués	318	295	248	58
TAUX DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION (%)	98 %	97 %	95 %	59 %
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	147 929 265	149 622 448	139 072 335	61 628 435

(1) Contrats des services de maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons mécaniques, nettoyage et gestion des déchets (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) et contrats de logistique, télécom et audiovisuel (Congrès & Expositions) des actifs gérés.

(2) En 2018, Viparis a conduit une évaluation spécifique du positionnement des fournisseurs des Centres de Congrès et Expositions sur l'ensemble des piliers de la stratégie RSE Better Events 2030, sur la base d'un questionnaire déclaratif.

2.3.2 S'ENGAGER AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

2.3.2.1 Soutenir la communauté

Chaque actif du Groupe s'engage à contribuer pleinement au développement économique durable de son territoire et à créer de la valeur sociale pour les communautés dans lesquelles il opère. Cet engagement se traduit par la mise en place d'actions à visée sociale utilisant les leviers à la disposition du Groupe et de ses actifs pour sensibiliser, mobiliser et agir concrètement pour répondre à des besoins ciblés du territoire. UR for Jobs et le *Solidarity Day* sont les deux initiatives sociales majeures développées par le Groupe en Europe Continentale : deux actions de grande ampleur menées chaque année en partenariat avec les partenaires publics et associatifs locaux, et soutenues par l'engagement de collaborateurs volontaires, qui s'engagent sur leur temps de travail (cf. section 2.4.3 Inspirer nos salariés).

En 2018, 84 % des centres commerciaux détenus et gérés en Europe Continentale (soit 42 centres commerciaux) ont mis en place l'une de ces deux initiatives sociales.

— UR for Jobs (« Unibail-Rodamco-Westfield pour l'emploi »)

UR for Jobs (« Unibail-Rodamco-Westfield pour l'emploi ») est l'une des initiatives sociales majeures du Groupe en Europe Continentale. Elle cible l'emploi pour des personnes qui sont éloignées du marché du travail. Elle vise en effet à créer des opportunités d'emploi dans les actifs du Groupe à destination de personnes vivant à proximité des centres commerciaux et en situation de chômage, de manque de qualification ou dans toute autre situation (financière, médicale ou familiale) menant à une difficulté d'insertion professionnelle.

Les bénéficiaires intégrant ce programme bénéficient d'un accompagnement gratuit, créé en adéquation avec les besoins des enseignes présentes dans les centres du Groupe et comprenant une formation, du coaching par des collaborateurs du Groupe et *in fine*, une mise en relation avec les recruteurs du centre commercial et des alentours pour des entretiens d'embauche, et répondant à de réelles offres d'emploi.

Ces actions sont systématiquement menées en partenariat avec les acteurs publics de l'emploi et associations locales, avec lesquelles le Groupe s'inscrit dans la durée. En Espagne par exemple, le partenariat avec la Fondation Generation de McKinsey a été étendu avec succès à d'autres centres espagnols, mais aussi à deux centres français, permettant ainsi à la Fondation de faire ses premiers pas dans le pays. L'association allemande Joblinge a de la même manière vu ses actions grandir grâce aux liens solides développés avec les actifs et les équipes du Groupe.

Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », l'ambition long terme du Groupe en Europe Continentale est de permettre l'embauche ou l'intégration en formation qualifiante de 1 000 personnes éloignées de l'emploi au travers de *UR for Jobs* dans ses centres commerciaux chaque année à partir de 2020.

30 centres ont mis en place le programme *UR for Jobs* en 2018 dans toutes les régions du Groupe en Europe Continentale, soit 63 % des centres commerciaux détenus et gérés recevant plus de 6 millions de visites. Ces 30 centres ont ainsi permis la formation de 719 bénéficiaires. Au travers de plus de 29 000 heures de formation (soit en moyenne 5 jours de formation par candidat), les bénéficiaires ont pu reprendre confiance en eux, confirmer leurs projets professionnels, apprendre ou approfondir leurs compétences de savoir-être et savoir-faire en service client.

Des modèles de formation innovants ont été mis en place en 2018 afin d'optimiser le succès des jeunes accompagnés. En partenariat avec la Fondation d'Auteuil et 22 enseignes, deux centres français ont ainsi mis en place le programme SKOLA, des « boutiques éphémères de formation » dans lesquelles 32 jeunes bénéficiaires ont pu apprendre le métier de vendeur-conseiller en magasin en alternant théorie et pratique directement en magasin.

En 2018, pour la 3^e année de déploiement de l'initiative, 53 % des bénéficiaires accompagnés (soit 381 personnes) ont intégré un emploi ou repris des études qualifiantes dans les 2 mois suivant le programme. Plus de 1 000 autres candidats ont pu accéder à l'initiative sans formation préalable et au moins 170 d'entre eux ont ainsi également trouvé un emploi grâce à l'action des centres. Au total, ce sont ainsi 551 placements permis grâce à l'initiative. En parallèle, les enseignes et prestataires des centres commerciaux ont ainsi trouvé dans ce programme une réponse adaptée à l'une de leurs problématiques majeures : le recrutement.

Afin de s'assurer de l'impact durable de cette initiative, le Groupe suit l'évolution professionnelle des bénéficiaires durant 6 mois. Ainsi, pour les 18 initiatives ayant le recul nécessaire, le taux de sortie positive à plus de 6 mois est 46 %, ce qui représente plus de 228 bénéficiaires réinsérés durablement. En septembre 2018, le Groupe a reçu le prix « Outstanding Contribution to Society » de l'EPRA, reconnaissant ainsi l'impact social positif apporté aux communautés locales par cette initiative.

— Solidarity Day

Le *Solidarity Day* est également une initiative sociale majeure du Groupe. Elle vise à impliquer un large nombre de collaborateurs au service d'une association caritative localisée à proximité d'un actif. En 2018, 17 initiatives ont ainsi impliqué plus de 700 collaborateurs du Groupe en Europe Continentale (voir section 2.4.3 Inspirer nos

salariés pour en savoir plus sur le programme de volontariat du Groupe) au travers d'actions de :

- rénovation d'espaces à destination de 10 structures sociales comme des centres d'hébergement d'urgence, des hôpitaux, ou des orphelinats permettant ainsi à plus de 9 800 personnes de bénéficier de meilleures conditions d'accueil et d'accompagnement ;
- soutien à des levées de fonds d'associations comme l'UNICEF ou CHILDHOOD permettant la prise en charge humanitaire et médicale de plus de 480 enfants en grande précarité dans le monde ;
- actions écologiques : nettoyage d'espaces naturels ou urbains, ou encore projets d'agriculture urbaine afin de contribuer à préserver l'environnement proche des actifs.

Ces actions ont permis de contribuer sensiblement au développement durable des structures soutenues, notamment Lichtblicke en Allemagne ou Childhood en Suède, soutenues depuis plusieurs années. Par ailleurs, dans chaque région du Groupe en Europe Continentale, de nouveaux partenariats associatifs ou publics ont été initiés en 2018 dans le cadre des *Solidarity Days*, principalement au niveau local avec des hôpitaux, des écoles ou crèches, des centres d'hébergement de jeunes ou de familles en situation précaire, et des associations environnementales. Des partenariats plus iconiques ont également été fondés avec des associations actives à plus grande échelle comme avec l'UNICEF et Aurore en France ou SOS Kindersdorf en Autriche.

— Des partenariats solides

En complément des actions menées dans le cadre d'*UR for Jobs* ou des *Solidarity Days*, chaque actif met en place des partenariats locaux et des actions avec les acteurs associatifs de son territoire. Ainsi, 100 % des centres en Europe continentale ont cette année organisé au moins une action en partenariat avec une association. En tout, 928 actions locales à visée sociale et environnementale ont été menées au travers de mises à disposition d'espace, de dons, de collectes de matériels, de bénévolat ou d'événements pédagogiques. Elles ont ainsi soutenu 747 partenaires, parmi lesquels 514 associations et 233 partenaires publics et communautaires (écoles, crèches, clubs sportifs, etc.) Ces contributions équivalent à un montant de 5,4 millions d'euros.

Dans ce cadre en 2018, les centres commerciaux en France ont ainsi célébré la 10^e année consécutive de soutien au réseau des Écoles de la 2^e chance qui ont bénéficié, outre de soutien financier, d'actions concrètes pour permettre à leur jeunes une insertion professionnelle durable.

— L'initiative d'Unibail-Rodamco-Westfield aux États-Unis en faveur des anciens combattants

Aux États-Unis, l'équipe d'Unibail-Rodamco-Westfield s'implique fortement pour aider les anciens combattants et leurs familles à réintégrer à la vie civile :

- en 2018, des bénévoles du Groupe ont consacré plus de 500 heures à conseiller et à accompagner les vétérans dans leur évolution de carrière (atelier de rédaction de CV, mise en réseau avec des collègues et prospection d'employeurs), et à profiter d'opportunités entrepreneuriales (rédiger un business plan, lever des fonds et attirer des investisseurs...);
- pour la troisième année consécutive, le Groupe a sponsorisé le « Old Glory Relay » avec l'association Team Red White & Blue. Les vétérans et des civils les soutenant parcourent ainsi environ 7 400 km traversant les États-Unis en portant un drapeau américain, pour sensibiliser sur les problèmes socio-économiques et psychologiques auxquels doivent faire face les héros militaires une fois de retour chez eux. En plus

de proposer des étapes de pause tout au long du parcours dans les sites du Groupe, les équipes du Groupe se sont également investis dans la conception, les financements, la logistique, l'informatique, le marketing de l'événement aux côtés de l'association ;

- à trois reprises en 2018, 45 membres de l'équipe du Groupe se sont portés volontaires pour aider à construire des logements et à améliorer les conditions de vie de familles de militaires défavorisées, dans le cadre de l'association caritative Habitat for Humanity ;
- Westfield World Trade Center et Westfield UTC ont animé des groupes de réflexion organisés par l'Infinite Hero Foundation avec des dirigeants, des chefs d'entreprise et des héros militaires, consacrés à trouver des solutions innovantes pour surmonter les difficultés physiques et mentales de ces militaires vétérans.

Le Groupe, et chacune de ces régions, a également contribué directement à des actions philanthropiques au travers de dons ou d'abondements financiers représentant un total de 0,8 millions d'euros en Europe Continentale. Pour la douzième édition du Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce, le Groupe a cette année augmenté son investissement à 1,5 millions d'euros (cf. section 2.3.3.2 Une offre attractive et différenciante) afin de promouvoir 4 jeunes entrepreneurs innovants.

En tant que leader de son industrie, Unibail-Rodamco-Westfield s'implique au côté des principaux acteurs de l'industrie immobilière française afin de promouvoir et faire avancer l'éducation et la recherche dans les domaines de l'immobilier et de l'urbanisme. Membre fondateur de la Fondation Palladio, le Groupe a ainsi participé au cycle de l'institut Palladio parrainé par la maire de Nantes, portant sur le thème d'« Habiter la ville de demain » et visant à inventer ensemble la ville de demain en relevant les défis majeurs des sociétés contemporaines.

Outre ces groupes de réflexion et d'échanges, la fondation soutient financièrement les étudiants les plus prometteurs dans le domaine de l'immobilier, pour la poursuite de leurs études supérieures, ou de projets de recherche: en 2018, 12 étudiants ont pu bénéficier de bourses de la part de la Fondation. Enfin, la Fondation a cette année encore décerné le Prix junior de l'immobilier durant le Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) hébergé dans l'un des actifs du Groupe et ayant accueilli en 2018 plus de 30 000 visiteurs.

En parallèle, le Groupe organise un cycle de conférences sur l'architecture ouvertes à un large public afin de partager un moment privilégié avec un architecte d'exception et de susciter des débats sur les grands enjeux des villes et sur l'urbanisme auprès d'étudiants, d'architectes et de salariés du Groupe. Cette année, Dominique Perrault et Laurent Castro ont été les invités renommés de ces « mardis de l'architecture ».

ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS⁽¹⁾



Nos centres impliqués dans leurs communautés



Créer des opportunités d'emploi à destination de personnes en difficulté d'insertion professionnelle



63%

des centres commerciaux du Groupe

719 candidats formés
551 candidats ont intégré un emploi ou repris des études qualifiantes

Soutenir les associations œuvrant dans nos territoires



32%

des centres commerciaux du Groupe

Rénovation, écologie, levée de fonds
22 structures sociales soutenues
Plus de 10 000 bénéficiaires impactés

S'engager localement



100%

des centres commerciaux du Groupe

428 organisations soutenues
531 actions à visée sociale ou environnementale menées



Accompagnés par le programme de volontariat du Groupe Et l'implication de 1 210 volontaires URW

(1) Chiffres présentés: périmètre Europe continentale.

2.3.2.2 Favoriser la résilience sociale

La résilience sociale est la capacité d'une communauté (composée d'individus, d'entreprises, d'institutions et d'associations) à réduire la probabilité d'occurrence d'incidents, maintenir un climat socio-économique positif ou à répondre à des événements imprévus.

Elle est basée sur la construction de relations locales fortes entre les acteurs afin de comprendre et partager les problématiques et risques

rencontrés par les communautés proches de nos centres. En créant ce capital social et réduisant les risques au sein de ou émanant des communautés, la performance en terme de résilience sociale est une composante majeure de la performance économique des actifs, et essentielle à leur croissance long terme dans leurs territoires.



En dix ans, Westfield London et Westfield Stratford City ont prouvé leur contribution majeure au développement socio-économique de Londres. Les flagships internationaux d'Unibail-Rodamco-Westfield font partie des destinations les plus animées pour se rencontrer, travailler, faire ses courses, établir un contact et se divertir dans la capitale britannique. Westfield London et Westfield Stratford City ont attiré en dix ans 590 millions de visiteurs ont généré un chiffre d'affaires de plus de 16,7 milliards de £. Par la création de projets à usage mixte qui offrent le meilleur des centres commerciaux, de la restauration et des loisirs, et des bureaux, des hôtels et des zones résidentielles, nos centres ont joué le rôle de catalyseurs pour attirer d'autres investissements étrangers et ont contribué à la création d'espaces dans des zones clés de Londres. Un nouveau rapport indépendant publié par Volterra en novembre 2018, souligne les contributions d'Unibail-Rodamco-Westfield et notamment :

- plus de 200 M £ pour améliorer l'infrastructure et la connectivité ;
- plus de 13,6 M £ pour la formation et l'éducation Les centres d'Unibail-Rodamco-Westfield ont créé 32 000 emplois dans la capitale, dont plus de 12 000 par des projets à Stratford et Croydon ;

- on estime entre 22 et 30 milliards de £ la valeur de l'activité économique brute directement générée par Westfield London et Westfield Stratford City sur les 20 prochaines années ;
- les deux centres génèrent des dépenses supplémentaires importantes au profit d'entreprises locales, dont un montant annuel estimé entre 18 M et 25 M £ dépensé par les salariés des centres et un total prévu de 16,5 M £ par les ouvriers du bâtiment ;
- les projets du Groupe pour la construction de près de 4 000 nouveaux logements à Londres devraient générer 58,5 M £ en dépenses annuelles résidentielles dans des zones locales.

Il est aussi prévu d'ouvrir un nouveau centre commercial, de restauration et de loisirs à Croydon, et de nouveaux logements résidentiels et d'étendre Westfield Stratford Ville.

Lire l'intégralité du rapport 2018 sur : https://www.urw.com/en/portfolio/standing-assets/standing-portfolio/shopping-centres/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/PORTFOLIO/Standing-Portfolio/Shopping-Centre/Westfield-London/URW-10_Years_in_the_Making.ashx

2.3.2.3 S'engager auprès des locataires et des visiteurs

Soucieux de renforcer le dialogue avec les locataires, Unibail-Rodamco-Westfield réalise des enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ces derniers dans chaque centre commercial en Europe continentale, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences spécialisées dans le secteur du commerce.

En 2018, 5 883 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 68 %. Les conclusions de

l'enquête confortent les résultats du niveau de satisfaction global des locataires, évalué à 72,0/100 en 2018, contre 71,8/100 en 2017. Ces enquêtes permettent de lancer des améliorations sur les centres et d'améliorer continuellement le parcours client en collaboration avec les enseignes.

Pour améliorer la relation au quotidien des équipes des centres avec les preneurs et les prestataires, l'application « Connect » a été lancée depuis 2016 et est utilisée aujourd'hui dans 44 centres commerciaux du Groupe.

KPI : POURCENTAGE DE CENTRES COMMERCIAUX AYANT DÉPLOYÉ L'APPLICATION « CONNECT »

	2016	2017	2018
Nombre de centres commerciaux ayant déployé l'application « Connect »	3	32	44
Pourcentage de centres commerciaux ayant déployé l'application « Connect »	5 %	59 %	88 %

Par ailleurs, dans le cadre des audits qualité, 386 services et critères de confort sont évalués sur chaque centre deux fois par an ; le score moyen d'Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) en 2018

s'est établi à 90,6/100. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position sur le marché.

SCORE MOYEN DES AUDITS DE QUALITÉ INTERNES

	2015	2016	2017 ⁽¹⁾	2018
Score moyen des audits de qualité internes	92/100	94/100	87/100	90,6/10

(1) La baisse de la notation en 2017 est liée à une évolution de la grille d'audit, permettant de fixer des standards de qualité toujours plus exigeants.

Le Groupe complète et ajuste en permanence sa stratégie d'accueil et de services pour ses centres commerciaux, la Welcome Attitude, matérialisée par le label « 4 étoiles » inauguré en 2012. Ce label permet aux clients de bénéficier d'un niveau d'accueil et de confort accru, avec un même niveau exigence et de qualité dans tous les centres commerciaux gérés par le Groupe. Le but de cette initiative est de proposer aux clients une expérience unique dans une ambiance accueillante, caractérisée par l'attention portée à la qualité et par un ensemble de services dignes d'un hôtel : réception, voiturier, assistant d'achat, Wifi gratuit, journaux gratuits, etc. Ce label est décerné à la suite d'un audit externe réalisé par le leader mondial de la certification, SGS, d'après un référentiel de plus de 680 points de contrôle.

En juin 2018, une version modernisée du référentiel « 4 Star Experience » a été lancée afin de suivre les innovations et engagements d'Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) notamment sur le plan des services, du digital et du développement durable. À fin 2018, 16 centres commerciaux suivent le nouveau référentiel « 4 Star Experience ».

En Europe Continentale, Unibail-Rodamco-Westfield met également tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs en situation de handicap, de même que les personnes âgées et les familles. En France, par exemple, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, ONG consacrée aux personnes souffrant de déficiences mentales. Depuis 2016, le personnel en contact avec le public dans les centres commerciaux (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) est spécifiquement formé pour l'accueil des clients souffrant de handicap mental. Ces centres affichent le logo « S3A » qui témoigne de leur engagement auprès des 700 000 handicapés mentaux de France et de leurs familles.

PERFORMANCE RSE DES CENTRES COMMERCIAUX PERÇUE PAR LES VISITEURS

Critères RSE	% Satisfaction des visiteurs en 2018
Les centres veillent à optimiser leur consommation d'énergie	38 %
Les centres sont facilement accessibles par des moyens de transport non polluants	45 %
Les centres encouragent le développement économique et soutiennent l'emploi local	38 %
Les centres participent à la vie de la région et encouragent la mixité sociale	34 %

2.3.3.2 Une offre attractive et différenciante

Fort de son réseau de centres commerciaux de grande qualité, dominants dans leurs zones de chalandise et idéalement situés, Unibail-Rodamco-Westfield consacre beaucoup d'énergie à détecter et attirer les meilleurs concepts d'enseignes et à favoriser leur développement national et international. L'implantation d'enseignes innovantes « premium » est un facteur d'attractivité, de différenciation et donc de fidélisation des clients pour le Groupe. En 2018, 175 baux ont été signés avec des enseignes « premium »

Enfin, dans le cadre du contexte de risque attentats auquel plusieurs pays européens sont confrontés, le Groupe a été amené à développer une politique déterminée et responsable de protection et de prévention du risque d'attaques, afin en particulier de rassurer les personnels des locataires et des prestataires travaillant dans les sites gérés par le Groupe, et également d'offrir un environnement sécurisant aux clients et visiteurs de ses actifs. Ces dispositifs définis en étroite coopération avec les autorités publiques et les forces de l'ordre, combinent des moyens de surveillance et de détection, un renforcement des moyens humains de sécurité et des mesures d'information et de formation des personnels des locataires, afin de renforcer la vigilance de tous les personnels des sites et de réagir efficacement en cas de risque d'attaque. Ces dispositifs concourent à maintenir l'attractivité des centres commerciaux auprès de leurs clientèles.

2.3.3 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

2.3.3.1 Perception RSE des centres commerciaux

Pour améliorer en permanence la qualité du service à la clientèle et mesurer les avancées dans ce domaine, le Groupe conduit des enquêtes de satisfaction annuelles auprès des clients. Les enquêtes de satisfaction clients ont été menées en 2018 auprès de 23 473 clients sur 55 actifs ; le score moyen du Groupe s'est établi à 8,2/10. Dès 2017, des questions spécifiques sur le développement durable ont été introduites dans le questionnaire de satisfaction. Dans chaque centre commercial où l'étude a été conduite, les clients ont été interrogés sur leur perception du centre en matière de consommation d'énergie, mobilité durable, développement économique et diversité sociale.

internationales (comme Polo Ralph Lauren, Mercedes-Benz et Daniel Wellington), correspondant aux concepts les plus différenciants et exclusifs, capables de générer du trafic et de la préférence client. Des journées « portes ouvertes » sont organisées régulièrement dans différentes régions avec les enseignes, qu'elles soient déjà clientes ou non, pour présenter les nouvelles opportunités d'implantation tant sur le portefeuille d'actifs existants que sur les nouveaux projets de développement du Groupe.

Afin de répondre aux attentes toujours plus fortes de ses visiteurs et des communautés dans lesquelles ses centres commerciaux opèrent, Unibail-Rodamco-Westfield a développé des Destinations - qui visent à diversifier l'offre présente dans ses centres en laissant place à des concepts innovants, des partenariats inédits, un design soigné, des événements marketing forts et des services exclusifs. Ainsi, 13 Dining Experiences™ proposent aux visiteurs un large choix d'offres de restauration, de la simple pause gourmande jusqu'aux dîners bistro, grâce à une alliance d'acteurs locaux et internationaux, dont l'attractivité est renforcée par un programme dédié d'animations et événements. Des foodhalls seront également introduits prochainement, en lien avec les nouveaux modes de consommation et aspirations expérientielles. Par ailleurs, cette année, un 2^e Fresh! a été ouvert à Mall of the Netherlands, proposant une offre riche mariant produits frais, gourmets et lieu de convivialité. De plus, 2 nouvelles Family Experiences (portant leur nombre à 4 au niveau du Groupe) ont été ouvertes à Arkadia (Pologne) et à CentrO (Allemagne) ; elles permettent une expérience riche et attrayante aux familles dans nos centres commerciaux, en offrant aux parents le confort nécessaire lors de leur visite et en créant une expérience inoubliable pour leurs enfants. Enfin, la destination fashion est illustrée par nos Designer Gallery™. Le Groupe est également engagé dans la location d'espaces et le soutien aux créateurs de nouveaux concepts et aux commerçants indépendants à l'échelon national et local. Créé en 2007 par Unibail-Rodamco-Westfield, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce est un concours visant à stimuler, valoriser et soutenir l'innovation dans le commerce et la création d'entreprise. Pour sa 12^{ème} édition, exceptionnellement, quatre concepts ont été primés. Une dotation globale de 1 500 000 € leur a été attribuée pour financer leur bail dans l'un des centres de shopping du groupe Unibail-Rodamco-Westfield. Le Grand Prix Unibail-Rodamco-Westfield a été décerné à Freddy's BBQ et Mersea, ex aequo. Il récompense un concept commercial déjà implanté et prêt à ouvrir une boutique dans un centre de shopping, dans un délai court.

Par ailleurs, en 2018, le Groupe a travaillé à l'élaboration de projets visant à collecter et recycler des textiles en partenariat avec ses visiteurs et enseignes. Ce travail devrait mener à des tests au cours de l'année 2019.

Enfin, à titre d'exemple, 4 jeunes entrepreneurs de la 1^{re} promotion de l'Ouvre-Boîte Paris ont proposé en 2018 pendant 2 mois leurs concepts dans une boutique éphémère, située au cœur du Forum des Halles. Incubateur de jeunes talents développé par la fondation Apprentis d'Auteuil, l'Ouvre-Boîte Paris accompagne de jeunes entrepreneurs en difficulté, âgés de 18 à 30 ans, dans leur projet de création d'entreprise. Après plusieurs mois de formation dispensée par des chefs d'entreprise et des experts, 4 jeunes entrepreneurs évoluant dans l'univers du « street », ont testé leurs produits et services auprès du grand public pendant une semaine en juillet 2018. Ils se sont relayés dans la boutique éphémère « Ouvre-Boîte » du Forum des Halles, mise à disposition gracieusement par Unibail-Rodamco-Westfield.

Le Groupe teste également des formats retail innovants comme par exemple avec l'ouverture de KaDeTe à Wilmsdorfer Adkaden à Berlin en mars 2018, un concept store faisant place à des marques et produits tout juste créés, leur permettant de rencontrer leur marché, de tester leurs produits et trouver le concept de magasin adapté à leurs besoins, et de développer leur crédibilité face à des investisseurs.

Bien que Unibail-Rodamco-Westfield par son activité de foncière ne soit pas concernée au premier chef par le sujet de l'alimentation durable, le Groupe accompagne l'évolution des attentes des consommateurs en matière d'alimentation plus saine et diversifiée, en introduisant dans ses centres commerciaux des offres d'alimentation plus durable, par exemple végétariennes, bio, locales, etc.

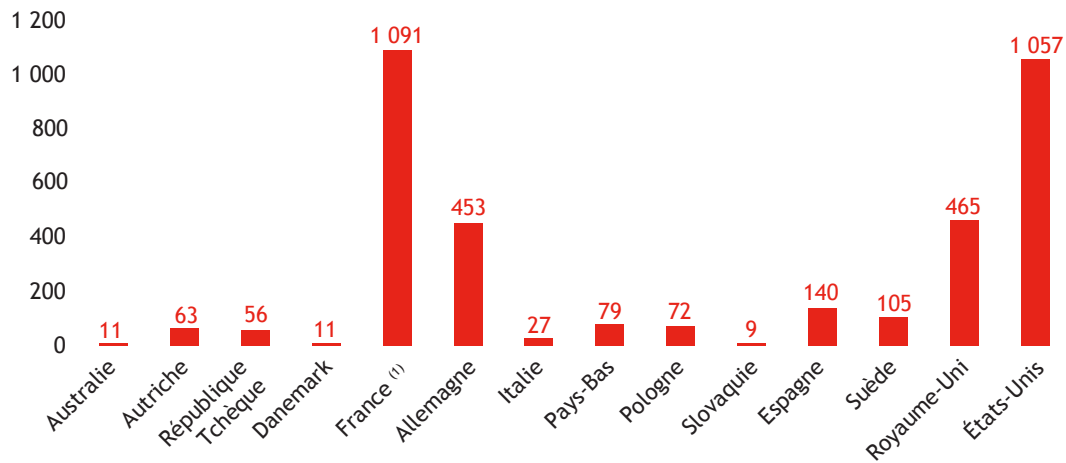
2.4 INTÉGRER LA DURABILITÉ DANS NOTRE ORGANISATION ET ENCOURAGER DES TALENTS RESPONSABLES

CHIFFRES CLÉS

EFFECTIFS PAR PAYS

Suite à l'intégration de Westfield, le Groupe compte 3 639 salariés au 31 décembre 2018.

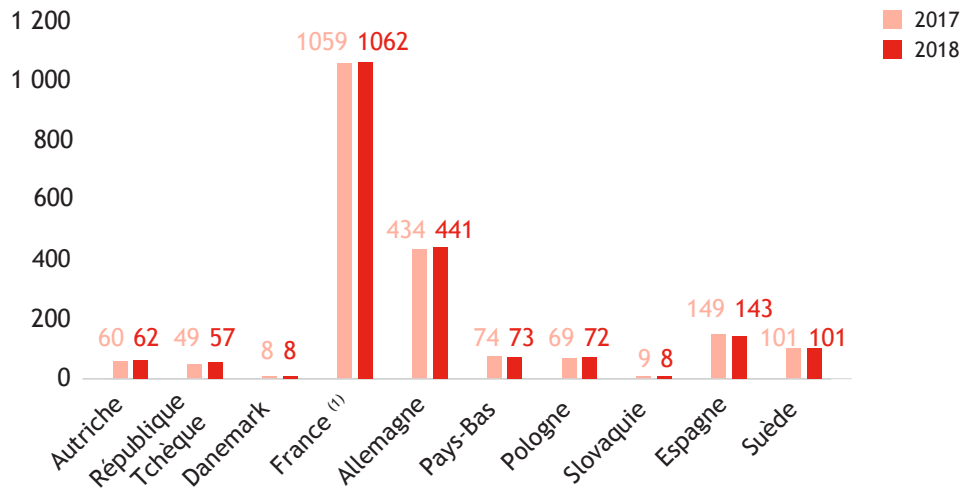
Effectifs au 31 décembre 2018



(1) Le chiffre comprend l'ensemble des employés de Viparis (376 au 31 décembre 2018)

EFFECTIFS PAR PAYS

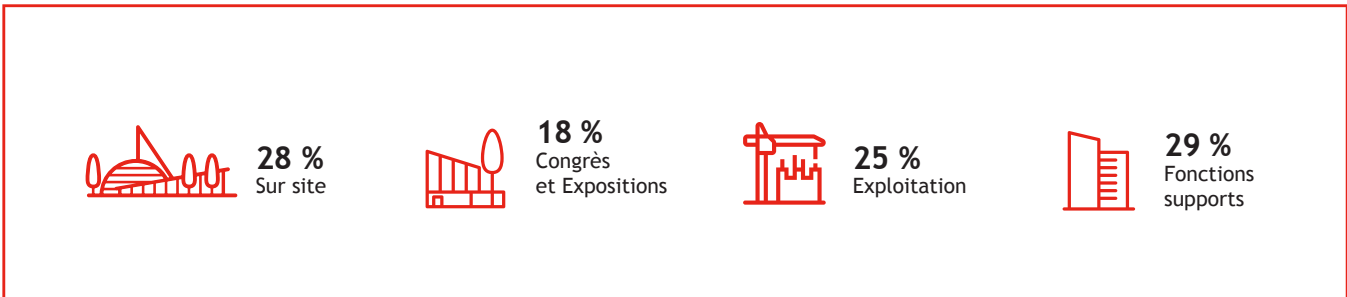
Effectifs moyens annuels (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12).



(1) Le chiffre comprend 376 employés de Viparis et un employé expatrié chez CAML en 2017, et 362 employés de Viparis en 2018. Depuis 2018, CAML est inclus dans les données du Royaume-Uni. Depuis le 1^{er} janvier 2015, les membres du Directoire ne sont pas pris en compte dans les effectifs du Groupe.

EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

Effectifs au 31 décembre 2018



2.

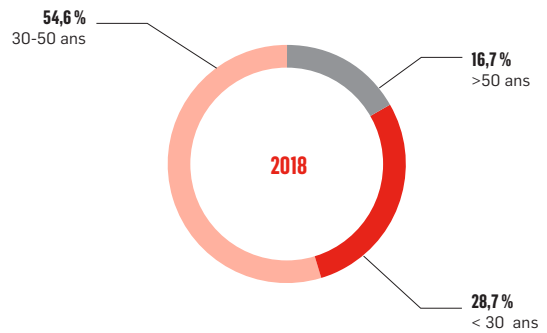
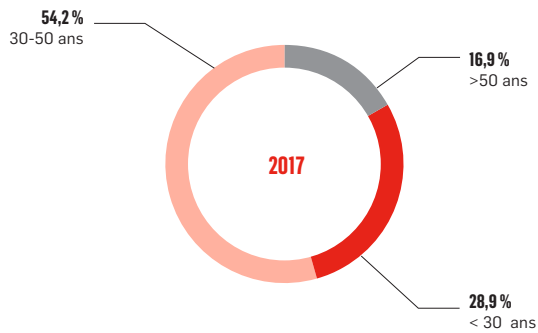
2.

Responsabilité sociale de l'entreprise

Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables

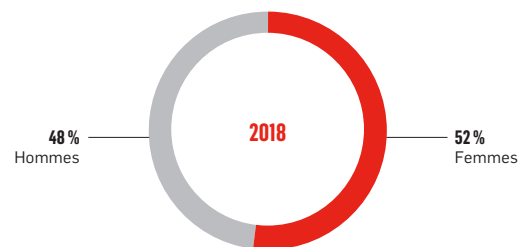
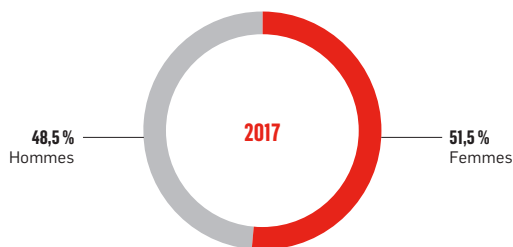
EFFECTIFS PAR ÂGE

Effectifs au 31 décembre 2018



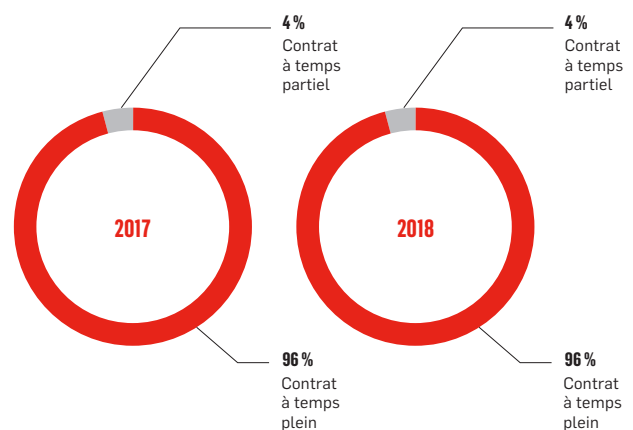
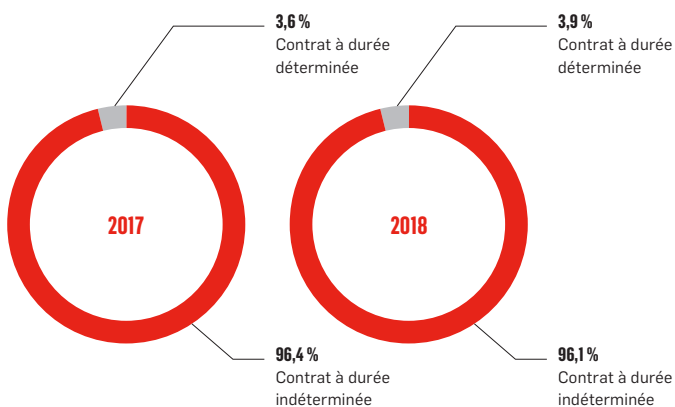
EFFECTIFS PAR SEXE

Effectifs au 31 décembre 2018



CONTRATS DE TRAVAIL

Effectifs au 31 décembre 2018



2.4.1 VALORISER LES TALENTS

2.4.1.1 Management des carrières et engagement

— Gestion des talents

Les politiques de recrutement et de développement d'Unibail-Rodamco-Westfield sont conçues pour attirer et fidéliser les meilleurs talents sur le marché du travail. Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion liée à la performance et la diversité des talents, et ce pour permettre à chacun d'acquérir l'expérience dont il a besoin pour bâtir une carrière passionnante et créatrice de valeur pour l'entreprise.

Le Groupe apporte un accompagnement professionnel et des conseils à ses collaborateurs sur leur évolution de carrière. Une fois par an, collaborateurs et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle de fin d'année. C'est l'occasion de faire un point précis sur les réalisations, les objectifs de performance, les perspectives d'évolution de carrière et les éventuels besoins de formation. Les collaborateurs peuvent aussi donner et recevoir du feedback de leur manager, tout au long de l'année grâce à un processus de suivi mis en place en 2017.

— Culture et valeurs d'Unibail-Rodamco-Westfield

Le modèle de compétence de la Société (sur le périmètre ex-Unibail-Rodamco) a été mis à jour en 2014 avec six piliers uniques et distinctifs rassemblés sous l'appellation *UR Experience* :

- we work harder, we deliver faster ;
- we create unique opportunities ;
- we only play to win ;
- we never compromise on ethics ;
- we turn individual strengths into collective power ;
- we trust our people, we empower them to dare.

L'*UR Experience* fait partie du modèle de compétences utilisé par le Groupe lors des évaluations de fin d'année et est bien ancrée dans l'esprit et les activités de tous les collaborateurs au quotidien.

— La Charte Westfield EDGE

La charte culturelle des collaborateurs de Westfield, intitulée « Westfield EDGE », a été lancée en 2015. Avec trois années de réussite à son actif, la Charte *Westfield EDGE* encourage les collaborateurs aux États-Unis et au Royaume-Uni à obtenir d'excellents résultats en misant sur l'innovation, la collaboration, la constitution d'équipes et de communautés. Les objectifs et indicateurs de performance des collaborateurs sont liés aux comportements attendus EDGE, qui mettent l'accent sur la façon dont ils mettent en place et font fonctionner la collaboration dans le Groupe. Les entretiens annuels reposent pour 25 % sur la capacité des collaborateurs à atteindre leurs objectifs liés au *Westfield EDGE*.

En 2018, suite à l'acquisition de Westfield, un projet a été lancé pour co-créer de nouvelles valeurs pour le Groupe, et ce grâce à une

enquête réalisée auprès de tous les collaborateurs et grâce à des groupes de travail. Ces valeurs représentent les standards d'excellence d'Unibail-Rodamco-Westfield et le maintien d'une culture d'entreprise encourageant un haut niveau de performance. Elles sont définies pour aider chaque collaborateur d'URW à comprendre quelle attitude adopter dans son travail, à montrer l'exemple, et comment interagir avec les clients, les partenaires, les communautés et les visiteurs.

Ce nouvel ensemble de valeurs d'entreprise pour Unibail-Rodamco-Westfield sera dévoilé au tout début du deuxième trimestre 2019.

— Mobilité interne et évolution de carrière

Un élément important de la gestion des carrières est le système de classification interne, appelé *Job grading*. Le système de classification interne ne se contente pas d'améliorer la communication, la cohérence et la transparence de la gestion de mobilité. Il reconnaît aussi les expériences et expertises qu'un collaborateur acquiert sur son poste. La mobilité interne entre métiers est vivement encouragée. Elle est conçue comme une co-construction impliquant les collaborateurs, les managers et la DRH. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des différents métiers du Groupe et de ses priorités. La mobilité internationale favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux et le partage des meilleures pratiques entre régions.

La politique de mobilité internationale a par ailleurs été enrichie, afin de couvrir l'ensemble des situations de mobilité et mieux faire connaître les avantages associés, tout en apportant le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles. En 2018, 242 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 418 (soit 20,6 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion, 54⁽¹⁾ collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale (contre 43 en 2017).

En 2018, ont été mises en place plusieurs initiatives pour développer les talents :

- un programme de Leadership a été mis en place au grade Principal, pour soutenir le développement professionnel des managers et pour développer leur réseau européen au sein du Groupe. En 2018, 12 *Principals* de 8 pays ont ainsi participé au programme, et notamment à une formation « From Management to Leadership ». Ils ont travaillé ensemble sur trois projets stratégiques pour le Groupe. Les participants au programme ont présenté le résultat de leur travail aux Directeurs généraux des régions en Europe ;
- le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de champions de l'innovation via son programme interne, « l'Innovation Champion Graduate Programme », afin de tirer parti de l'innovation et de l'intelligence collective, ouvrir de nouvelles perspectives de carrières et promouvoir la diversité au sein des équipes. Que ce soit en restant dans leur rôle opérationnel et en consacrant jusqu'à 20 % de leur temps à des projets d'innovation, ou en participant au URW Lab, l'équipe R&D du Groupe. Les participants ont reçu une formation et un encadrement spécifiques dans des domaines tels que le « brainstorming » et le « design thinking » et ont présenté les résultats de leurs projets lors de différents ateliers et réunions sur l'innovation.

(1) Y compris les mobilités internationales en provenance et en direction des entités ex-Westfield.

Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables

— European Graduate Program (EGP)

Cette année, le Groupe a procédé à un total de 142 missions. Parmi ces missions, 4 EGP ont eu pour la première fois l'opportunité de travailler aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2018, 5 autres EGP ont été confirmés sur des missions aux États-Unis et au Royaume-Uni pour 2019.

— Enquête sur l'engagement des salariés

Le Groupe a mené la troisième édition de son enquête sur l'engagement des collaborateurs au printemps 2018, avec un taux de participation de 93 %. L'enquête a analysé l'intégration des valeurs du Groupe au travail quotidien, les points clés de l'expérience des collaborateurs et le feedback sur plus de 60 actions mises en œuvre dans différents pays depuis l'enquête précédente en 2016.

— Attirer les meilleurs talents

Le Groupe a consolidé son partenariat avec l'alliance mondiale CEMS (Community of European Management Schools). En 2018, 21 % des diplômés recrutés *via* le programme EGP ont un master CEMS.

Au total, le Groupe a recruté *via* le programme EGP 48 jeunes diplômés des universités, écoles d'ingénieurs et écoles de commerce les plus prestigieuses d'Europe. L'EGP a aussi été lancé au Royaume-Uni. Un programme similaire aux États-Unis sera mis en place en 2019.

En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield a reçu de nombreux prix récompensant la qualité des opportunités de carrières du Groupe et son attractivité :

- il a été certifié une fois encore comme l'un des « employeurs les plus attractifs » pour les étudiants français. Dans une étude similaire concernant les professionnels expérimentés, Unibail-Rodamco-Westfield a été reconnu comme employeur attractif en France, en Suède et aux Pays-Bas ;
- pour la quatrième année consécutive, l'EGP a été reconnu en Allemagne parmi les meilleurs programmes de ce type avec le prix 2018 *graduate trainee award* ;
- en Suède, le Groupe est classé dans les 20 premiers de l'indice *Best Talent Company*. 300 sociétés suédoises ont été évaluées par 6 000 candidats pour déterminer les 30 meilleures entreprises du pays pour le recrutement, la rétention et le développement des talents. C'est la première fois qu'Unibail-Rodamco-Westfield apparaît sur la liste ;
- le Groupe a reçu la certification *Top Employers* pour l'Allemagne pour 2019 ;

- Unibail-Rodamco-Westfield a renouvelé son engagement en faveur de la formation de jeunes talents lorsqu'elle a été choisie parmi 2 000 entreprises pour recevoir le label *Happy Trainees* pour la cinquième année consécutive en France. 84 % de nos stagiaires recommandent notre Groupe et nous permettent d'atteindre le score de 4,22/5 pour leur expérience au sein du Groupe.



Tout en maintenant la priorité sur les mobilités internes, des recrutements clés de personnes expérimentées ont été menés en 2018 afin d'apporter au Groupe une plus grande expérience professionnelle et des profils plus internationaux. Au niveau du Groupe, 26 personnes ont été embauchées avec au moins le grade Principal.

Pour continuer à renforcer l'internationalisation du Groupe, un focus spécifique a été porté sur le recrutement de candidats dans un pays autre que leur pays d'origine.

Les postes à pourvoir sont publiés sur le réseau social de l'entreprise et chaque employé peut recommander une personne qu'il connaît professionnellement. Si le recrutement de la personne recommandée est mené à son terme, le collaborateur ayant coopté recevra 1 000 euros et 1 000 euros supplémentaires seront donnés à une association caritative de son choix. Depuis le lancement du programme de cooptation en octobre 2016, près de 300 candidats recommandés ont été cooptés dans tous les pays et 45 d'entre eux ont été recrutés. 45 000 euros de dons ont été distribués à des associations caritatives en Europe.

En juin 2018, Unibail-Rodamco-Westfield a lancé sa nouvelle page LinkedIn, instaurant ainsi une forte présence sur le réseau social professionnel et acquérant plus de 10 000 followers en 6 mois. De la date de lancement au 31 décembre 2018, le Groupe a activement développé sa ligne éditoriale. Unibail-Rodamco-Westfield engage vraiment ses followers, en doublant presque le taux d'engagement et le nombre de likes sur ses postes au cours du dernier semestre 2018.

Le taux de rotation du personnel en 2018, calculé en divisant le nombre total de démissions, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite, départs pendant la période d'essai et décès par le nombre d'employés en CDI à fin 2017, s'est établi à 16,6 % (contre 17,3 % en 2017).

RECRUTEMENT

Tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Emplois par type de contrat	2017	2018
Contrats à durée indéterminée ⁽¹⁾	315	396
Contrats à durée déterminée	51	64
Contrats d'apprentissage ⁽²⁾	25	28
TOTAL GÉNÉRAL	391	488

(1) Inclut 3 transferts Groupe depuis les entités ex-Westfield.

(2) Hors stages.

DÉPARTS

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2017	2018
Démissions	171	188
Licenciements	58	54
Ruptures conventionnelles	57	38
Départs à la retraite	11	11
Ruptures de périodes d'essai	38	29
Fin des contrats à durée déterminée	53	60
Externalisations	4	24
Décès	1	0
Autres ⁽¹⁾	0	9
TOTAL GÉNÉRAL	393	413

(1) Inclut les transferts Groupe vers les entités ex-Westfield



2.4.1.2 Formation et évolution de carrière

Avec l'acquisition de Westfield, l'Academy a un rôle important à jouer. Cette année, ses actions ont porté sur l'accompagnement des changements en facilitant le partage des connaissances métiers et en établissant une base commune autour de la diversité, de l'inclusion et de l'internationalisation.

Aujourd'hui, le *Learning Management System Cornerstone* (LMS) est disponible en Europe continentale. Il sera disponible pour l'ensemble du Groupe en 2020. Ce système permet aux salariés d'accéder aux formations de l'Academy, et de s'y inscrire. Des parcours de formation sont attribués aux salariés, en fonction de leur poste et de leur seniorité. L'Academy assure un suivi de l'utilisation et de l'accès à cet outil. Plus de 91 % des salariés s'y sont connectés au cours des six derniers mois de l'année. Pour améliorer en permanence l'expérience des participants, une enquête a été lancée pour recueillir leur avis. Les thèmes de formation sont présentés au moyen de vidéos courtes et ludiques, un format plus attractif pour les collaborateurs.



L'Academy a remporté le prix de l'Initiative RH 2018 organisé par Cadremploi, Hudson et le Figaro économie et qui récompense : Innovation, ROI (retour sur investissement), Adhésion, Courage et Audace.

En 2018, les formations techniques et métiers ont couvert environ 65 % des heures de formation et 82 % des apprenants. Ces formations

sont dispensées par des experts internes et des cadres supérieurs du Groupe. Elles soulignent l'importance de l'expertise d'Unibail-Rodamco-Westfield. Cette communauté de plus de 100 formateurs internes s'est réunie à l'occasion de la journée annuelle du *Trainers Club*. L'expertise métier est partagée tous les trimestres lors des URW Fondamentaux dédiés à tous les nouveaux arrivants, et toute l'année en fonction de la demande et de l'intérêt. Les formations en ligne sont très demandées et 35 modules différents sont maintenant disponibles. Le séminaire EGP, événement emblématique de l'année, a une fois encore été une grande réussite. Au cours de ce séminaire organisé sur une semaine, tous les nouveaux membres du Graduate Program du groupe rencontrent des cadres dirigeants, acquièrent des compétences managériales essentielles, visitent les principaux sites et créent un réseau professionnel avec leurs pairs.

L'URW Academy a joué un rôle clé pour accélérer l'internationalisation du Groupe, en favorisant le réseautage entre participants européens dans nos programmes de formation et par une formation interculturelle spécifique dispensée dans tous les pays du nouveau Groupe, y compris le Royaume-Uni et les États-Unis.

Au total, 14 211 heures ont été délivrées en 2018 (contre 14 646 heures en 2017) dans le domaine du développement personnel (dont 2 374 heures consacrées au Leadership).

De la même manière, afin de préparer au mieux les dirigeants de demain et d'encourager la diversité, l'URW Academy a mis en place plusieurs formations internationales majeures en 2018 :

Nom	Nombre de personnes formées en 2018	Nombre d'heures totales en 2018
Inclusive leadership and unconscious bias - NEW	87	239
Unlocking Potential of Leaders/Women@ UR	40	554
From Management to Leadership	30	900
Intercultural Training	256	1 355

Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables

FORMATION

Total des heures de formation suivies par les employés en CDI et CDD.

	2016	2017	2018
Total heures suivies	43 404	45 832	42 070
Moyenne heures par salarié ⁽¹⁾	21,8	22,8	20,8
TOTAL DE SALARIÉS FORMÉS	1 893	2 028	2 252

(1) D'après les effectifs moyens sur l'exercice.

— Apprentissage et formation au Royaume-Uni et aux États-Unis en 2018

Cet été, plusieurs participants venant des États-Unis et du Royaume-Uni se sont inscrits aux URW Fondamentaux sur la création de valeur. C'était également une opportunité de se constituer un réseau avec des collaborateurs dans l'ensemble du Groupe.

De plus, une journée et demi de formations a été organisée aux États-Unis pour les nouveaux Responsables des Opérations et les Analystes pour les aider à comprendre l'objectif du processus budgétaire *5 Year Business Plan* et leur rôle dans le processus de création de valeur. Des initiatives similaires ont été organisées pour d'autres fonctions sous forme de formations intensives.

D'autres initiatives de formation ont été déployées autour de thématiques clés, telles que des séminaires sur les Biais inconscients et le Management, ou encore des programmes Santé et Sécurité, et Bien-être avec un accent particulier sur la parentalité.

Aux États-Unis, un programme de leadership baptisé « All-In Leadership » a été élaboré et proposé aux 300 cadres supérieurs du Groupe.

2.4.1.3 Rétribution de la Performance

La Politique de Rémunération et de reconnaissance d'Unibail-Rodamco-Westfield est définie par le Groupe, en prenant en compte les spécificités des marchés locaux.

Elle est conçue pour encourager la réussite individuelle et la contribution aux résultats collectifs afin de favoriser la croissance du Groupe sur le long terme.

Elle a pour objectif d'attirer, de motiver, de récompenser et de garder sur le long terme les meilleurs talents du marché, faisant preuve de dynamisme, d'engagement et de loyauté. Les principes fondateurs de la Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield sont les suivants :



Une rémunération totale compétitive

basée sur une approche globale combinant un salaire fixe, des primes d'incitation à court terme (STI) et à long terme (LTI), et des avantages sociaux



Une approche différenciée et sélective

basée sur le mérite et la performance individuelle



Une politique de non-discrimination

(origine, sexe, nationalité, ou tout autre critère personnel)



Un processus de validation structuré

commun à toutes les régions afin de garantir un principe d'équité et des échelles de comparaison adéquates

— Une rémunération totale compétitive

L'équipe chargée des rémunérations et des prestations du Groupe et les Directeurs régionaux des ressources humaines utilisent des *benchmarks* provenant de professionnels externes établis et des

études appropriées pour assurer l'attractivité de l'offre de rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield par rapport aux marchés correspondants.

Rémunération totale ⁽¹⁾	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	3,85 %	5,03 %	6,39 %

(1) À effectif constant.

— Une rémunération différenciée et sélective

Le STI (*Short Term Incentive*) récompense de manière sélective les performances individuelles annuelles, l'engagement personnel, l'esprit d'équipe et la cohérence avec les valeurs du Groupe.

Le LTI (*Long Term Incentive*) vise à attirer, récompenser et fidéliser les talents clés pour l'avenir du Groupe, en engageant ses bénéficiaires à participer aux performances à long terme d'Unibail-Rodamco-Westfield.

Rémunération variable	2016	2017	2018
Ont reçu un STI ⁽¹⁾	73,2 %	78,3 %	79,9 %
Ont reçu des Stock options et Actions de Performance	16,3 %	16,3 %	17,3 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

De plus, en 2018, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des employés à hauteur de 936 852 euros bruts. Au 31 décembre 2018, 80,8 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

fortement la confiance, le professionnalisme, l'efficacité, l'intégrité, la transparence, le travail d'équipe, et le respect mutuel, indifféremment du sexe, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle et des convictions religieuses.

— Un processus de décision collégiale

Les salaires fixes et les primes d'incitation à court terme sont décidés en fin d'année pour tous les employés. Chaque décision met soigneusement en balance le rôle, l'ancienneté, la performance et la contribution aux initiatives et aux valeurs du Groupe. Le Groupe apprécie les réalisations et la manière dont elles sont effectuées.

Ces principes font partie intégrante du Code de déontologie et du Compliance Book du Groupe. Depuis 2012, une Charte européenne de la diversité est promue dans tout le Groupe afin de combattre tout type de discrimination et de harcèlement.

La Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield est appliquée de manière cohérente, par un processus minutieux et aucune décision de rémunération n'est prise par une seule personne. Un processus d'évaluation 360°, à la fois hiérarchique, transverse et managériale, permet en outre aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et axes de développement, de leurs éventuels besoins de formation et de leurs évolutions de carrière. Les collaborateurs ont également la possibilité de déclarer leurs contributions aux initiatives et projets du Groupe en dehors de leur périmètre de responsabilité directe. La performance de chaque collaborateur du Groupe est examinée chaque année dans le cadre de comités d'évaluation et de rémunération, en présence de la Direction des Ressources Humaines, d'un certain nombre de managers et très souvent, des membres du Directoire.

Conformément à la loi Sapin II sur la procédure d'alerte, Unibail-Rodamco-Westfield a consolidé son système d'alerte. Les membres du personnel et les prestataires sont désormais invités à signaler au centre d'appel dédié à la conformité, « Compliance Hotline », tout agissement s'apparentant à un acte criminel ou délictueux ou à une infraction grave ou manifeste du droit français ou de la réglementation applicable.

Le Groupe continue également à développer depuis 2015 le projet *Equal Opportunities* pour promouvoir la diversité dans sa stratégie de *Talent Management*. Des plans d'action par région impliquant également un suivi de *KPI* ont été lancés sous la direction du département Ressources Humaines.

2.4.2 REPENSER CE QUI EST POSSIBLE

2.4.2.1 Diversité

Unibail-Rodamco-Westfield maintient son bilan positif en terme de diversité avec un nombre quasiment égal de femmes et d'hommes et une pyramide des âges équilibrée.

En 2018, sur le périmètre Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale, 31,8 % des postes occupés par des employés à partir du grade Principal étaient occupés par des femmes, contre 30,4 % en 2017.

Le réseau Women@URW est présent dans toutes les régions. Il consiste en un programme de mentorat et des événements avec des conférenciers invités. Le Directeur Général Europe centrale et la Directrice des Ressources Humaines Espagne sont parrains de l'initiative Women@URW en Europe. L'objectif est maintenant d'étendre cette initiative à l'ensemble de l'organisation, en tirant parti des meilleures pratiques en Europe et aux États-Unis.

La diversité sous toutes ses formes sur le lieu de travail est un enjeu important pour Unibail-Rodamco-Westfield. Le Groupe prône

Des séminaires sur la parentalité et le leadership ont été organisés en France et en Espagne.

Une formation de deux jours sur le développement du leadership, conçue en association avec McKinsey, a été organisée pour la septième année consécutive et 42 femmes en ont bénéficié en 2018.

Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables

Une nouvelle formation a été conçue sur le leadership inclusif et les biais inconscients. 7 sessions ont été dispensées dans 5 régions. 87 cadres dirigeants, tous les membres des équipes de direction des

pays et les ressources humaines ont été formés, ainsi que deux membres de l'équipe dirigeante.

Le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est fortement engagé en faveur de la diversité et de la promotion d'une culture inclusive qui encourage les salariés à exploiter leur potentiel au maximum.

Au Royaume-Uni, l'importance donnée à la diversité est tangible dès le recrutement. La Société exige formellement de ses agences partenaires d'être vigilantes et de proposer un groupe de candidats au profils variés, pour tous les postes de cadres à pourvoir.



URW UK, membre actif de *Real Estate Balance*, a également signé les engagements du CEO en faveur de la diversité « CEO commitments for Diversity » pour favoriser une évolution non seulement en interne mais aussi dans tout le secteur. URW UK a aussi signé l'*EW Inclusive Employer's Pledge*. Il s'agit d'un engagement public de développer son approche et ses résultats en matière de diversité. Les sociétés qui se sont ainsi engagées recevront une aide du groupe EW pendant un an. Avec 25 ans d'expertise et

d'expérience, les consultants de ce groupe sont des spécialistes reconnus de l'égalité, de la diversité et de l'intégration.

L'engagement « Inclusive Culture Pledge » couvre cinq domaines :

1. leadership - Nos leaders savent pourquoi la diversité et l'intégration sont importantes à leurs yeux et ils l'expriment ;
2. personnel - Notre personnel sait comment œuvrer pour une culture d'intégration ;
3. image de marque - Nos salariés et nos clients savent que nous favorisons l'intégration ;
4. données - Nous disposons des données nécessaires pour mesurer la place accordée à l'intégration dans notre culture ;
5. avenir - Nous soutiendrons et renforcerons la culture que nous avons instaurée.



Unibail-Rodamco-Westfield UK a obtenu le prix *Gold Branding* dans la catégorie genre du « Business in the Community Benchmark » au Royaume-Uni. C'est le classement du Royaume-Uni le plus complet sur la diversité hommes-femmes au travail. En 2017 et 2016, URW UK avait reçu un prix *Silver Branding*.

— **STEMbassadeurs**



Au Royaume-Uni, Unibail-Rodamco-Westfield est associé à WISE et Stemettes, deux associations qui favorisent et encouragent l'équilibre des genres, de la scolarité au monde de l'entreprise, dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Des bénévoles britanniques interviennent régulièrement dans les écoles pour démystifier les STEM et encourager les jeunes femmes à envisager les opportunités de carrière dans ces domaines. Ils soutiennent le programme par un atelier pédagogique (« Dessine-moi un scientifique »), des *success stories* et des parrainages sur le long terme. Ils s'engagent ainsi en faveur d'une culture qui favorise la diversité et l'intégration.

Le Groupe cherche à obtenir un résultat global équitable qui récompense la performance individuelle et collective et ne pratique aucune discrimination de race, genre, nationalité ou tout autre critère personnel.

	2016/2017		2017/2018	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Bénéficiaires d'une augmentation de salaire ⁽¹⁾	51,9 %	52,0 %	53,6 %	49,6 %
Ont reçu un STI ⁽²⁾	78,8 %	77,7 %	80,5 %	79,3 %

(1) À effectif constant.

(2) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

2.4.2.2 Inclusion

En 2016, Unibail-Rodamco-Westfield France a signé à nouveau la Charte de la diversité et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Le Groupe veille à ce que les normes édictées dans les chartes mentionnées ci-dessus soient respectées dans tous les pays où il est implanté. Chaque année, l'équipe en charge du recrutement en France participe à des forums sur l'emploi des personnes handicapées. Toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique inséré sur les sites d'emploi qui offrent cette possibilité. 23 employés étaient en situation de handicap en 2018 au sein du Groupe (Viparis inclus).

Différentes actions ont été mises en place en France et notamment une sensibilisation des salariés à l'aide d'un quiz sur le handicap appelé « Handicap et cinéma » ; un marché solidaire pendant la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, avec des produits fabriqués par des personnes en situation de handicap ; une participation à une initiative publique française « Duoday » pour aider les personnes handicapées à découvrir une entreprise. De plus, dans plusieurs pays, le Groupe achète des fournitures de bureau fabriquées par des personnes en situation de handicap.

En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield France s'est engagé au sein du PAQTE, une initiative gouvernementale encourageant l'inclusion en accompagnant des jeunes des quartiers défavorisés tout au long de leurs études et de leur carrière professionnelle.



2.4.2.3 Encourager l'innovation

L'une des trois missions d'URW Lab, en charge de l'innovation pour Unibail-Rodamco-Westfield, est d'impliquer l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans une culture d'innovation. Pour ce faire, le Groupe utilise son programme « Ureka! » qui comprend notamment :

- l'organisation d'Innovation Days dans chacune des régions permettant à tous les salariés de se tenir au courant sur les projets d'innovation internes ou de bénéficier de keynotes sur des sujets inspirants d'actualité ;
- le programme « Innovation Champion Graduate Programme », décrit en section 2.4.1.1 ;
- la mise à disposition de lieux dédiés à l'innovation, tels que le Mixer, le « centre d'innovation du Groupe », ou des salles dédiées à la créativité dans les régions du Groupe ;
- une offre de formations sur les thématiques innovation et accessibles à tous ;
- l'organisation de Learning Expeditions en fonction des besoins de certaines équipes de se confronter à de nouveaux environnements.

Les deux autres missions d'URW Lab consistent à comprendre le monde dans lequel URW évolue et les grandes tendances qui impacteront les activités du Groupe dans les années à venir, ainsi qu'à le transformer par le pilotage de projets stratégiques pour le Groupe et de collaborations avec des startups. Depuis sa création, URW Link, plateforme d'open innovation d'URW Lab a ainsi accompagné 23 start-ups, dont dix avec des ambitions RSE (Blablalines, Combo Solutions, GreenCitySolutions, Karos, Dress in the City, Merito, Mutum, PHENIX, Sous Les Fraises, Too Good To Go), dans le domaine de l'économie circulaire, de la mobilité, de l'agriculture urbaine et du retour à l'emploi notamment.

Plus d'une centaine de collaborateurs ont été impliqués depuis la création d'URW Link en 2015 et ont dédié entre 10 et 20 % de leur temps à l'accompagnement d'une start-up pendant 4 mois.

2.4.3 INSPIRER NOS SALARIÉS

2.4.3.1 Engagement des Salariés et RSE

Une stratégie RSE n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est partagée par tous, et portée par la motivation des salariés et des parties prenantes.

— Des objectifs RSE individuels

Déterminé à accélérer sa stratégie de RSE, le Groupe vise à fixer des objectifs de RSE individuels pour 100 % de ses salariés en Europe continentale en 2018, afin de rendre chacun de ses membres responsable de sa contribution à la réussite collective des ambitions RSE :

- en 2017, tous les membres du Directoire, de l'équipe de direction du Groupe et des équipes de direction des pays se sont vu attribuer des objectifs RSE dont l'atteinte impactait leur prime variable de fin d'année ;
- l'ensemble des salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield sont activement impliqués et responsables de leur contribution à la réussite collective au travers de leurs objectifs individuels RSE. En 2018, 90 % des salariés⁽¹⁾ de tous les pays d'Europe continentale ont eu au moins un objectif de RSE à réaliser durant l'année. L'écart aux 100 % est majoritairement dû aux nouveaux arrivants, qui ont rejoint l'entreprise tardivement durant l'année et pour lesquels au moins un objectif individuel RSE sera mis en place l'année suivante ;
- de multiples formations (généralistes et spécialisées) ont été mises à jour par URW Academy pour intégrer les enjeux de développement durable et permettre aux collaborateurs de s'approprier la stratégie et d'y contribuer concrètement dans leur quotidien (voir paragraphe Formation et sensibilisation à la RSE ci-dessous).

(1) Tous les salariés ayant des objectifs formalisés dans les outils RH de gestion de la performance.

— Le programme de volontariat du Groupe

En 2018, un an après le lancement du programme de volontariat, tous les salariés d'Europe continentale ont eu l'opportunité de consacrer un jour de travail à l'une des deux initiatives sociales mises en place par le Groupe sur l'ensemble de son portefeuille.

Les salariés ont pu choisir entre les 47 initiatives mises en œuvre cette année dans toutes les régions du Groupe, en fonction de leurs centres d'intérêt (soutenir des jeunes éloignés du marché du travail pour favoriser leur insertion professionnelle *via* UR for Jobs ou soutenir des associations locales *via* les Journées de solidarité - Voir section 2.3.2.1 Soutenir la communauté), ou leurs préférences géographiques.

En fin d'année, 77 % des salariés ⁽¹⁾ du Groupe ont donné de leur temps pour soutenir le développement social et environnemental local des territoires dans lesquels le Groupe opère. Cet investissement représente plus de 9 200 heures (soit plus de 1 200 jours) offerts par le Groupe pour soutenir concrètement les communautés locales.

— Déplacements des collaborateurs

En Europe continentale, la politique de voyage d'affaires du Groupe encadre les déplacements afin de réduire au maximum les émissions carbone correspondantes. L'ensemble des collaborateurs sont encouragés à voyager en train à chaque fois que cela est possible et à privilégier la visioconférence plutôt que des réunions physiques impliquant des déplacements. Par ailleurs, depuis octobre 2016, l'ensemble des nouveaux véhicules de fonction sont soit hybrides soit électriques. À fin 2018, 49 % de la flotte de véhicules du Groupe est hybride ou électrique en Europe continentale.

Par ailleurs, les émissions carbone dues aux déplacements professionnels en train ou avion sont compensées par des crédits carbone générés par un programme de reforestation ou de préservation de l'écosystème.

Unibail-Rodamco-Westfield n'a pas fixé d'objectif quantitatif de réduction des émissions liées aux déplacements professionnels, car ils sont fortement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise et peuvent fortement fluctuer d'une année sur l'autre (prospections, acquisitions, cessions, réunions avec des enseignes internationales, etc.).

ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DES COLLABORATEURS EN TRAIN ET EN AVION (TONNES CO₂EQ)

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2018. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyage référencées au sein du Groupe pour chaque région.

	Total 2017	Total 2018
ÉMISSIONS TOTALES (TCO ₂ EQ)	3 749	3 949
kgCO ₂ e/employé	1 864	1 948

— Des écogestes encouragés au quotidien

Le changement est également accéléré en offrant à tous les collaborateurs du Groupe d'Europe Continentale le cadre et les moyens nécessaires pour changer leurs habitudes et réduire leur impact sur l'environnement dans leur travail au quotidien. Pour rendre les bureaux plus durables et respectueux de l'environnement, chaque région du Groupe a mis en place un plan d'action en 2018 ciblant l'amélioration de la gestion des déchets, la promotion d'une meilleure consommation, la réduction du papier et du plastique et la mobilité durable, avec comme résultats :

- des animations pour sensibiliser les salariés : en Espagne, les ambassadeurs « Workgreener » ont créé le programme « 12 étapes vers 0 » et animé des éco-défis mensuels tels qu'une course à vélo, le « black month », le « speed recycling », le « flying to zero », etc. En juin, la semaine du développement durable a été l'un des moments forts du Groupe en matière d'éco-gestes au travail avec un concours sur le réseau social de l'entreprise mettant en lumière toutes les mesures prises dans chaque pays et un certain nombre d'événements menés localement (collectes, conférences...);
- des améliorations d'infrastructures pour permettre un comportement plus écologique : un programme de mise à disposition de vélos électriques et de nouveaux points de chargement de voitures électriques ont été mis en service au parking du siège social ; la réduction progressive du nombre d'imprimantes individuelles ou le retrait des tasses et des bouteilles en plastique se sont poursuivis dans tous les bureaux ; et l'éclairage traditionnel a continué d'être progressivement remplacé par un éclairage LED, optimisé par des détecteurs de mouvement ;
- la poursuite de numérisation des processus pour réduire la quantité de papier : un projet pilote centré sur le processus de facturation électronique a été lancé en 2018 et sera progressivement mis en place. De même une solution de signature électronique a été introduite pour plusieurs activités. Testée en 2018, elle sera progressivement généralisée. Enfin, d'autres processus comme la carte électronique prépayée pour le déjeuner ou le bulletin de salaire électronique sont continuellement déployés dans toutes les régions ;
- la mise en place d'engagement formalisé : pour encourager ses salariés au respect de l'environnement sur leur lieu de travail, Viparis a mis en place une charte « éco-gestes » composée de quatre thématiques abordant le tri des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation responsable du papier et des imprimantes, et la rationalisation des déplacements professionnels.

(1) Tous les salariés à l'exception des salariés absents durant plus de six mois et des nouvelles recrues (embauchées après le 30/09/2018).



— **CSR Champions @Westfield UK & Italy**

Chez Westfield UK, un groupe de travail interne a été créé en 2014 et étendu en 2018 pour encourager toute l'équipe à améliorer son impact sur l'environnement, à l'aide de mesures incitatives simples telles que :

- le recyclage des déchets ;
- des verres et des bouteilles en verre pour ne plus avoir à utiliser des bouteilles et des tasses en plastique ;
- une carte d'identité pour réduire le gaspillage de papier en limitant les impressions de documents sans discernement ;
- des détecteurs de présence afin de contrôler automatiquement les niveaux de température et d'éclairage en fonction de l'occupation des locaux ;
- des initiatives « Cycle to Work » pour encourager la mobilité douce sur les trajets domicile-travail ;
- des sacs réutilisables mis à disposition du personnel au lieu de sacs en plastique.

— **Formation et sensibilisation à la RSE**

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus RSE du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées. L'ambition RSE et le plan d'action correspondant sont systématiquement présentés aux nouveaux arrivants dans le cadre de la formation URW Fondamentaux. Par ailleurs, des formations plus spécifiques à certaines expertises sont proposées aux équipes concernées. Ces formations concernent par exemple : la certification environnementale, les réglementations ou la méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone pour les projets de développement (pour plus d'informations, voir le paragraphe Énergie et carbone à la section 2.2.2.1 Systèmes de management environnemental (SME)). Des notes, guides et supports de formation en lien avec de nouveaux sujets RSE sont également régulièrement rédigés, partagés avec les équipes concernées et proposés en libre accès sur la plateforme de formation du Groupe (comme par exemple les présentations « le carbone pour les nuls », « le reporting des baux verts V2 », etc.).

Au total, plus de 680 salariés ont participé en 2018 à une formation RSE.

— **Bâtir des écosystèmes**

URW Lab alimente et sensibilise régulièrement l'ensemble des collaborateurs du Groupe sur les nouvelles technologies ou startups en lien avec les ambitions RSE. Ainsi URW Lab est entré en partenariat en 2018 avec le Mobility Club de Via ID, donnant accès aux salariés du Groupe à des événements pour explorer l'avenir de la mobilité. En parallèle, un dossier résumant le futur de la mobilité et ses impacts pour Unibail-Rodamco-Westfield a également été diffusé. URW Lab est également devenu partenaire en 2018 de la plateforme Économie circulaire de Paris&Co, afin de nourrir et mobiliser les équipes internes à ce sujet et de partager avec eux des exemples de solutions alternatives. Cf. section 2.4.2.3 Encourager l'innovation.

2.4.3.2 **Bien-être**

Une meilleure collaboration et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont autant de domaines identifiés comme pouvant être améliorés dans l'édition 2018 de l'*UR Experience Survey*. Dans un environnement de travail stimulant et évoluant vite, le Groupe accorde toujours de l'attention à la façon dont ses employés travaillent ensemble et l'améliore en permanence. La Charte *Together@Work*, lancée en 2017, définit six comportements intelligents sur le lieu de travail. De la valorisation du temps de chacun à l'intelligence technologique, ces comportements sont axés sur ce que chaque employé peut faire à titre individuel et collectif pour perfectionner l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et pour que l'environnement de travail soit plus productif et plus durable. Pour faire connaître ces comportements intelligents, la Charte *Together@Work* a été intégrée à la présentation aux nouveaux arrivants et aux formations des cadres.

Des initiatives de télétravail ont été mises en place en Europe depuis 2016.

— **Environnement de travail**

Trois domaines ont été identifiés dans les initiatives bien-être au travail du Groupe.

— **Parentalité**

En France une formation pilote sur la parentalité, une participation financière pour des places en crèche et un service de garderie d'urgence pour des enfants de moins de 3 ans ont été mis en place. La Charte de la parentalité a été signée par le Groupe en 2013. En Autriche, des chèques de garderie d'enfants ont été mis en place. Ils peuvent être utilisés au cours de l'année dans plus de 100 établissements.

Intégrer la durabilité dans notre organisation et encourager des talents responsables



Au Royaume-Uni, des sessions de coaching pour les nouveaux parents ont été instaurées en plus de journées consacrées à la famille et à la vie personnelle (rentrée des classes, journée de congé pour enfant malade, événement familial personnel, etc.).



URW propose un programme d'avantages salariaux bien établi sur toutes ses activités au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Au Royaume-Uni, URW a été classé parmi les 30 meilleurs employeurs par le « Working Families Top Employers Benchmark » pour la troisième année consécutive. Ce classement évalue toutes les pratiques de travail flexible et d'équilibre vie professionnelle - vie familiale.

Au Royaume-Uni, URW a élaboré un Guide de la parentalité afin d'aider les salariés, femmes et hommes, avant, pendant et après le congé parental. Ce guide prévoit des informations sur le sujet et des bonnes pratiques pour aider les salariés et les managers. Dans ce cadre, le Groupe a instauré :

- des sessions de coaching individuel pour les mères avant leur congé de maternité et à leur retour ;

Par ailleurs, un programme d'accompagnement familial a été introduit pour aider les nouveaux parents pendant leur congé parental. Suite à la prolongation du congé de paternité, prévu dans de nombreuses politiques et facilitée par le *Working Families EDGE Group* formé en 2018, URW UK a reçu le prix *Best for Fathers* de l'association *Working Families*.

- un atelier de groupe pour les nouveaux parents ;
- un accompagnement spécifique pour le retour au travail ;
- un système d'accompagnement familial qui encourage les parents expérimentés à aider les jeunes parents avant, pendant et après une période de congé ;
- un réseau d'aide aux parents au sein de notre secteur d'activité ;
- un manuel qui recense les politiques relatives à la parentalité ;
- une section concernant la parentalité sur l'intranet pour que toutes les informations soient regroupées et facilement accessibles.

— Santé

Pour la première fois en France, une semaine de la prévention a été mise en place avec des activités concernant la sûreté, la sécurité et la santé. Par ailleurs, des cours de sport sont toujours en place en France, Allemagne et République tchèque.

Des sessions de formation premiers secours ont été menées en France, en République tchèque et en Slovaquie.

Dans la plupart des pays où le Groupe est implanté, les employés ont à disposition, en libre-service, des fruits frais et/ou des boissons.

Des journées santé avec des ateliers, des conférences et des événements divers sont proposées en Allemagne, aux Pays-Bas, dans les Pays nordiques et en France.



Un programme complet de bien-être baptisé *THRIVE* est mis en œuvre aux États-Unis. Il comprend entre autres des offres pour la santé, la gestion du stress et la gestion du changement de culture du travail. Le programme *THRIVE 2018* a été récompensé par le prix *American Heart Association Workplace Health Solutions*, en reconnaissance des mesures prises par le Groupe pour bâtir une culture du bien-être sur le lieu de travail.

Au Royaume-Uni des initiatives mettant l'accent sur la santé ont été organisées tout au long de l'année dans deux domaines :

- le bien-être physique avec des check-ups, une campagne de vaccination contre la grippe, des cours de secourisme, des événements sportifs et des présentations sur ce sujet ;
- le bien-être psychologique avec une formation de premier secours spécifique, la Semaine Nationale de Sensibilisation à la Santé Mentale et des présentations sur le programme d'assistance aux employés.

— Innovation

Dans un souci constant d'amélioration de l'environnement de travail, le Groupe a aussi poursuivi ses efforts pour proposer à ses salariés les dernières innovations technologiques. Office 365 a été déployé en Europe au cours de l'été 2018 ; le même processus a été initié pour Windows 10, avec une finalisation prévue en 2019. Un WIFI d'entreprise a été déployé dans tous les centres commerciaux situés en Europe pour les salariés d'URW. Un point de contact unique pour faciliter la communication entre utilisateur final et service informatique a été mis en place fin 2018. Le réseau social d'entreprise *Yammer* et la plateforme collaborative *Sharepoint* permettent aux salariés du Groupe de partager des informations et des documents facilement et efficacement. *Skype for Business* a également été mis en place pour faciliter la communication au sein du Groupe.

2.4.3.3 Santé et sécurité au travail

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de formation à la prévention contre les risques en 2018, en mettant l'accent sur la formation « HR toolbox » (boîte à outils des RH). Ces sessions permettent de sensibiliser les nouveaux managers aux droits fondamentaux du travail en France (congés payés, heures de travail, etc.) et aux processus internes des RH. Une formation sur les risques psychosociaux lancée en 2013, a aussi été dispensée aux nouveaux managers tout au long de l'année.

En 2018, l'absentéisme pour maladie a représenté 11 377 jours ouvrables (2,6 % du nombre total de jours ouvrables) et les jours

d'absence pour accident du travail/trajet ou maladie professionnelle ont représenté 721 jours ouvrables (0,2 % du nombre total de jours ouvrables) :

- l'absentéisme fait l'objet d'un contrôle au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises au management ;
- les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2018, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 3,29 et 0,04 ⁽¹⁾.



ABSENTÉISME

Type d'accidents	2017 Nombre d'incidents	2018 Nombre d'incidents
Accident du travail - Blessures	11	11
Accident de trajet - Blessures	15	4
Accident du travail/trajet - Décès	0	0

	Nombre de jours ouvrables 2017	Ratio 2017 ⁽¹⁾	Nombre de jours ouvrables 2018	Ratio 2018 ⁽¹⁾
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	694	0,2 %	721	0,2 %
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,0 %	0	0,0 %
Jours d'absence pour congé maladie	10 305	2,4 %	11 377	2,6 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 388	0,3 %	1 516	0,3 %
TOTAL GÉNÉRAL	12 387	2,8 %	13 613	3,1 %

(1) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrables : nombre total de jours ouvrables d'absence en 2018 / (nombre moyen de jours ouvrables 2018 x effectif moyen 2018).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 15 102 jours ouvrables (3,40 % du nombre total de jours ouvrables).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 2 005 jours ouvrables (0,45 % du nombre total de jours ouvrables).

2.4.3.4 Droits humains et conditions de travail

Unibail-Rodamco-Westfield se conforme aux normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) en matière d'emploi. Le Groupe n'opère que dans les pays où les règles sociales sont bien développées, à travers des systèmes démocratiques. Les outils spécifiques internes mis en place par le Groupe définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des employés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, Code de déontologie, Compliance Book, plan anti-corruption).

Depuis 2004, Unibail-Rodamco-Westfield est membre du Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact*), qui encourage une conduite éthique et des valeurs morales fondamentales dans les entreprises. Unibail-Rodamco-Westfield s'efforce d'adopter, de soutenir et d'appliquer, dans sa sphère d'influence spécifique, les dix principes du Pacte mondial concernant les droits humains, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Unibail-Rodamco-Westfield collabore avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où il est présent et respecte le droit du travail de chacun de ces pays. En 2009, Unibail-Rodamco devient une entreprise européenne avec notamment la création d'un organe représentatif européen du Groupe: the European Employees Committee (EEC). L'EEC se réunit deux fois par an et est informé annuellement des questions concernant le marché et la situation économique du Groupe (présentation des résultats du Groupe, projets de développement et

d'investissement, etc.). Ce comité se fait également l'écho de tous les sujets à dimension européenne concernant les employés du Groupe. À titre d'exemple, L'EEC a été informé et consulté à deux reprises en 2018 à propos de l'acquisition de Westfield. Au travers d'ateliers, il contribue régulièrement à l'échange de bonnes pratiques concernant les questions sociales. Le comité a notamment aidé à définir les nouvelles valeurs d'URW. Cette année et pour la première fois, le Royaume-Uni et l'Italie participeront aux élections et auront des représentants au sein de l'EEC.

En outre, le Groupe organise de nombreuses réunions sur différents sujets avec les comités d'entreprise, les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (en France) et les organisations syndicales représentant chaque région. Une partie du Groupe français a récemment réuni le Conseil d'Entreprise avec le CHSCT pour ne former plus qu'une seule et unique entité de représentants du personnel. Pour remplir cette obligation légale, des élections professionnelles ont été organisées pour élire les nouveaux membres du Comité Social et Économique, avec un taux de participation 70 %.

Il y a actuellement 66 accords collectifs signés ou en cours de négociation avec les organisations syndicales en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, l'aménagement du temps de travail ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc.

Au 31 décembre 2018, 67,7 % des employés étaient couverts par une convention collective.

(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2018 multiplié par 1 000 000 divisé par le nombre d'heures travaillées. Le taux de gravité se calcule en multipliant le nombre de jours perdus pour accident du travail en 2018 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

2.5 ANNEXES

2.5.1 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD EN EUROPE CONTINENTALE

Unibail-Rodamco-Westfield utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces dispositifs constituent un véritable cadre de pilotage de la gestion environnementale, sociale et sociétale en lui permettant de suivre ses performances et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Depuis cinq ans, en Europe continentale, Unibail-Rodamco-Westfield utilise et développe un nouvel outil de reporting dans le but de réunir et d'uniformiser tous processus et indicateurs sur le même socle pour toutes les régions concernées. Cette plateforme web a été sélectionnée parmi les leaders de solutions logicielles spécialisées dans le pilotage de la performance RSE. Depuis 2015, la totalité des sites en Europe continentale reportent la majorité de leurs données environnementales et sociétales dans cet outil unique soumis à un circuit de validation. Désormais, l'outil fait partie intégrante de la gestion de la performance environnementale et sociétale des sites détenus et gérés par Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale.

Certaines informations environnementales et sociétales sont suivies et pilotées en dehors de cet outil en 2018, *via* des outils de reporting dédiés. C'est notamment le cas des informations liées au déploiement de la nouvelle stratégie RSE « Better Places 2030 » du Groupe. Ces informations seront progressivement intégrées à l'outil principal de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale.

Unibail-Rodamco-Westfield a également recours à des indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre et analyser tout au long de l'année les principales données relatives aux ressources humaines et accompagner ainsi la mise en œuvre des politiques du Groupe en la matière. Les informations sociales sont suivies au travers d'un nouvel outil de gestion de ressources humaines (système d'information des ressources humaines), commun à l'ensemble des régions en Europe continentale.

2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (ex : consommations d'énergie et d'eau, émissions de CO₂, quantité de déchets) ou sous la forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables.

Outre l'intensité standard, qui donne le ratio entre l'information considérée et la surface occupée correspondante (*i.e.* consommations d'énergie, émissions de CO₂, et consommations d'eau/m²), Unibail-Rodamco-Westfield promeut des indicateurs reflétant l'intensité d'usage liée à l'activité spécifique du bâtiment.

Ainsi, pour les indicateurs d'intensité standard, les dénominateurs sont relatifs à la surface (m²) et définis comme suit :

- pour les Centres Commerciaux : avec la surface maximale de l'ensemble des parties communes accessibles au public (incluant les bureaux de la direction du centre), et les surfaces locatives (GLA) desservies respectivement par les fluides communs d'énergie ou d'eau selon l'indicateur ;
- pour les Bureaux : avec la surface totale occupée.

Dans le cas des indicateurs d'intensité d'usage, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- pour les Centres Commerciaux : le nombre annuel de visiteurs est mesuré par un système de comptage de la fréquentation (*i.e.* consommations d'énergie, émissions de CO₂, et consommations d'eau/visite) ;
- pour les immeubles de Bureaux : le nombre d'occupants pendant la période est calculé comme la multiplication du taux d'occupation [somme des lots occupés sur une période donnée, rapportée à la somme totale des lots qui constituent l'actif immobilier] par l'effectif maximum admissible [nombre d'occupants admissibles simultanément sur l'actif au regard de la réglementation française en vigueur] (*i.e.* consommations d'énergie, émissions de CO₂, et consommations d'eau/occupant) ;
- pour les centres de Congrès & Expositions : le cumul annuel des mètres carrés occupés lorsque les espaces sont ouverts au public, soit par Jours d'Ouverture au Public (JOP), est suivi sur la base des contrats de location des espaces (*i.e.* consommations d'énergie, émissions de CO₂, et consommations d'eau/m² JOP).

Les indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux reportés sont définis sur la base de référentiels précis et communs à l'ensemble des pays d'implantation du Groupe en Europe continentale. Ces référentiels sont mis à jour régulièrement : le référentiel des indicateurs environnementaux et sociétaux et celui des indicateurs sociaux ont tous les deux été mis à jour en 2018. Un référentiel spécifique a par ailleurs été défini en 2018 pour reporter pour la première fois des indicateurs consolidés sur le périmètre total du Groupe, incluant les États-Unis et le Royaume-Uni, cf. section 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

— Zoom sur la méthodologie de calcul de l'empreinte socio-économique du Groupe

La mesure de l'empreinte économique locale d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale a été définie de la manière suivante :

- impacts hébergés : la mesure des impacts directs prend en compte le nombre d'employés (et les salaires versés) qui travaillent dans le centre commercial (employés Unibail-Rodamco-Westfield du centre commercial, commerçants et prestataires hébergés sur site) ;
- impacts étendus : la mesure de l'impact indirect local prend en compte les flux économiques versés par Unibail-Rodamco-Westfield via ses dépenses courantes à ses prestataires (montants d'achats convertis en salaires ; fournisseurs de rang 1 seulement) et les montants versés par les preneurs à leurs sous-traitants (convertis en emplois et en salaires ; services génériques : sécurité, nettoyage et maintenance). Cet impact n'intègre pas les produits vendus dans les magasins ;
- impacts induits : la mesure des impacts induits estime le potentiel de dépenses locales, de l'ensemble des salariés qui travaillent dans les centres commerciaux (les salariés Unibail-Rodamco-Westfield des centres commerciaux, les employés des commerçants et les salariés des prestataires hébergés dans les centres commerciaux) ;
- Par ailleurs l'étude d'impact économique local évalue la contribution aux taxes locales : taxes foncières et taxes des preneurs versées aux collectivités locales :
 - pour le bailleur : taxe foncière, taxe sur ordures ménagères, contribution sur la valeur ajoutée, contribution foncière de l'entreprise,
 - pour les preneurs : taxes sur les surfaces commerciales, contribution sur la valeur ajoutée.

L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant l'approche *bottom-up* : les résultats de l'étude d'impact économique locale des centres commerciaux ⁽¹⁾ dans chaque région (« méthode locale ») ont été appliqués sous forme de ratios pour estimer l'impact économique global des centres commerciaux (portefeuille des régions) à partir des données disponibles actuelles, mises à jour chaque année (comptabilité, surfaces, informations sur les preneurs, taxes).

2.5.1.2 Périmètre de reporting

Les informations présentées dans le chapitre 2.1.5.2 Synthèse de la performance RSE du Groupe et dans les chapitres suivants (2.2, 2.3, 2.4) couvrent uniquement le périmètre d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale - sauf mention contraire explicite concernant des indicateurs consolidés au niveau Groupe (« Indicateurs consolidés sur l'ensemble du périmètre Unibail-Rodamco-Westfield ») et certaines initiatives menées aux États-Unis et au Royaume-Uni présentées sous forme d'encarts. Les informations RSE seront présentées sur un périmètre consolidé global à compter de l'exercice 2019, après une année complète d'exercice sur le nouveau périmètre de reporting.

Les indicateurs environnementaux et sociétaux liés à l'exploitation couvrent un périmètre d'actifs détenus et gérés par le Groupe, dont le Groupe a la maîtrise opérationnelle et pour lesquels ces données peuvent être mesurées et vérifiées. La notion de maîtrise de l'exploitation et de gestion opérationnelle des données produites prime en effet pour la définition du périmètre de chaque indicateur. Par défaut, ces informations couvrent toutes les catégories d'actifs du Groupe : Centres Commerciaux, Bureaux, et Centres de Congrès & Expositions. Lorsqu'un indicateur couvre un périmètre plus restreint, ceci est précisé dans sa description.

En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield reporte les consommations d'énergie et d'eau et les émissions de gaz à effet de serre liées à l'exploitation de l'ensemble des actifs qu'il détient et gère, toutes activités confondues ; et le gisement des déchets, les indicateurs liés à la mobilité et les indicateurs d'engagement avec ses parties prenantes de l'ensemble de ses centres commerciaux détenus et gérés, sauf exceptions précisées le cas échéant dans la présentation de chaque indicateur.

Ces indicateurs environnementaux et sociétaux liés à l'exploitation couvrent un périmètre représentant entre 92 % (indicateurs consolidés sur une année glissante ⁽²⁾) et 93 % (indicateurs consolidés sur une année civile ⁽³⁾) de la valeur du portefeuille total consolidé en Europe continentale au 31 décembre 2018.

Les indicateurs sociaux en matière de ressources humaines couvrent l'ensemble des employés du Groupe dans tous les pays où le Groupe opère en Europe Continentale, pour les trois types d'actifs, à savoir les Centres Commerciaux, les Bureaux et les Centres de Congrès & Expositions, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

Les exclusions du périmètre sont mentionnées dans les tableaux de présentation de chaque indicateur ou en note de bas de page le cas échéant.

(1) Impact économique des centres commerciaux : Carré Sénart en 2013, So Ouest, Aéroville, Confluence, Täby et Maquinista en 2014, Mall of Scandinavia en 2016, Carré Sénart en 2018.

(2) Cf. section 2.5.1.4 Période de reporting et année de référence.

(3) Cf. section 2.5.1.4 Période de reporting et année de référence.

Les indicateurs environnementaux historiques (efficacité énergétique, émissions de gaz à effet de serre et utilisation des ressources) sont calculés selon deux périmètres différents :

- le périmètre total permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Il inclut tous les actifs détenus et gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting lors de l'exercice complet suivant, ou dans celui de l'exercice en cours si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de cet exercice en cours ;
- le périmètre constant est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable (notamment en termes d'actifs suivis). Il comprend les actifs détenus et gérés par le Groupe sur une période de deux années glissantes. Afin d'évaluer l'impact positif de sa politique de gestion dans les plus brefs délais, le Groupe s'assure que le périmètre constant pour l'exercice (N + 1) comprend tous les sites acquis et/ou gérés à compter de l'exercice (N), si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de l'exercice (N).

Avec l'introduction de sa stratégie « Better Places 2030 », le Groupe s'est aussi engagé à suivre sa performance environnementale et sociétale au-delà de celle de ses seuls actifs détenus et gérés et au-delà de son périmètre opérationnel de gestion directe de ses performances, en formulant des engagements sur son périmètre de responsabilité élargie, à savoir ses activités de construction (actifs en développement) et les activités de ses parties prenantes (preneurs, visiteurs, etc.). Ainsi, certains indicateurs sont également suivis sur ce périmètre de responsabilité élargie. C'est notamment le cas du bilan carbone du Groupe, qui couvre un périmètre de reporting étendu (cf. section 2.2.1 Répondre au changement climatique), ou encore des indicateurs relatifs à l'intégration de critères environnementaux dès la conception du bâti (ex : certifications des actifs, équipement en LEDs des actifs en développement, etc.). Ceci est précisé dans leur description.

— Périmètre du bilan carbone du Groupe

Pour définir la méthodologie de calcul du bilan carbone total de ses activités en Europe Continentale, Unibail-Rodamco-Westfield a choisi l'approche dite du « contrôle opérationnel » sur l'ensemble de sa chaîne valeur : consolidation de l'ensemble des émissions liées aux opérations pour lesquelles le Groupe a la pleine autorité pour mettre en œuvre ses politiques opérationnelles.

Le bilan carbone du Groupe intègre les émissions des six gaz à effet de serre suivants désignés par le protocole de Kyoto : le dioxyde de carbone (CO₂) ; le méthane (CH₄) ; l'oxyde nitreux (N₂O) ; l'hexafluorure de soufre (SF₆) ; les hydrofluorocarbures (HFC) ; les hydrocarbures perfluorés (PFC). Ces émissions globales de gaz à effet de serre sont exprimées en équivalent carbone (CO₂eq).

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini comme suit :

- périmètre organisationnel :
 - actifs détenus et gérés : Centres Commerciaux et Bureaux ⁽¹⁾ (règles de sélection identiques au périmètre de reporting environnemental, cf. ci-dessus),
 - projets de développement (nouveaux projets, extensions et rénovations),
 - employés du Groupe et siège social ;
- périmètre opérationnel : ensemble des activités pour lesquelles le Groupe dispose du contrôle opérationnel direct ou d'une capacité d'influence.

Le détail des postes d'émissions comptabilisés dans le bilan carbone est présenté dans la section 2.2.1.2 Bilan carbone.

2.5.1.3 Modifications du périmètre de reporting

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

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

- pour les mandats de gestion d'immeubles se terminant et pour les cessions survenant au cours de l'exercice glissant (N), toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont exclues ;
- pour les mandats de gestion d'immeubles débutant et pour les acquisitions au cours de l'exercice glissant (N), l'actif est inclus dans le périmètre total de l'exercice (N), et dans le périmètre constant de l'exercice (N + 1) si et seulement si toutes les données relatives à l'intégralité de l'exercice glissant (N) sont disponibles ;
- les projets immobiliers en cours ne sont pas inclus dans le périmètre total du reporting tant que l'immeuble n'est pas mis en exploitation, cela prenant effet à partir de l'exercice complet glissant suivant ; l'actif est intégré au périmètre constant à partir du second exercice complet glissant suivant ;
- les actifs rénovés au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre de reporting pour l'exercice (N) ;
- les actifs dont les surfaces communes évoluent de plus de 20 % au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre total, mais sont exclus du périmètre constant au terme des travaux (ouverture de l'agrandissement) jusqu'à l'exercice complet suivant (N + 2). Lorsqu'il est possible d'isoler les données relatives à un agrandissement, l'actif reste intégré au périmètre constant.
- les actifs détenus en reconstruction totale lors de l'année N (100 % de la surface en travaux) sont exclus du périmètre de reporting de l'année N.

(1) L'activité de Viparis n'est pas intégrée au bilan carbone du Groupe. L'empreinte carbone de celle-ci est calculée de manière séparée par Viparis.

L'évaluation de l'évolution des performances du portefeuille inclut les actifs en cours de rénovation et travaux d'extension, qui sont des situations représentatives de l'activité du Groupe. L'actif agrandi n'est exclu qu'à l'ouverture de l'extension (fin des travaux, nouveaux revenus locatifs) et pendant un exercice glissant complet afin de gérer le changement de périmètre reporté.

En 2018, des changements au sein du portefeuille impactent le périmètre de reporting comme suit :

- les ventes d'actifs survenues en cours d'année glissante 2017-2018 excluent les sites suivants du périmètre de reporting glissant : Barnasud, Bahiasur, El Faro, Los Arcos et Vallsur (centres commerciaux, Espagne), So Ouest Plaza (bureaux, France), Eurostop Örebro (centres commercial, Suède) ;
- de plus, les ventes d'actifs survenues en fin d'année 2018 (dernier trimestre 2018) excluent les sites suivant du périmètre de reporting année civile 2018 : Capital 8 - Murat et Tour Ariane (bureaux, France) ;
- Wroclavia (Pologne), le nouveau centre commercial livré fin 2017 intègre le périmètre de reporting de l'année civile 2018, et intégrera le périmètre de reporting glissant en 2019, lorsque ses consommations seront disponibles sur 12 mois glissants ;
- trois actifs détenus en cours de transformation totale en 2018 (100 % de la surface en travaux) sont exclus du périmètre de reporting 2018 : Leidsenhage (futur centre commercial Mall of the Netherlands, Pays-Bas), Gaîté Montparnasse (centre commercial, France), et Issy Guynemer (futur bureau Shift, France).

ACTIFS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING 2018 POUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard énergie et carbone ⁽¹⁾	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage ⁽³⁾	
Centres commerciaux	Autriche	2	Donau Zentrum (incluant Dux), Shopping City Süd (incluant Mux)	305 590 m ²	35 035 499 visites
	Europe centrale	7	Aupark, Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Arkadia, Galeria Mokotów, Wilenska, Wroclavia ⁽⁴⁾	462 540 m ²⁽⁵⁾	87 271 799 visites ⁽⁵⁾
	France	18	Aéroville, Carré Sénart (incluant Shopping Parc), Carrousel du Louvre, CNIT Retail, Euralille, La Part-Dieu (incluant Cour Oxygène), Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, Lyon Confluence, Parly 2, Polygone Riviera, Rennes Alma, Rosny 2, So Ouest, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Villeneuve 2	1 145 219 m ²	286 702 150 visites
	Allemagne	8	Gera Arcaden, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Paunsdorf Center, Ruhr Park, Minto, Palais Vest, CentrO	624 232 m ²	81 369 282 visites
	Pays-Bas	3	Stadshart Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	88 648 m ²	28 164 131 visites
	Pays nordiques	5	Fisketorget, Nacka Forum, Mall of Scandinavia, Solna Centrum, Täby Centrum	413 081 m ²	49 431 160 visites
	Espagne	7	Bonaire, Equinoccio, Garbera, La Maquinista, Las Glorias, Parquesur, Splau	251 277 m ²	79 700 287 visites
	Bureaux	6	7 Adenauer, Capital 8 ⁽⁶⁾ , Majunga, Tour Ariane ⁽⁶⁾ , Sextant, Espace 21 (Villages 3, 4, 5, 6, 7, Village commerce)	241 155 m ²⁽²⁾	15 173 occupants
		6	Espace Champéret, Espace Grande Arche, Palais des Congrès de Paris ⁽⁷⁾ , Paris Nord-Villepinte, Paris Nord-Le Bourget, Porte de Versailles	593 700 m ²⁽²⁾	27 365 455 m ² occupés par jour d'ouverture au public (m ² JOP)
	Congrès & Expositions				

(1) Voir la définition des surfaces de reporting pour les centres commerciaux dans le paragraphe 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

(2) Surface selon périmètre de consolidation (voir section 1.5 Portefeuille).

(3) Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage dans le paragraphe 2.5.1.1 Définitions et Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

(4) Actif inclus dans le périmètre de reporting de l'année civile uniquement.

(5) Excluant Wroclavia (qui est inclu dans le périmètre de reporting de l'année civile uniquement).

(6) Actifs inclus dans le périmètre de reporting de l'année glissante uniquement.

(7) La partie commerces « Les Boutiques du Palais » du Palais des Congrès est comptabilisée dans le périmètre des centres commerciaux pour le reporting des indicateurs relatifs aux certifications BREEAM In Use.

Par ailleurs, certains immeubles de Bureaux et des hôtels attachés à un actif centre commercial sont inclus dans le périmètre de reporting, reportés de manière indissociée avec leur entité Centre Commercial :

Région	Nombre d'actifs	Bureaux	GLA gérée
Autriche	1	Shopping City Süd Bureaux	9 100 m ²
Suède	3	Nacka Forum Bureaux, Solna Bureaux et logements, Täby Bureaux	65 000 m ²
Danemark	1	Fisketorvet Bureaux	857 m ²

2.5.1.4 Période de reporting et année de référence

La plupart des données environnementales, sociales et sociétales sont reportées au 31 décembre de l'année échue de reporting, sur le périmètre d'une année civile. Compte tenu des contraintes calendaires de parution du Rapport Financier (1^{er} trimestre de l'année suivante), certaines données environnementales sont cependant communiquées sur une période de 12 mois glissants (4^e trimestre de l'exercice précédent et 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres de l'année échue de reporting) : informations relatives aux consommations d'énergie et d'eau.

Historiquement, Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale reportait sa performance mesurée sur la période de 2012 à 2020, conformément aux objectifs fixés (ex : indicateurs d'intensité énergétique et d'intensité carbone). Suite à l'annonce de sa stratégie RSE « Better Places 2030 » en 2016, le Groupe a introduit de nouveaux indicateurs et une nouvelle année de référence : 2015. 2015 est en particulier l'année de référence pour le calcul de l'empreinte carbone du Groupe. Certains des nouveaux indicateurs mis en place ont une année de référence postérieure : ceci est précisé dans leur description. La mesure des indicateurs historiques ayant pour référence 2012 et dont la valeur d'objectif n'avait pas encore été atteinte en 2016 a été conservée (indicateur d'intensité énergétique).

Calcul des évolutions :

Deux calculs de l'évolution sont définis : l'évolution annuelle sur 12 mois, utilisée pour l'ensemble des indicateurs environnementaux, et l'évolution cumulée sur plusieurs années depuis l'année de référence, utilisée en plus pour l'indicateur d'intensité carbone. L'évolution annuelle calcule l'évolution relative entre le chiffre de l'année échue et celui de l'année précédente. Le taux d'évolution cumulée entre l'année de référence (NO) et l'année courante (N) est le cumul des évolutions annuelles constatées à périmètre constant glissant. Compte tenu de la gestion dynamique du portefeuille du Groupe (acquisitions et cessions d'actifs), la prise en compte d'un périmètre constant sur une période longue conduirait à un nombre d'actifs restreint qui ne serait pas représentatif de la performance globale du Groupe. C'est pourquoi l'option retenue vise à calculer ce taux cumulé permettant de mesurer l'effort cumulé sur un plus large périmètre opérationnel.

2.5.1.5 Système de reporting

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la validation des données de ses sites.

Au niveau Groupe, en Europe continentale, les chiffres environnementaux et sociétaux sont consolidés, analysés, et communiqués :

- sur une base trimestrielle pour les consommations d'énergie, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les mètres carrés JOP des Congrès & Expositions. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Le suivi régulier et détaillé de la performance *via* ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Cette fréquence trimestrielle permet une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives ;
- sur une base bisannuelle ou annuelle pour l'ensemble des autres indicateurs environnementaux et sociétaux, et pour les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les facteurs d'émissions de gaz à effet de serre, ou encore le nombre de visites dans les centres commerciaux).

Les indicateurs sociaux sont principalement suivis sur une base mensuelle et communiqués annuellement par le Groupe.

Depuis 2015, le nouvel outil de reporting environnemental et sociétal d'Unibail-Rodamco-Westfield est déployé et ouvert aux utilisateurs finaux du Groupe en Europe continentale. L'outil est totalement intégré aux processus métiers des sites, et permet d'assurer un suivi efficace de la performance. Il fait partie intégrante de la gestion des sites par les Directeurs techniques et sécurité. Afin d'utiliser la totalité des fonctionnalités de l'outil de manière optimale, deux sessions de formation ont été délivrées par l'équipe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*). En 2018, des formations ont également été délivrées aux nouveaux collaborateurs.

La solution informatique est composée d'un circuit de validation obligatoire, avec un processus à trois niveaux :

- les contributeurs : les Directeurs techniques sur site renseignent les données brutes collectées dans l'outil en ligne. Ils sont responsables du plan d'action environnemental du site et suivent et analysent leur performance par rapport à leur objectif annuel ;
- les valideurs : les responsables régionaux en charge de plusieurs actifs, valident les informations envoyées par les contributeurs et challengent leurs résultats ;
- l'administrateur : le département Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) du Groupe consolide les données validées précédemment et mesure la performance du Groupe en Europe continentale par rapport aux objectifs à long terme avec le support de l'équipe RSE Groupe.

Ce système de reporting homogénéise, automatise, et sécurise le processus de reporting et le calcul des indicateurs pour l'ensemble du portefeuille du Groupe sous gestion en Europe continentale.

Le Groupe s'est par ailleurs doté, en Europe continentale, d'une nouvelle plateforme de reporting des indicateurs de l'engagement des collaborateurs dans les initiatives sociétales du Groupe en faveur des communautés : les programmes *UR for Jobs* et *Solidarity Day* (cf. section 2.3.2 S'engager avec les parties prenantes locales). Cette plateforme est pleinement opérationnelle depuis 2018.

En matière de données sociales, chaque région contrôle et collecte les données qui la concerne pour les intégrer en temps réel à un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) commun, accessible aux équipes des ressources humaines du siège, dans le respect des législations sur la protection des données. Le SIRH déployé en 2016 comprend une base de données administrative des employés, une plateforme de formation (*Learning Management System* pour le Groupe) et un nouvel outil de paie pour la France.

2.5.1.6 Amélioration continue des définitions et de la qualité des données

Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données, de développer des *benchmarks* internes, d'installer des sous-comptages pour les données environnementales actuellement estimées et d'affiner la précision des données et périmètres analysés.

À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données des années précédentes.

— Mise à jour continue du reporting et amélioration de la qualité des données

Le « livret de site » est le document interne de référence décrivant pour chaque actif géré les caractéristiques techniques, les périmètres de gestion et les périmètres des données collectées. En 2018, les livrets de sites des centres commerciaux gérés ont été mis à jour par les Directeurs techniques et sécurité des centres commerciaux.

Des contrôles internes sur site du reporting environnemental et sociétal sont réalisés régulièrement : un échantillon d'actifs est sélectionné et audité en interne par l'équipe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) afin de

vérifier l'exactitude et la conformité de leur reporting au regard des règles décrites dans le « Référentiel de reporting environnemental et sociétal ».

Depuis 2015, la qualité des données a été renforcée suite à la mise en place du nouvel outil de reporting environnemental et sociétal. L'architecture de l'outil est programmée pour identifier précisément le périmètre des actifs reportés, classés par type d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, centres de Congrès & Expositions, et autres bâtiments tels que les hôtels et les logements. Cette dernière catégorie apporte une meilleure lisibilité des données historiques qui n'étaient pas identifiées séparément par le passé.

Par ailleurs, en 2016 des fonctionnalités complémentaires de l'outil ont été déployées : des tableaux de bord type ont été créés et mis à disposition de tous les Directeurs techniques et sécurité, afin de leur permettre une analyse plus fine de leur performance environnementale, favorisant ainsi la détection des erreurs de saisie potentielles et des écarts significatifs.

Une revue des périmètres reportés a été conduite en 2018 sur le portefeuille des actifs détenus consolidés financièrement et sous gestion en Europe continentale. Cela a donné lieu à des ajustements dans l'historique des sites reportés, afin de se conformer exactement au périmètre consolidé financier et référentiel de reporting du Groupe.

En 2018, l'application de la méthodologie des mesures des surfaces a également été revue et fiabilisée, ce qui a conduit à des évolutions dans les surfaces reportées par rapport à 2017.

— Qualification des incertitudes dans le cadre du bilan carbone du Groupe

Compte tenu de la diversité des sujets traités et de la maîtrise partielle des informations traitées (notamment pour le Scope 3), il est impossible à ce stade des connaissances de quantifier les marges d'erreurs du calcul de l'empreinte carbone du Groupe. Toutefois, il est proposé ci-après une analyse qualitative des marges d'erreurs pour les trois principaux postes : Construction, Exploitation, Mobilité.

— Construction

Les marges d'erreurs peuvent être liées :

- à la qualité des données environnementales utilisées (*Environmental Product Declaration*) ;
- aux quantités de matériaux mis en œuvre pour chaque projet de développement ;
- au suivi de l'évolution des coûts de construction dans le temps (ratios économiques) pour l'approche en *like for like*.

Pour limiter les incertitudes, la méthodologie de calcul développée par le Groupe en 2017 permet de s'assurer que les données environnementales (facteurs d'émissions) couvrent bien l'ensemble du cycle de vie. Concernant les quantités de matériaux mis en œuvre, elles sont challengées par les Construction Managers dans le cadre des revues de projets (logique d'optimisation des coûts de construction et de l'impact carbone).

— Exploitation

Les marges d'erreurs peuvent être principalement liées aux consommations d'énergie ou aux facteurs d'émissions.

Pour les énergies gérées :

- les consommations d'énergies gérées proviennent de factures issues des fournisseurs d'énergie (relevées ou estimées). Dans le cas d'estimations, ceci peut générer des sur ou sous - estimations qui sont généralement régularisées dans le courant de l'année suivante ;
- les facteurs d'émissions sont justifiés par les fournisseurs au regard de leur mix énergétique.

Pour les énergies non gérées :

- les consommations d'électricité privative sont calculées à partir de ratios issus du portefeuille du Groupe pour lequel l'énergie électrique privative est distribuée aux preneurs par le bailleur/gestionnaire, la taille de l'échantillon devant être représentative des centres du Groupe ;
- les facteurs d'émissions sont calculés en prenant des hypothèses conservatrices (notamment pour le Scope 3 de l'énergie)

puisqu'il est impossible de connaître avec exactitude le mix énergétique de chaque preneur.

— Mobilité

Les marges d'erreurs peuvent être liées au nombre de visiteurs pour chaque site, à l'évaluation des parts modales, à l'évaluation des distances parcourues par mode (zones de chalands), à l'évaluation du taux de remplissage des voitures et enfin aux facteurs d'émissions utilisés pour chaque mode de transport.

Afin de fiabiliser ces données d'entrée, les enquêtes marketing (principale source de données) ont fait l'objet d'une modification méthodologique en 2018 : augmentation de la taille de l'échantillon (environ 20 000 réponses au lieu de 500 actuellement), distance automatiquement calculée sur la base des codes postaux au lieu d'un calcul basé sur le temps de parcours actuellement. Ces nouvelles données seront utilisées à partir de 2019 : la mobilité fera partie du chantier de travail de redéfinition de la méthodologie de mesure de l'empreinte carbone du Groupe, à l'occasion de l'intégration des États-Unis et du Royaume-Uni au périmètre.

2.5.2 INDICATEURS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SUR LE PÉRIMÈTRE HORS EUROPE CONTINENTALE : ROYAUME-UNI ET ÉTATS-UNIS

Cette section couvre la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018. Seuls les actifs aux États-Unis et au Royaume-Uni sont considérés dans le périmètre.

2.5.2.1 Données environnementales

— Consommations d'énergie

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE ET INDIRECTE EN GJ (2018)

	US (GJ)	UK (GJ)	Total GJ
Consommation d'énergie directe	132 794	21 734	154 528
Consommation d'énergie indirecte	593 864	209 919	803 783
TOTAL	726 658	231 653	958 311

CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE PAR SOURCE EN GJ (2018)

	2018 GJ	% Contribution
Sources non-renouvelables	121 012	
Gaz naturel	96 380	62,37 %
Carburants hors transport	193	0,13 %
Carburants pour le transport (véhicules contrôlés)	24 439	15,82 %
Sources renouvelables	33 516	
Solaire	33 516	21,69 %
TOTAL	154 528	100,00 %

COMPLÉMENT : RÉPARTITION RÉGIONALE — CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE PAR PAYS (2018)

	US (GJ)	UK (GJ)	Total GJ	Total kWh
Consommation d'énergie directe	132 794	21 734	154 528	38 729 519
Sources non-renouvelables	99 278	21 734	121 012	33 614 562
Gaz naturel	74 879	21 501	96 380	26 772 157
Carburants hors transport		193	193	53 724
Carburants pour le transport (véhicules contrôlés)	24 399	40	24 439	6 788 681
Sources renouvelables	33 516		33 516	5 114 957
Solaire	33 516		33 516	5 114 957
TOTAL	132 794	21 734	4 528	38 729 519

CONSUMMATIONS D'ÉNERGIE INDIRECTE PAR SOURCE EN GJ (2018)

	2018 GJ	% Contribution
Consommation d'énergie indirecte	803 783	
Sources non-renouvelables	803 783	
Chauffage et ventilation	55 411	7 %
Électricité achetée	741 882	92 %
Vapeur	6 490	1 %
TOTAL	803 783	100 %

Toutes les consommations d'électricité ont été classifiées comme non-renouvelable. Cependant, il s'agit d'électricité du réseau, elle a donc une part de sources renouvelables et de sources non-renouvelables dans son mix, qui n'ont pas été quantifiées.

COMPLÉMENT : RÉPARTITION RÉGIONALE – CONSOMMATION D'ÉNERGIE INDIRECTE PAR PAYS EN GJ (2018)

	US (GJ)	UK (GJ)	Total GJ
Consommation d'énergie indirecte	593 864	209 919	803 783
Sources non-renouvelables	593 864	209 919	803 783
Chauffage et ventilation		55 411	55 411
Électricité achetée	587 374	154 508	741 882
Vapeur	6 490		6 490
TOTAL	593 864	209 919	803 783

Toutes les consommations d'électricité ont été classifiées comme non-renouvelable. Cependant, il s'agit d'électricité du réseau, elle a donc une part de sources renouvelables et de sources non-renouvelables dans son mix, qui n'ont pas été quantifiées.

— Émissions de GES

ÉMISSIONS DE GES DIRECTES ET INDIRECTES (SCOPE 1 & 2) EN TCO₂EQ PAR SOURCE (2018)

(Scope 1 & 2)	TCO ₂ eq	% Contribution aux Émissions Directes et Indirectes de GES Indirectes (Scope 1 & 2)
Chauffage et ventilation	3 696	5 %
Gaz Naturel	4 869	7 %
Combustion de carburants hors transport	13	0 %
Électricité achetée	59 153	83 %
Vapeur	403	1 %
Gaz de synthèse	1 536	2 %
Carburants pour le transport (véhicules contrôlés)	1 867	3 %
TOTAL	71 536	100 %

ÉMISSIONS DE GES PAR SCOPE ET CATÉGORIES EN TCO₂EQ (2018)

	Consommations d'énergie directe Scope 1 (TCO ₂ eq)	Consommations d'énergie indirecte Scope 2 (TCO ₂ eq)	Autres Consommations d'énergie indirecte Scope 3 (TCO ₂ eq)	Total TCO ₂ eq
UK	1 115	15 845	29 443	46 403
US	7 170	47 407	35 664	90 240
TOTAL	8 285	63 251	65 107	136 643

Le total du Scope 3 total inclut le recyclage, le compostage, et la valorisation.

AUTRES ÉMISSIONS DE GES INDIRECTES (SCOPE 3) EN TCO₂EQ (2018)

	TCO ₂ eq	% Contribution aux Autres Émissions de GES Indirectes (Scope 3)
Scope 3	64 378	
Avion	289	0 %
Trajets des employés	85	0 %
Chauffage et ventilation	4 003	6 %
Déchets mélangés en décharge	3 486	5 %
Gaz naturel	2 993	5 %
Électricité achetée	53 109	82 %
Taxi et voiture	54	0 %
Carburants pour le transport (véhicules contrôlés)	359	1 %
TOTAL	64 378	100 %

COMPLÉMENT : RÉPARTITION RÉGIONALE – AUTRES ÉMISSIONS DE GES INDIRECTES EN TCO₂EQ (SCOPE 3) PAR PAYS (2018)

	US (TCO ₂ eq)	UK (TCO ₂ eq)	Total (TCO ₂ eq)
Scope 3	35 664	29 443	65 107
Chauffage et ventilation		4 003	4 003
Gaz naturel	2 993		2 993
Électricité achetée	27 803	25 306	53 109
Carburants pour le transport (véhicules contrôlés)	359		359
Avion	232	56	289
Trajets des employés	11	74	85
Taxi et voiture	51	3	54
Déchets mélangés en décharge	3 486		3 486
Recyclage	515		515
Valorisation	214		214
Déchets dangereux		0	0
TOTAL	35 664	29 443	65 107

— Déchets

RÉPARTITION DES DÉCHETS NON-DANGEREUX GÉNÉRÉS PAR CATÉGORIE DE TRAITEMENT EN TONNES (2018)

Type	Tonnes	% du Total de déchets Non-dangereux
Recyclage	13 205	23 %
Décharge (hors site)	34 878	62 %
Valorisation (incluant valorisation énergétique)	8 274	15 %
Compostage	-	0 %
TOTAL	56 358	100 %

RÉPARTITION DES DÉCHETS GÉNÉRÉS EN TONNES (2018)

Type	Tonnes	% du Total de déchets Non-dangereux
Dangereux	4	0 %
Non-dangereux	68 940	100 %
TOTAL	68 944	100 %

— Eau

EAU PRÉLEVÉE EN M³ (2018)

Type	US (m ³)	UK (m ³)	Total (m ³)
Eau de pluie collectée directement et stockée par URW		675	675
Eau municipal ou autres sources du réseau	4 144 577	141 681	4 286 258
TOTAL	4 144 577	142 356	4 286 933

2.5.2.2 Données sociales

— Effectifs⁽¹⁾

EFFECTIFS PAR ÂGE ET GENRE

Région	Catégorie	Effectif au 31/12/2018
R.-U. & Italie	Homme	286
	Femme	207
États-Unis	Homme	518
	Femme	539
TOTAL GÉNÉRAL		1 550
R.-U. & Italie	< 30 ans	83
	30-50 ans	334
	> 50 ans	76
États-Unis	< 30 ans	156
	30-50 ans	654
	> 50 ans	247
TOTAL GÉNÉRAL		1 550

EFFECTIFS PAR TYPE D'EMPLOI

Région	Type d'emploi	Effectif au 31/12/2018
R.-U. & Italie	Temps plein	420
	Temps partiel	47
	Temporaire*	26
États-Unis	Temps plein	1 039
	Temps partiel	11
	Temporaire*	7
TOTAL GÉNÉRAL		1 550

* Les salariés temporaires sont considérés comme des salariés en Contrat à durée déterminée

EFFECTIFS PAR CONTRAT ET GENRE

Région	Contrat de travail	Genre	Effectif au 31/12/2018
R.-U. & Italie	Durée indéterminée	Homme	277
		Femme	190
	Temporaire	Homme	9
États-Unis	Durée indéterminée	Femme	17
		Homme	516
	Temporaire	Femme	534
		Homme	2
TOTAL GÉNÉRAL		Femme	5
			1 550

(1) Sont inclus les salariés que le pays emploie, que ce soit pour une durée indéterminée ou déterminée, à l'exception des membres du directoire. Les salariés sont comptés dans le pays qui les emploie.

SALARIÉS À DURÉE INDÉTERMINÉE PAR TYPE D'EMPLOI ET GENRE

Région	Type d'emploi	Genre	Effectif au 31/12/2018
R.-U. & Italie	Temps plein	Homme	260
		Femme	160
	Temps partiel	Homme	17
		Femme	30
États-Unis	Temps plein	Homme	511
		Femme	528
	Temps partiel	Homme	5
États-Unis	Temps partiel	Femme	6
TOTAL GÉNÉRAL			1 517

EMBAUCHES ET DÉPARTS PAR ÂGE ET GENRE

Région	Catégorie	Embauches 2018	Départs 2018
R.-U. & Italie	Homme	51	71
	Femme	42	69
États-Unis	Homme	101	158
	Femme	99	129
TOTAL GÉNÉRAL		293	427
R.-U. & Italie	< 30 ans	30	37
	30-50 ans	53	86
	> 50 ans	10	17
	< 30 ans	66	51
États-Unis	30-50 ans	108	175
	> 50 ans	26	61
TOTAL GÉNÉRAL		293	427

— Sécurité du lieu de travail

NOMBRE DE DÉCÈS ET DE BLESSURES GRAVES

Région	Décès ⁽¹⁾ 2018	Blessures graves ⁽²⁾ 2018
R.-U. & Italie	0	0
États-Unis	0	14

(1) Décès dû à une blessure ou maladie professionnelle ou aux complications en résultant. Les décès dus à des causes naturelles ne sont pas inclus.

(2) Comprend les fractures (autres que des doigts, orteils ou nez), toute amputation, la perte de la vue ou de l'ouïe (sauf perte d'audition chronique), pertes de connaissance (sauf évanouissement), toutes brûlures du troisième degré, perte permanente d'un organe interne (sauf hernies).

— Formation et développement

POURCENTAGE DE SALARIÉS FORMÉS

Région	% Salariés
R.-U. & Italie	100 %
États-Unis	100 %

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION

Région	Nombre total d'heures
R.-U. & Italie	16 750
États-Unis	15 241

— Diversité

PART DES FEMMES AU COMITÉ EXÉCUTIF*

Région	% Femmes
R.-U. & Italie	33,3 %
États-Unis	14,3 %

*Représente l'équipe de direction du pays.

PART DES FEMMES AU SEIN DU TOP MANAGEMENT*

Région	% Femmes
R.-U. & Italie	22,7 %
États-Unis	30,7 %

*Tous les salariés au grade 15 et au-dessus.

PART DES FEMMES DANS DES FORMATIONS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Région	% Femmes
R.-U. & Italie	65 %
États-Unis	44 %

NOMBRE DE FEMMES À HAUT POTENTIEL QUI ONT PARTICIPÉ À UNE JOURNÉE WOMEN IN LEADERSHIP (FEMMES LEADERS) À LA LBS*

Région	Nombre de femmes
R.-U. & Italie	60
États-Unis	Non applicable.

*Programme européen de la London Business School pour débattre de la diversité des genres et de l'inclusivité et pour progresser en la matière.

2.5.2.3 Données sociétales⁽¹⁾

Valeur économique directe générée*		
Recettes		1 245 414 837
Valeur économique distribuée		
Coûts opérationnels	331 524 783	
Salaires et avantages des employés	210 697 156	
Paiement au gouvernement	9 674 093	
Paiement au gouvernement en tant qu'agent p.e. au travers de taxes payées au gouvernement refacturé à des parties prenantes (p.e. taxe foncière refacturée aux locataires ou copropriétaires)	105 421 253	
Investissements en faveur de la communauté		
Dons et investissements financiers	663 252	
Mise à disposition d'infrastructures	863 085	
Mise à disposition d'employées (bénévolat ou mécénat de compétences)	41 323	
Paiement aux apporteurs de capitaux	365 007 716	
VALEUR ÉCONOMIQUE DISTRIBUÉE	658 884 945	
Valeur économique mise en réserve	586 529 892	

* méthodologie utilisée: GRI

(1) Ces données ne concernent que le périmètre États-Unis.

2.5.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES OBLIGATIONS RESPONSABLES

2.5.3.1 Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables (pour les trois émissions d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe Continentale)

— Critères de la phase construction

PRÉREQUIS : SCORE MINIMUM BREEAM « VERY GOOD »

	Obligation responsable I		Obligation responsable II		Obligation responsable III
Lyon confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart Ext
Very Good ⁽¹⁾	Excellent ⁽²⁾	Excellent ⁽³⁾	Excellent ⁽⁴⁾	Excellent ⁽⁵⁾	Excellent ⁽⁶⁾

(1) A obtenu un score total (phase design) de 59,92 % et un niveau BREEAM « Very Good » sous le référentiel « 2008 BREEAM international ».

(2) A obtenu un score total (certificat final) de 78,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(3) A obtenu un score total (certificat final) de 70,5 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(4) A obtenu un score total (certificat final) de 71,5 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2008 BREEAM Europe commercial retail ».

(6) A obtenu un score total (certificat final) de 76,2 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».

(7) A obtenu un score total (certificat design stage) de 78,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail »

17 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable II	Obligation responsable III	
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart Ext
Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l'Homme Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		97,22/100 ⁽¹⁾		97,22/100 ⁽¹⁾		97,22/100 ⁽¹⁾
	Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		89,70/100 ⁽¹⁾		99,09/100 ⁽¹⁾		89,70/100 ⁽¹⁾
Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Informers les riverains du site pendant la phase de construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (mètres)	30 m Tramway	45 m Ligne bus	40 m Ligne bus	120 m Train	440 m Hub d'échange la Défense	150 m Ligne bus
	Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable II	Obligation responsable III	
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart Ext
Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Engagement d'un conseil environnemental externe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Rapport de commissionnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)	- 34 % ⁽²⁾	- 57,7 % ⁽²⁾	- 55 % ⁽²⁾	- 32 % ⁽³⁾	- 58,7 % ⁽⁴⁾	- 53,1 % ⁽⁵⁾
	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)	91 %	86 %	98 %	100 %	100 %	97 % ⁽⁶⁾
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Assurer que tous les collaborateurs concernés par les achats sont formés au Code de déontologie du Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Source : score pays Vigeo - janvier 2019.

(2) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2005.

(3) Selon la réglementation thermique suédoise des bâtiments (BBR 17).

(4) Selon réglementation thermique RT 2005.

(5) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012.

(6) Baux verts V1 et V2 signés au 31 décembre 2017 (année d'ouverture).

2.

— Critères de la phase d'exploitation

PRÉREQUIS : SCORE MINIMUM BREEAM-IN-USE « VERY GOOD » POUR LES PARTIES INTRINSÈQUE (P1) ET GESTION (P2) ⁽¹⁾

	Obligation responsable I		Obligation responsable II		Obligation responsable III
Lyon confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart ext
Obtenu : 19/12/2013 (P1) : Excellent (P2) : Outstanding	Obtenu : 11/12/2014 (P1) : Excellent (P2) : Outstanding	Obtenu : 28/07/2015 (P1) : Excellent (P2) : Outstanding	Obtenu : 29/11/2017 ⁽³⁾ (P1) : Excellent (P2) : Excellent	Obtenu : 29/11/2017 ⁽³⁾ (P1) : Excellent (P2) : Excellent	Obtenu : 29/11/2017 ⁽³⁾ (P2) : Excellent (P1) : Attendu dans le rapport annuel 2020
Re-certié : 22/12/2016 ⁽²⁾	Re-certié : 21/12/2017 ⁽³⁾ (P1) : Outstanding (P2) : Outstanding	Re-certié : 21/12/2018 ⁽³⁾ (P1) : Outstanding (P2) : Outstanding			

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

(2) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 », scores maintenus.

(3) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».

13 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable II	Obligation responsable III	
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart ext
Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	869 ⁽¹⁾	735 ⁽¹⁾	1 387 ⁽¹⁾	1 639 ⁽¹⁾	N/A	2 189 ⁽¹⁾
Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)	A ⁽²⁾	A ⁽²⁾	A ⁽²⁾	A ⁽²⁾	A ⁽²⁾	A ⁽²⁾
	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO2 et prendre les mesures correctives si nécessaire <i>Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite ou kWh/occupant) depuis date de référence</i> Indicateur : intensité carbone (gCO₂e/visite ou gCO₂e/occupant) depuis date de référence	- 47 % kWh/visite - 78 % CO ₂ /visite (2018/2013)	- 24 % kWh/visite - 37 % CO ₂ /visite (2018/2014)	- 23 % kWh/visite - 55 % CO ₂ /visite (2018/2015)	- 15 % kWh/visite + 75 % CO ₂ /visite (2018/2017)	+ 21 % kWh/occupant + 12 % CO ₂ /occupant (2018/2016)	Attendu dans rapport annuel 2020 ⁽³⁾
Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Organiser un Comité Développement durable	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Réaliser une étude de satisfaction locataire Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	68/100	63/100	68/100	68/100	N/A	70/100
	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
	Réaliser une étude de satisfaction client Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	82/100	81/100	82/100	86/100	N/A	83/100

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable II	Obligation responsable III	
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart ext
	Plan de gestion de la sécurité (système de vidéo protection)	✓	✓	✓	✓	N/A	✓
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Source : étude d'impact économique des centres commerciaux réalisée par la société Beyond Financials.

(2) Procédure interne d'audit des risques - méthodologie et scores détaillés décrits dans le Rapport Financier section 2.2.3.7 Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement.

(3) Données non disponibles pour Carré Sénart Extension : les données d'énergie et d'émissions de CO₂ sont mesurées depuis l'ouverture (fin 2017) mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées au sein du rapport annuel 2020.

2.5.3.2 Rapport du vérificateur indépendant sur les obligations responsables et les indicateurs financiers

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné le cabinet d'audit EY en qualité d'auditeur indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis et reportés ci-dessus. Cette vérification inclut une revue détaillée des preuves pour chaque domaine et critères (pour chaque phase). Le rapport d'assurance raisonnable délivré par EY est disponible ci-dessous.

— Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'attention de M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi définis dans les critères d'utilisation « Use of Proceeds »⁽¹⁾ des obligations responsables « les Critères de qualification et de suivi » pour les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2018.

Responsabilité de la société

Il appartient au président du directoire de la société d'établir les Critères de qualification et de suivi et de s'assurer de leur application.

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2018 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi (Rapport d'assurance raisonnable) ;
- d'attester de l'allocation des fonds levés dans le cadre des obligations responsables « Green Bonds » (Attestation) aux actifs sélectionnés et de la concordance avec la comptabilité du montant des fonds alloués à ces actifs, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2018.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de développement durable, placés sous la responsabilité de M. Eric Duvaud, associé.

1. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR LES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DE QUALIFICATION ET DE SUIVI

Nature et étendue des travaux

Pour nous permettre d'exprimer notre conclusion, nous avons conduit les travaux suivants entre novembre 2018 et mars 2019 :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Critères de qualification et de suivi au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur clarté, leur neutralité, et leur fiabilité et par rapport aux « Green Bond Principles »⁽²⁾.
- Nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour prendre connaissance des modalités de qualification et de suivi et vérifier le respect des Critères de qualification et de suivi avec les pièces justificatives, accessibles au siège de la société et relatives aux six actifs suivis dans le cadre des émissions des exercices précédents (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Mall of Scandinavia, Majunga, et Carré Sénart Extension).

Informations ou explications sur les Critères de qualification et de suivi

- Les Critères de qualification et de suivi portent uniquement sur les aspects environnementaux et sociaux des actifs éligibles, à l'exclusion de leurs aspects économiques. Ces Critères constituent les critères minimums que doivent satisfaire les actifs éligibles pour être qualifiés « Green Bonds ». Ils concernent la phase de construction et d'exploitation ainsi que le suivi des actifs. La société publie également la justification ou la confirmation du respect de chaque critère pour les actifs sélectionnés dans le chapitre « 2.5.3 Informations complémentaires sur les obligations responsables » du rapport annuel.
- Pour la phase d'exploitation, une partie des critères n'est applicable et vérifiable qu'après une ou plusieurs années d'exploitation (ex. : certification BREEAM In-Use). Pour les actifs encore en chantier (ou livrés récemment (ex. : Carré Sénart extension), la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 2.5.3.

Conclusion

À notre avis, les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2018 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi.

(1) Communiqués de presse « Critères » et « Indicateurs » du 19 février 2014 disponibles en anglais sur les critères de qualification (« Additional criteria ») et de suivi (Indicators) pour les obligations responsables « Green Bonds » disponibles sur le site www.urw.com.

(2) Green Bonds Principles (version actualisée de juin 2018) disponible sur le site de l'ICMA (International Capital Market Association) à l'adresse <http://www.icmagroup.org>

2. ATTESTATION SUR L'ALLOCATION DES FONDS

Il nous appartient également dans le cadre de nos travaux de nous prononcer sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds », avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2018.

En revanche, il ne nous appartient pas de nous prononcer sur l'utilisation des fonds alloués aux actifs éligibles postérieurement à leur allocation.

Dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, nous avons effectué, conjointement avec le co-commissaire aux comptes, un audit des comptes consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. Notre audit, avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble, et non pas sur des éléments spécifiques de ces comptes utilisés pour la détermination de ces informations. Par conséquent, nous n'avons pas effectué nos tests d'audit et nos sondages dans cet objectif et nous n'exprimons aucune opinion sur ces éléments pris isolément.

Notre intervention au titre de l'allocation des fonds, qui ne constitue ni un audit ni un examen limité, a été effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par la société pour déterminer les informations figurant au chapitre

« 2.1.5.4 Obligations responsables et emprunts verts » du rapport annuel 2018 de la société ;

- vérifier que les prêt internes ou les contrats de financement avec les filiales détenant les actifs de Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Mall of Scandinavia, Majunga, et Carré Sénart Extension sont toujours en cours au 31 décembre 2018, étant rappelé qu'à l'occasion de l'émission de notre rapport, sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, nous avions vérifié que ces contrats citent la provenance des fonds alloués.
- vérifier la concordance des informations figurant en introduction du chapitre « 2.1.5.4 Obligations responsables et emprunts verts » du rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 avec les données issues des comptes consolidés de la société pour le même exercice.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs éligibles dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds » avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2018.

Paris-La Défense, le 25 mars 2019

L'un des Commissaires aux Comptes
ERNST & YOUNG Audit

Jean-Yves Jégourel

Eric Duvaud
Expert Développement durable

2.

2.5.4 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

A 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'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, 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 du Code de commerce 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 du même code.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, 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 du même code.
- 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 du même code avec les limites relatives à l'intégration de Westfield précisées dans la note méthodologique de la Déclaration.
- 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 ;
 - sur le périmètre historique d'Europe continentale, des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et des procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites et de pays listés ci-après : Rosny 2 et le CNIT (Centres Commerciaux, France), Parquesur et Equinoccio (Centres Commerciaux, Espagne) et Palais des Congrès de Paris (Congrès et Expositions, France) qui couvrent entre 8 % et 10 % des données environnementales consolidées sélectionnées pour ces tests (8 % des surfaces locatives du patrimoine détenu et géré au 31 décembre 2018 et 10 % des consommations d'énergie) et l'Espagne qui représente 7 % des effectifs en fin d'exercice ;
 - sur le périmètre des États-Unis, intégrés progressivement depuis l'acquisition de la société Westfield en juin 2018, des tests de détail sur la base de sondages, en particulier sur les centres commerciaux de Topanga et Culver City (Los Angeles), sur une sélection d'informations consolidées sur le nouveau

périmètre Unibail-Rodamco-Westfield identifiées par le signe * en Annexe 1.

- 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'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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 six personnes et se sont déroulés entre septembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines.

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions RSE, Synergies et Expertises, Finance et Trésorerie, Ressources Humaines, Risques et Conformité et Grands Projets.

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 25 mars 2019

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Eric Duvaud
Associé développement durable

Jean-François Bélorgey
Associé

2.

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
L'effectif total*. Le taux de rotation du personnel. Le taux d'absentéisme. Le nombre moyen d'heures de formation par employé. La représentativité des femmes dans le Groupe et au sein du grade Principal. La part des employés ayant été bénévoles lors d'un évènement UR for Jobs ou Solidarity Day.	L'emploi (attractivité, rétention). La santé et le bien-être des collaborateurs. Le développement de la mobilité interne et des parcours de carrières professionnelles. L'engagement des employés dans la politique RSE.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
La part des bâtiments certifiés ou en cours de certification environnementale. La consommation d'énergie totale*. L'intensité énergétique et les émissions de gaz à effet de serre par m ² et par visiteur. La production d'énergie d'origine renouvelable*. La part de la consommation d'électricité provenant de sources d'origine renouvelable*. Les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2* ainsi que l'évaluation faite du scope 3). La quantité totale de déchets générés (non dangereux*). La part des déchets gérés triés et le taux de recyclage/valorisation (non dangereux*). Le taux de déploiement des lampes LED dans les parties communes. Les consommations d'eau* et leur ratio par m ² et par visiteur.	L'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement de l'utilisation des énergies renouvelables. L'amélioration de l'empreinte carbone des projets. La démarche de certification environnementale des actifs en phase de développement et d'exploitation. La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets. La prévention des risques liés à l'Hygiène, la Sécurité et l'Environnement, dont les pollutions environnementales.

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)	Informations qualitatives (actions ou résultats)
La part des centres commerciaux de plus de 6 millions de visiteurs ayant mis en place l'initiative UR for Jobs. Le nombre de personnes ayant trouvé un emploi ou ayant intégré une formation qualifiante grâce à UR for Jobs. Les investissements dans la communauté*. Le nombre d'organisations soutenues via les investissements dans la communauté*. Le nombre de salariés ayant participé à des initiatives pour la communauté*.	La gouvernance RSE et le déploiement de Better Places 2030. Le renforcement de la valeur verte et de la qualité environnementale (certifications, financements durables). La promotion d'un environnement sain et sécurisé dans les centres commerciaux. La promotion du développement économique local. Les mesures prises en matière d'éthique dans la conduite des affaires. La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

*Indicateurs sélectionnés et consolidés sur l'ensemble du périmètre Unibail-Rodamco-Westfield.

2.

3.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

	Principes de gouvernance – Adhésion au Code Afep-Medef	141	3.3	INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	214
3.1	LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	142	3.3.1	Détention et dix plus importantes attributions	214
3.1.1	Le Directoire	142	3.3.2	Transactions des mandataires sociaux sur le titre URW	215
3.1.2	Le Conseil de Surveillance	147	3.4	STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE, ACTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ	216
3.1.3	Le Comité de direction	167	3.4.1	Plans de Stock-Options de Performance et d'Actions de Performance	216
3.2	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ALLOUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	168	3.4.2	Conditions générales applicables aux attributions de SO et d'AP aux collaborateurs/salariés et aux membres du Directoire	216
	Rapport sur la Politique de Rémunération	168	3.5.	RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	219
3.2.1	Politique de Rémunération des membres du Directoire	169			
3.2.2	Politique de rémunération et des Membres du Conseil de Surveillance	177			
3.2.3	Rapport sur les Rémunérations de l'année 2018 – say on pay	179			
3.2.4	Tableaux synoptiques des éléments de rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire	200			

PRINCIPES DE GOUVERNANCE – ADHÉSION AU CODE AFEP-MEDEF

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, Unibail-Rodamco SE se réfère volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (ci-après le « Code Afep-Medef »). Ce Code, dans sa dernière version de juin 2018, est disponible sur le site internet de l'Afep.

Le Code Afep-Medef et les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) requièrent de faire état, de manière précise, de l'application du Code et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles certaines recommandations n'auraient pas été mises en œuvre.

L'application des recommandations du Code Afep-Medef est contrôlée par le Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) qui reportent au Conseil de Surveillance (CS), en étroite collaboration avec le Directoire. Chaque année, une attention particulière est portée au rapport d'activité du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise ainsi qu'au rapport de l'AMF sur le

gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Une analyse intégrant la pratique de la Société et, le cas échéant, les propositions d'amélioration sous forme de plan d'actions sont présentées au CGN puis au CS en fin d'année.

Comme chaque année, le CS a effectué un examen annuel du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef et des propositions d'amélioration formulée par le CGN.

— Conformité au Code Afep-Medef

À la date de dépôt du présent Document de référence et conformément au principe « appliquer ou expliquer » du Code Afep-Medef, le Groupe applique l'ensemble des recommandations dudit Code, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées.

Code Afep-Medef	Conformité
Bonne gouvernance	✓
Leadership	✓
Responsabilité	✓
Rémunération	✓
Relation avec les actionnaires	✓

La Société n'a jamais fait l'objet d'une saisine de la part du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

3.1 LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La Société a adopté la structure de gouvernance duale : la société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance (CS). Le Directoire est conseillé par le Comité de Direction.

Ce choix de gouvernance, correspondant aux meilleurs standards en matière de gouvernement d'entreprise, permet d'assurer une structure équilibrée entre gestion et supervision assurant la réactivité et l'efficacité du Directoire qui exerce ses fonctions exécutives dans le respect des fonctions non exécutives du CS, dont la composition garantit l'indépendance du contrôle.

3.1.1 La composition du Directoire

Au 31 décembre 2018, le Directoire est composé de deux membres et est présidé par Monsieur Christophe Cuvillier.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principale fonction	Date de 1 ^{er} nomination au Directoire	Date d'expiration du mandat
Monsieur Christophe Cuvillier	Française	56	Président du Directoire	1 ^{er} juin 2011	7 juin 2022
Monsieur Jaap Tonckens	Américaine et néerlandaise	56	Membre du Directoire Directeur général Finance Groupe	1 ^{er} septembre 2009	7 juin 2022

Lors de sa réunion du 17 mai 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, le CS a renouvelé, de manière anticipée, Messieurs Christophe Cuvillier et Jaap Tonckens en qualité de membre du Directoire, pour une durée de quatre ans à compter de la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield, soit jusqu'au 7 juin 2022.

3.1.1 LE DIRECTOIRE

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le CS. Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la gestion et des affaires générales de la Société. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et la dimension de l'organisation dans un souci d'efficacité, à atteindre les résultats financiers prévus et à les communiquer de manière adéquate.

Le mandat de Président du Directoire de Monsieur Christophe Cuvillier a également été renouvelé pour la même durée.

Lors de cette même réunion, le CS a pris acte de la démission de Messieurs Olivier Bossard, Fabrice Mouchel, Jean-Marie Tritant et de Madame Astrid Panosyan, en qualité de membre du Directoire à compter du 7 juin 2018, pour exercer d'autres responsabilités dans le Groupe.

— Informations et mandats détenus par les membres du Directoire au 31 décembre 2018

MONSIEUR CHRISTOPHE CUVILLIER

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Avant de rejoindre le Groupe Unibail-Rodamco, Monsieur Cuvillier a occupé depuis 2000, différentes fonctions au sein du Groupe Kering, notamment celles de Président Directeur Général de la FNAC de 2008 à 2010 et de Président-Directeur Général de Conforama de 2005 à 2008.

Avant Kering, il a passé 14 ans au sein de la Division Produits de Luxe du Groupe l'Oréal, en France et à l'étranger.

A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet du 1^{er} juin 2011) en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.

A été nommé Président du Directoire le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.

Président du Directoire

Né le

5 décembre 1962

Nationalité

Française

Nombre d'Actions**Jumelées détenues:**

105 637

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD**Sociétés françaises**

- Représentant d'Unibail-Rodamco SE, membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco SE au Conseil d'Administration de la Société Paris - Île-de-France Capitale Économique.
- Administrateur du Fonds de dotation Raisesherpas.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil d'Administration (jusqu'à septembre 2018) et Administrateur (depuis septembre 2018) de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS**Sociétés françaises**

- Administrateur de Viparis Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management BV.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES**Sociétés françaises**

- Administrateur de Comexposium Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance de Rodamco Europe BV.

MONSIEUR JAAP TONCKENS



Diplômé en droit de l'Université Leiden, Pays-Bas.

Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta, GA (États-Unis).

A démarré sa carrière au sein de Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris.

Collaborateur, Vice-Président et Directeur Général chez Morgan Stanley à Londres.

Gérant de Morgan Stanley, Leverage & Acquisition Finance, New York, NY, États-Unis.

Gérant d'Endurance Capital, New York, NY, États-Unis.

A rejoint le Groupe Unibail-Rodamco en 2009 en tant que membre du Directoire et Directeur Juridique puis est devenu Directeur Général des Investissements en 2010 et Directeur général Finance en juillet 2012.

A été nommé Directeur général Finance Groupe le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.

Membre du Directoire

Directeur général Finance
Groupe

Né le
16 juillet 1962

Nationalités
Américaine et Néerlandaise

**Nombre d'Actions
Jumelées détenues:**
13 415

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

- Administrateur de OneMarket Holdings, Inc.
- Membre du Global Governing Trustees de l'Urban Land Institute.
- Administrateur de l'International Council of Shopping Centers.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises

- Président d'Uni-Commerces SAS, Immobilière Lidice SAS, Rodamco France SAS, UR LAB SAS, Belwarde 1 SAS.
- ° Membre du Comité de Direction de SCI Chesnay Pierre 2, Geniekiosk SARL, Aquarissimo SAS, SCI Parimall-Parly 2 et SCI Hoche.

Sociétés étrangères

- Membre du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.
- Président du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany.
- Administrateur de CentrO Asset Management Limited, CentrO Europe (NO.2) Limited, CentrO Europe Limited, CentrO Holdings (UK) Limited, CentrO Management GmbH, CentrO Grundstücksentwicklungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Ltd. & Co. KG, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Beteiligungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Verwaltungs Ltd. & Co. KG, CentrO Oberhausen GmbH, CentrO Projektentwicklungs GmbH et SL Oberhausen Beteiligungs GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium NV.
- Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco SE aux Pays-Bas.
- Administrateur de Rodamco Nederland BV, Rodamco Nederland Winkels BV, d'U&R Management BV, de Rodamco Europe Beheer BV, et de Rodamco Europe Properties BV.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV.
- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, SLU), Unibail-Rodamco Ocio SLU, Unibail-Rodamco Palma, SLU, Unibail-Rodamco Real Estate, SL et Unibail-Rodamco Retail Spain, SL., Alonso y Calle SA, Global Etsy Investments, SLU, Proyectos Inmobiliarios Kansar III, SLU, Sistemas Edgerton II, SLU, South Pacific Real Estate SLU, Edificaciones Dehnan IV, SLU, Madison Properties Group SLU, and Sistemas Inmobiliarios El Aceitunal SLU.
- Administrateur et secrétaire Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU, et Essential Whites SLU.
- Administrateur et secrétaire d'Unibail-Rodamco Steam SLU et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige AB.
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe AB, Eurostop AB, Eurostop Holding AB, Rodamco Projekt AB Rodamco Centerpool AB, Knölsvanen Bostad AB, Rodamco Solna Centrum AB, Piren AB, Rodamco AB, Rodamco Expand AB, Rodamco Parkering AB, Rodamco Fisketorvet AB, Rodamco Nacka AB, Rodamco Täby AB, Rodamco Garage AB, Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos HAB, Fastighetsbolaget Anlos LAB, Rodamco Handel AB, Fastighetsbolaget Anlos KAB, Rodamco Anlos Holding AB, Rodareal OY et URW Fisketorvet A/S.
- Administrateur de Westfield Corporation Limited, Descon Invest Pty Limited, Westfield Investments Pty Limited, Westfield American Investments Pty Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty Ltd, Westfield Queensland Pty. Ltd, Nauthiz Pty Ltd, WCL Finance Pty Limited, WCL Management Pty Limited, Westfield UK Investments Pty Limited, WFD Finance Pty Limited, Westfield UK 1 Pty Limited, Westfield UK 2 Pty Limited, Westfield UK 3 Pty Limited, Westfield UK 4 Pty Limited, Westfield UK 5 Pty Limited, Westfield UK 6 Pty Limited.

MONSIEUR JAAP TONCKENS

- Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 BV, Rodamco España BV, Rodamco Central Europe BV, Eroica BV, Rodamco Austria BV, Rodamco Hungary BV, Rodamco Czech BV, Rodamco Deutschland BV, Dotterzwaan BV, Cijferzwaan BV, Unibail-Rodamco Poland 4 BV, Unibail-Rodamco Poland 5 BV, Rodamco Project I BV, Unibail-Rodamco Poland I BV, Rodamco Europe Finance BV, Rodamco Europe Finance II BV, Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV, Unibail-Rodamco Investments BV, Unibail-Rodamco Investments 2 BV, Unibail-Rodamco Investments 3 BV, Real Estate Investments Poland Coöperatief UA, Unibail-Rodamco Project BV, Stichting Rodamco, Old Tower Real Estate BV, New Tower Real Estate BV, Broekzele Investments BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 1 BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 2 BV, Traffic UK BV, Unibail-Rodamco Development Nederland B.V., Unibail-Rodamco TH B.V.
- Administrateur d'URW UK Olympic 1 B.V., URW UK Olympic 2 B.V., URW UK Shepherds 1 B.V., URW UK Shepherds 2 B.V., URW UK Shepherds 3 B.V., URW UK Shepherds 4 B.V., URW UK Shepherds 5 B.V., URW UK Shepherds 6 B.V., URW UK Shepherds 7 B.V., URW UK Shepherds 8 B.V., URW UK Shepherds 9 B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs-und Entwicklungs GmbH, SCS Motor City Süd Errichtungs GmbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Česká republika, sro, Centrum Praha Jih-Chodov sro, Centrum Černý Most, as, Černý Most II, as, Centrum Chodov, as.
- Membre du CS de Beta Development, sro.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH.
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG.
- Administrateur d'Uniborc SA.
- Administrateur d'Aupark as, et UR P6 spol. Sro.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zoo, WSSM Warsaw Sp. zoo, Crystal Warsaw Sp. zoo, Wood Sp. zoo et Membre du CS de CH Warszawa U sp. zoo.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

n/a

Sociétés étrangères

- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI BV.
- Président de Rodamco Holding AB, Rodamco Tumblaren AB, Rodamco Invest AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Östra AB, Rodamco Nova Lund 2 AB, Rodamco Nova Lund 3 AB, Fastighetsbolaget Anlos 1 AB, Fastighetsbolaget Anlos 2 AB, Fastighetsbolaget Anlos 3 AB et Rodamco Management AB et Rodamco Väsby Centrum AB.
- Administrateur de Rodamco Pankrác, as, de Garáže Hráského sro, and P6AUP sro.
- Administrateur d'Euro-mall Ingtatlanbefektetési Kft.
- Administrateur de Gdansk Station Shopping Mall Sp. zoo, Wilenska Station Shopping Mall Sp. zoo, Arkadia Centrum Handlowe Sp. zoo, Wilenska Centrum Handlowe Sp. zoo et Rodamco CH 1 sp. zoo.
- Membre du Conseil d'Administration d'Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH et d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH.
- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire de Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU.
- Administrateur de Rodamco Europe BV.

— Actions Jumelées détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, les membres du Directoire détiennent le nombre d'Actions Jumelées suivant :

Membres du Directoire	Nombre total d'Actions Jumelées détenues*
Monsieur Christophe Cuvillier Président du Directoire	105 637
Monsieur Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	13 415

* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE au 31 décembre 2018.

— Obligations relatives à la conservation et à l'investissement applicables aux membres du Directoire

Afin d'aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires et en application d'une décision du CS, conformément au Code Afep-Medef et à l'article L. 225-185 du Code de commerce, les membres du Directoire sont tenus de se conformer à des obligations strictes en matière de conservation et d'investissement en titres de la Société (décrites à la section 3.1.2.2 du présent Document de référence).

— Plan de succession du Directoire

Le plan de succession du Directoire est évoqué au paragraphe 3.1.2.1 ci-après.

3.1.1.2 Fonctionnement du Directoire

— Rôle du Directoire

Le Directoire défend les intérêts du Groupe et tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties prenantes au sein de la Société. Le Directoire répond de l'exercice de ses fonctions. Il doit agir avec indépendance, loyauté et professionnalisme. Conformément au Code

Afep-Medef, le CS effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire.

Le Président du Directoire a une compétence générale à l'exception des compétences spécifiques expressément attribuées au Directeur général Finance Groupe.

Le Directeur général Finance Groupe est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital. Il est également responsable des aspects fiscaux et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs). Il est également responsable des projets d'investissements/désinvestissements et de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement *corporate* (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et les partenariats).

Les principales dispositions statutaires et le Règlement Intérieur du Directoire relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du Directoire figurent à la section 7.6.5 du présent Document de référence.

— Activités du Directoire en 2018

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, le Directoire s'est réuni vingt fois.

Les sujets clés abordés, gérés et/ou mis en œuvre en 2018 ont été les suivants :

Principales responsabilités du Directoire	Principaux sujets abordés, gérés et mis en œuvre en 2018
Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ● acquisition (achevée en juin 2018) et intégration du groupe Westfield ; ● projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2018 ; ● suivi du plan de cession et des synergies (coûts et revenus) ; ● principales opportunités stratégiques du Groupe ; ● stratégie digitale ; ● stratégie RSE - « Better places 2030 ».
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> ● examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2017, de l'information sur les comptes consolidés semestriels et trimestriels de l'exercice 2018 ; ● plan à cinq ans et budget du Groupe ; ● ressources financières, gestion du bilan et besoins de financement ; ● politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement de ces distributions ; ● arrêté des documents de gestion prévisionnelle et établissement des rapports trimestriels d'activité au CS.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ● audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; ● gestion des risques et cartographie des risques.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> ● mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption du Groupe, les règles relatives aux délits d'initiés, le Code d'éthique et la politique de dénonciation des plan d'audit interne pour 2018 ; ● mise en œuvre du Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles (RGPD) ; ● respect de la législation et de la réglementation en vigueur et les modifications subséquentes.
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> ● Politique de Rémunération des collaborateurs du Groupe ; ● augmentation de capital réservée aux salariés.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ● réorganisation du Directoire et création du Comité de Direction ; ● développement et gestion des Talents ; ● la politique en matière de diversité de genre et des nationalités des collaborateurs et de non-discrimination ; ● plans de succession au sein Groupe ; ● recrutement de positions clés du Groupe.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ● échanges avec les investisseurs et <i>roadshows</i> ; ● convocation à l'Assemblée Générale et documentation y afférent (ordre du jour, texte des résolutions, rapport du Directoire etc.) ; ● communication du Groupe ; ● Document de référence et Rapport Financier semestriel.

3.1.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.1.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2018, le Conseil de Surveillance (CS) était composé de 11 membres dont 10 indépendants. Monsieur Colin Dyer est le Président du CS. Madame Mary Harris a été nommée Vice-Présidente du CS le 7 juin 2018.

La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (91 % indépendant), de diversité (45 % de femmes), de dimension internationale (73 % de non Français dont sept nationalités représentées) et une riche diversité d'expériences et d'expertises de ses membres. La moyenne d'âge des membres du CS est de 58 ans. La composition actuelle est alignée avec la stratégie du Groupe grâce à l'expertise des membres notamment en matière d'immobilier/de gestion d'actifs, de commerce, du marché américain, de RSE/Développement durable, de numérique/commerce en ligne, de produits de consommation et de finance. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les biographies et le tableau détaillant les expériences exposées ci-après.

Les principales dispositions statutaires et des règlements intérieurs du CS et de ses comités relatifs à la composition, le rôle, les responsabilités et au fonctionnement du CS figurent à la section 7.6 du présent Document de référence.

— Modifications intervenues dans la composition du CS en 2018 suite à l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 et en 2019

Les mandats de Madame Mary Harris, Madame Sophie Stabile et Madame Jacqueline Tammenoms Bakker en qualité de membre du CS ont été renouvelés pour une durée de trois ans.

Madame Jill Granoff, Monsieur Peter Lowy et Monsieur John McFarlane ont été nommés en qualité de membre du CS pour une durée de trois ans. Messieurs Lowy et McFarlane ont été nommés sous condition suspensive de la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield, le 7 juin 2018.

Par ailleurs, Monsieur Jean-Louis Laurens et Monsieur Alec Pelmore ont été renouvelés en qualité de membre du CS sous condition suspensive de la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield le 7 juin 2018, date à laquelle Messieurs Laurens et Pelmore ont tous deux démissionné, comme annoncé, pour rejoindre le CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.

Souhaitant consacrer plus de temps aux investissements du *Lowy Family Group*, et l'intégration de Westfield étant désormais largement engagée, M. Peter Lowy a informé le Conseil de Surveillance, le 19 mars 2019, de sa décision de mettre un terme à son mandat à l'issue de l'assemblée générale 2019.

— Modification proposée dans la composition du CS en 2019 :

Conformément à la recommandation du CGN, le CS proposera à l'Assemblée Générale du 17 mai 2019 le renouvellement du mandat de Monsieur Jacques Stern en qualité de membre du CS pour une durée de trois ans.

Diversité

FEMMES



45%

HOMMES



55%

7 Nationalités représentées*

Nombre de personnes

Américaine

3

Britannique

3

Française

3

Australienne

2

Autrichienne

1

Canadienne

1

Néerlandaise

2

* Certains membres ont plusieurs nationalités.

Domaines de compétences

Directeur exécutif ou administrateur d'un groupe international



Certains membres sont représentés dans plusieurs catégories.

Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2018

M. John McFarlane



Mme Mary Harris *
Vice-Présidente du CS
et Présidente du CR



M. Colin Dyer *
Président du CS
et du CGN



M. Jacques Stern
Président du Comité d'Audit



Mme Sophie Stabile



91% indépendant

Mme Dagmar Kollmann *



M. Peter Lowy



Mme Jacqueline Tammenoms Bakker *



M. Roderick Munsters



M. Philippe Collombel *



Mme Jill Granoff *

● Membre du Comité d'Audit * Membre du Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) et Comité des Rémunérations (CR)

— Matrice de l'expérience des membres du Conseil de Surveillance

	Philippe Collombel ⁽¹⁾	Colin Dyer ⁽¹⁾	Jill Granoff ⁽¹⁾	Mary Harris ⁽¹⁾	Dagmar Kollmann ⁽¹⁾	Peter Lowy	John McFarlane ⁽²⁾	Roderick Munsters ⁽¹⁾	Sophie Stabile ⁽²⁾	Jacques Stern ⁽²⁾	Jacqueline Tammenoms Bakker ⁽¹⁾
Exécutif ou administrateur d'un groupe international	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Immobilier/ Gestion d'actifs		X			X	X	X	X	X	X	
Commerce/ Hôtellerie	X	X	X	X		X	X		X	X	X
Finance		X	X		X	X	X	X	X	X	
Marché américain	X	X	X			X	X		X	X	
RSE/Développement durable	X			X	X			X			X
Numérique/ e-Commerce	X		X						X	X	
Produits de consommation	X		X	X	X					X	X

(1) CGN et CR.

(2) Comité d'Audit.

— Profil des membres du Conseil de Surveillance

Chaque année, le CGN et le CS réalisent une revue du profil de ses membres afin de s'assurer que le CS est en mesure d'assumer dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses obligations. Les profils reflètent la composition souhaitée du CS et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un CS indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, et par leur compétence, leur expertise et leur expérience. Le profil des membres du CS est détaillé dans le Règlement Intérieur du CS.

— Absence de représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil de Surveillance

En application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir dans leurs statuts

la représentation des salariés au sein de leur CS. Au 31 décembre 2018, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ne dépasse aucun des deux seuils visés, il n'est pas, par conséquent, concerné par cette obligation.

De la même manière, en application de l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées, dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social, ont l'obligation de nommer au sein de leur CS un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions de la Société détenues par les salariés *via* le plan d'épargne entreprise est inférieur à 3 %, la Société n'est pas, par conséquent, concernée par cette obligation.

— Membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2018

Nom	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Taux d'assiduité au CS/Nombre de réunions	Date de 1 ^{er} mandat	AG de l'échéance du mandat
Monsieur Colin Dyer Président du CS et du CGN	66	M	Britannique et américaine	Indépendant	10/10	2017	2020
Monsieur Philippe Collombel	57	M	Française	Indépendant	10/10	2017	2020
Madame Jill Granoff ⁽¹⁾	56	F	Américaine	Indépendante	5/5	2018	2021
Madame Mary Harris Vice-Présidente du CS et Présidente du CR	52	F	Britannique	Indépendante	9/10	2008	2021
Madame Dagmar Kollmann	54	F	Autrichienne	Indépendante	10/10	2014	2020
Monsieur Peter Lowy ^{(2) (3)}	59	M	Américaine et Australienne	Non-indépendant	2/4	2018	2021 ⁽⁴⁾
Monsieur John McFarlane ⁽²⁾	71	M	Britannique et Australienne	Indépendant	4/4	2018	2021
Monsieur Roderick Munsters	55	M	Néerlandaise et canadienne	Indépendant	10/10	2017	2020
Madame Sophie Stabile	48	F	Française	Indépendante	10/10	2015	2021
Monsieur Jacques Stern	54	M	Française	Indépendant	10/10	2016	2019
Madame Jacqueline Tammenoms Bakker	65	F	Néerlandaise	Indépendante	10/10	2015	2021

(1) A rejoint le CS le 17 mai 2018.

(2) A rejoint le CS le 7 juin 2018.

(3) En raison i) d'engagements antérieurs incompatibles prévus avant l'acquisition du groupe Westfield, ii) des différences entre le calendrier du Conseil d'administration de Westfield et celui du CS d'Unibail-Rodamco SE, iii) ainsi qu'en raison de réunions ad hoc supplémentaires du CS.

(4) Souhaitant consacrer plus de temps aux investissements du Lowy Family Group, et l'intégration de Westfield étant désormais largement engagée, M. Peter Lowy a informé le Conseil de surveillance, le 19 mars 2019, de sa décision de mettre un terme à son mandat à l'issue de l'Assemblée Générale 2019.

— Informations et mandats détenus par les membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2018

MONSIEUR COLIN DYER



MBA, INSEAD.

Maîtrise en sciences, ingénierie mécanique, Imperial Collège, London.

Ancien Président-Directeur Général de Worldwide Retail Exchange.

Ancien Président-Directeur Général de Courtaulds Textiles où il a occupé plusieurs postes dont Directeur de la division exécutive et Directeur stratégique.

Ancien consultant chez McKinsey & Co.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

n/a

Autre société

n/a

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien Président-Directeur Général de Jones Lang LaSalle Inc. de 2004 à 2016 (États-Unis) (cotée).
- Ancien administrateur non-exécutif de Jones Lang LaSalle Inc (États-Unis) (cotée).

Président du CS et du CGN

Membre du CR

Indépendant

Né le

17 septembre 1952

Nationalités

Américaine et Britannique

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

650

MONSIEUR PHILIPPE COLLOMBEL



Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Executive MBA de la Kellogg School of Management (Northwestern University).

Master en économie et maîtrise en droit.

Ancien associé d'Accenture.

Ancien Directeur des initiatives pour l'innovation et Internet chez Carrefour.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

n/a

Autres sociétés

- Co-Directeur Général de Partech Partners (France) ⁽¹⁾.
- Membre du Comité Consultatif de Facebook France.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

n/a

Membre du CGN et du CR

Indépendant

Né le

7 janvier 1961

Nationalité

Française

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

350

(1) Conformément au Code Afep-Medef, les mandats liés à Partech Partners ne sont pas pris en compte, l'activité principale de Partech Partners consistant à investir et à détenir des participations dans ces sociétés.

MADAME JILL GRANOFF

MBA, Université Columbia et *Bachelor* de l'Université Duke

Présidente Directrice Générale d'Eurazeo Brands

Ancienne Présidente de Vince, Kellwood Company et de Kenneth Cole Productions.

Ancienne Présidente du groupe Direct-to-Consumer, puis Vice-Présidente exécutive, Direct Brands chez Liz Claiborne.

À occupé plusieurs postes chez L Brands, dont celui de Présidente de Victoria's Secret Beauty.

Ancienne Vice-Présidente, Planification et développement des affaires, puis Première Vice-Présidente, Planification stratégique, finances et systèmes d'information chez The Estee Lauder Companies.

Membre du CGN et du CR

Indépendante

Née le

7 avril 1962

Nationalité

Américaine

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

343

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS**Société cotée**

- Présidente Directrice Générale d'Eurazeo Brands (Capital d'investissement de marque pour les particuliers et les entreprises de détail) (FR) ⁽¹⁾.

Autre société

n/a

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancienne Présidente du Conseil et Présidente du Directoire chez Vince Holding Corporation.
- Ancienne Administratrice de Demandware (maintenant Salesforce Commerce Cloud).

MADAME MARY HARRIS

Titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford et d'un MBA de Harvard Business School.

Auparavant consultante au sein de McKinsey & Co à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est.

Ancien membre du Conseil consultatif d'Irdeto BV (Pays-Bas).

À occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de capital-investissement/capital-risque.

Vice-Présidente du CS, Présidente du CR et membre du CGN

Indépendante

Née le

27 avril 1966

Nationalité

Britannique

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

600

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS**Sociétés cotées**

- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations d'ITV PLC (Royaume-Uni).
- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations de Reckitt Benckiser PLC (Royaume-Uni).

Autre société

n/a

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien membre du CS de TNT NV (NL), TNT Express NV (NL).
- Ancien membre du CS de Scotch & Soda NV (NL).
- Ancien Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations de J. Sainsbury PLC (Royaume-Uni) (cotée).

(1) Conformément au Code Afep-Medef, les mandats liés à Eurazeo Brands ne sont pas pris compte, l'activité principale de Eurazeo Brands consistant à investir et à détenir des participations dans ces sociétés.

MADAME DAGMAR KOLLMANN



Master de droit (spécialisé en droit international et des affaires) à l'Université de Vienne, Autriche.

Auparavant administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).

Auparavant Présidente du Directoire, Directeur de Pays et Directeur Général - Allemagne et Autriche, de Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne).
- Membre du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Telekom AG (Allemagne).

Autres sociétés/engagements

- Membre du CS de KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne).
- Membre du CS de Bank Gutmann AG (Autriche).
- Membre de la Commission des monopoles (Allemagne).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancienne Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de HRE Holding AG (Allemagne).

Membre du CGN et du CR

Indépendante

Née le

9 juillet 1964

Nationalité

Autrichienne

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

725

MONSIEUR PETER LOWY



Diplôme de commerce, Université de Nouvelle-Galles du Sud, Australie (*Bachelor's of commerce*).

Auparavant, Co-Directeur Général de Westfield Corporation

Avant ses 35 ans passés au sein de Westfield, il a travaillé en banque d'investissement à Londres et à New York.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

n/a

Autres sociétés/engagements

- Directeur du Lowy Institute for International Policy (AU).
- Président du conseil consultatif de la sécurité intérieure du comté de Los Angeles (États-Unis).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien Directeur exécutif et Directeur Général de Westfield Corporation de 2011 à 2018 (AU) (cotée).

Non indépendant

Né en

17 février 1959

Ressortissant

Américain et Australien

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

0⁽¹⁾

(1) Monsieur Lowy détient indirectement des participations par l'intermédiaire de LFG America Pty Limited et de la Lowy Foundation, qui détiennent ensemble 3 643 513 Actions Jumelées au 31 décembre 2018.

MONSIEUR JOHN MCFARLANE

Master, Université d'Édimbourg, MBA, de la Cranfield School of Management et a étudié la Finance à la London Business School.

Ancien Président-Directeur Général de Australia and New Zealand Banking Group Ltd (AU) (cotée).

Ancien Directeur exécutif du Groupe de Standard Chartered PLC (R.-U./HK) (cotée).

Ancien administrateur de la Royal Bank of Scotland Group PLC Group (Royaume-Uni) (cotée).

Ancien responsable de Citicorp/Citibank (Royaume-Uni).

Ancien administrateur du Groupe Capital Radio PLC (Royaume-Uni) (cotée).

Ancien administrateur et membre du Conseil de la Bourse de Londres (Royaume-Uni).

Ancien administrateur, dirigeant ou membre de diverses organisations publiques et privées, dont l'Institut de Recherche Économique pour l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et l'Asie de l'Est, le Gouvernement Australien : Conseil des affaires étrangères, Conseil des Connaissances Financières, Groupe Consultatif de la Réglementation Commerciale, la Fondation Australienne du Commerce de l'Art, la Fondation Australienne des Marchés Financiers pour les Enfants, l'École Supérieure de Commerce Australienne, l'Association Australienne des Banquiers, Citicorp, Ford Motor Company, Bank of England Financial Law Panel, Conseil des Pratiques d'Audit, l'Association des Valeurs Mobilières.

Membre du Comité d'Audit

Indépendant

Né le

14 juin 1947

Nationalités

Britannique et Australien

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

18 440

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS**Société cotée**

- Président non exécutif de Barclays PLC (Royaume-Uni).

Autres sociétés/engagements

- Administrateur non exécutif de Old Oak Holdings Ltd (Royaume-Uni).
- Président non exécutif de TheCityUK (organisation financière professionnelle).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien administrateur non exécutif indépendant de Westfield Corporation (AU) (cotée).
- Ancien administrateur non exécutif de Westfield America Management Ltd (Australie).
- Ancien Président non exécutif de Barclays Bank PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- Ancien Président non exécutif FirstGroup PLC (Royaume-Uni).
- Ancien Président non exécutif Aviva PLC (Royaume-Uni).

MONSIEUR RODERICK MUNSTERS

Master en économie et finance, Tilburg University.

Ancien Directeur Exécutif et Directeur des Investissements de ABP Pension Fund & AP All Pensions Group.

Ancien Directeur Général et Directeur des Investissements de PGGM Pension Fund.

Diverses fonctions au département Investissements de NV Interpolis Insurance.

Membre du Comité d'Audit

Indépendant

Né le

19 juillet 1963

Nationalités

Néerlandaise et Canadienne

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

500

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS**Société cotée**

n/a

Autres sociétés/engagements

- Membre du CS d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Membre du CS de PGGM Investments.
- Membre du CS de Moody's Investors Service - EU.
- Membre du Comité d'Orientation de la stratégie des investissements financiers chez Capital Guidance.

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien Directeur Général d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Ancien Directeur Général de Robeco Group NV.
- Ancien membre du Comité Marché de capitaux de l'Autorité Néerlandaise des Marchés Financiers (AFM).

MADAME SOPHIE STABILE



Diplôme de l'École Supérieure de Gestion et Finances.

A occupé plusieurs postes chez Deloitte.

Ancienne Directrice Générale Finance du groupe Accor de 2010 à 2015 (France) (cotée).

Ancien membre du Conseil du Groupe Lucien Barrière (France).

Membre du Comité d'Audit

Indépendante

Née le

19 mars 1970

Nationalité

Française

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

286

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Membre du CS d'Altamir (France).
- Administrateur non exécutif de Spie (France).
- Administrateur non exécutif d'Ingenico (France).

Autre société

- n/a

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien membre du Comité exécutif d'AccorHotels (France) (cotée).
- Ancienne Directrice Générale de HotelServices France & Suisse (France) (groupe Accor).
- Ancienne Directrice Générale de « Woman at AccorHotels Generation » (WAAG), membre du Club des 30.
- Ancienne Présidente du CS d'Orbis (Pologne) (cotée).

MONSIEUR JACQUES STERN



Titulaire du Diplôme d'Études Comptables Supérieur (DECS) et d'un master en comptabilité et finance (MSTCF).

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lille.

Début de carrière chez Price Waterhouse.

A occupé différents postes chez AccorHotels y compris Contrôleur Général Groupe, Directeur Général en charge des Finances, des Achats, des Technologies de l'Information, de la Stratégie et du Développement hôtelier, puis Directeur général adjoint.

Président du Comité d'Audit

Indépendant

Né le

19 septembre 1964

Nationalité

Française

Nombre d'Actions

Jumelées détenues:

850

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- n/a

Autres sociétés

- Président Directeur Général de Global Blue (Suisse).
- Administrateur non exécutif de Voyage Privé (France).
- Administrateur non exécutif de PerkBox (Royaume-Uni).

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien Président Directeur Général d'Edenred (France) (cotée).

MADAME JACQUELINE TAMMENOMS BAKKER

Maîtrise en histoire et en langue française à St. Hilda's College, Oxford et une Maîtrise en relations internationales à la Johns Hopkins School for Advanced International Studies, Washington D.C.

Ancienne Conseillère au Conseil National de l'Environnement et de l'Infrastructure (Pays-Bas).

Ancienne Directrice Générale de l'Aviation Civile et du Transport de Marchandises du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau (Pays-Bas).

Ancienne Directrice ou cadre exécutif de divers organismes publics et privés, y compris Land Registry/Ordnance Survey (NL), GigaPort (Pays-Bas), Quest International (Pays-Bas), Shell International et ancienne consultante auprès de McKinsey & Co (Pays-Bas/Royaume-Uni).

Membre du CGN et du CR

Indépendante**Née le**

17 décembre 1953

Nationalité

Néerlandaise

Nombre d'Actions**Jumelées détenues:**

551 (en janvier 2019)

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS**Sociétés cotées**

- Vice-Présidente du CS et Président du Comité des Rémunérations de TomTom (Pays-Bas).
- Membre du CS du Groupe Wendel et Présidente du Comité de Gouvernance (France).
- Administrateur non exécutif de CNH Industrial (Royaume-Uni).

Autre société

n/a

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien administrateur non exécutif et Présidente du Comité de RSE de Tesco PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- Ancien administrateur non exécutif et Présidente du Comité des Rémunérations de Vivendi SA, France (France).

3.

— Analyse de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance**— Procédure et critères d'indépendance**

Chaque année, une analyse approfondie de l'indépendance de chaque membre du CS est réalisée par le CGN et le CS sur la base des critères du Code Afep-Medef. Ces critères sont intégrés au Règlement Intérieur du CS.

Il est rappelé que, conformément au Code Afep-Medef auquel s'ajoutent les critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS, les critères à prendre en compte par le CGN et le CS sont les suivants :

Critères d'indépendance du Code Afep-Medef

- 1 N'a pas la qualité de salarié ou de mandataire social exécutif de la Société, salarié, mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes.
- 2 N'a pas la qualité de mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- 3 Aucun lien direct ou indirect avec : un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou consultant : (i) significatif pour la Société ou pour son Groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. Analyse de matérialité : pour les deux entités lorsque cela est possible, examen de la relation financière, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et de la position du membre du CS dans l'entreprise.
- 4 Absence de lien familial proche avec un mandataire social de la Société.
- 5 N'a pas eu la qualité de commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
- 6 N'a pas la qualité de membre du CS de la Société depuis plus de 12 ans.
- 7 N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (aucun RVA ni RLT), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du CS.
- 8 Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %).

Critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS de la Société

- 9 N'a pas la qualité d'administrateur d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).
- 10 N'a pas remplacé à titre temporaire un membre du Directoire de la Société absent ou incapable d'exercer ses fonctions au cours des 12 mois précédents.

Il est précisé que lorsqu'une relation d'affaires existe (critère n° 3), une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour analyser la matérialité de la relation d'affaires et évaluer l'indépendance du membre du CS concerné.

— Analyse de l'indépendance des membres au 31 décembre 2018

10 des 11 membres (91 %) du CS ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2018.

Le tableau ci-après rend compte de l'appréciation portée par le CGN et le CS sur l'indépendance de ces membres :

Membres du CS au 31/12/2018	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
Monsieur Colin Dyer Président	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓1,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Jill Granoff	✓	✓	✓	✓	✓	✓0,5 an (nommée en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Madame Mary Harris	✓	✓	✓	✓	✓	✓10,5 ans (nommée en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Madame Dagmar Kollmann	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓4,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Monsieur Philippe Collombel	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓1,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Monsieur Peter Lowy	X (voir l'analyse)	✓	✓	✓	✓	✓0,5 an (nommé en 2018)	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Monsieur John McFarlane	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓0,5 an (nommé en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Monsieur Roderick Munsters	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓1,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Sophie Stabile	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓3,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Monsieur Jacques Stern	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓2,5 ans (nommée en 2016)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Jacqueline Tammenoms Bakker	✓	✓	✓	✓	✓	✓3,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante

— Analyse approfondie de certains critères de certains membres du Conseil de Surveillance

Une analyse quantitative et qualitative du lien d'affaires a été réalisée par le CGN, puis par le CS, pour apprécier l'indépendance de Monsieur Colin Dyer, compte tenu de sa fonction de Président du CS, et de Monsieur Philippe Collombel, Monsieur Roderick Munsters, Madame Dagmar Kollmann, Monsieur Peter Lowy, Monsieur John McFarlane, Madame Sophie Stabile et Monsieur Jacques Stern, en raison des autres fonctions qu'ils ont assumées hors du Groupe en 2018.

ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DU PRÉSIDENT DU CS, MONSIEUR COLIN DYER

Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'indépendance du Président du CS. En revanche, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) demande à ce que l'indépendance du Président du CS soit spécifiquement justifiée. Dans le cadre de la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du CS est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanent sur les actions du Directoire, régie par un

principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, les risques de conflit d'intérêts sont limités. Dans tous les cas, une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de Monsieur Colin Dyer, Président du CS. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de Président non exécutif du CS et du CGN et de membre du CR, il n'a pas de relation de quelque nature que ce soit avec le Groupe ou sa direction. De plus, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance duale, Monsieur Colin Dyer n'a pas de fonction exécutive : il ne participe pas aux opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. À l'exception de la rémunération perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Monsieur Colin Dyer est considéré comme indépendant.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MONSIEUR PHILIPPE COLLOMBEL

L'indépendance de Monsieur Philippe Collombel a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de sa fonction de co-Directeur Général de Partech Partners. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Partech Partners :

- les entités juridiques signataires des contrats ;
- le montant d'investissement en euros réalisé par le Groupe dans les fonds Partech ;
- la nature de la relation d'affaires et la date à laquelle la relation d'affaires a débuté.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco SE, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. Les contrats avec Partech Partners sont conclus avec des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Les contrats passés entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. La relation d'affaires entre Partech Partners et le Groupe a été limitée dans le temps et a commencé avant que Monsieur Collombel ne rejoigne le CS. Pour les deux sociétés, les montants investis par le Groupe dans les fonds Partech sont marginaux par rapport à la totalité des fonds gérés par les fonds Partech et par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités spécifiques des conventions et leur négociation ne se font jamais au niveau du CS : par conséquent, du point de vue du Groupe, il ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur celles-ci. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'il apporte en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Monsieur Collombel est considéré comme indépendant.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MADAME DAGMAR KOLLMANN

L'indépendance de Madame Dagmar Kollmann a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat non exécutif de membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom :

- les entités juridiques qui signent des baux ;
- le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe :
 - sur tous les magasins,
 - sur le GLA,
 - sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2018 ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS du Groupe, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des groupes. Les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère. Les baux conclus entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les loyers perçus par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus locatifs de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. En outre, les discussions sur certaines modalités

contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS du Groupe. Elle ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Madame Kollmann est considérée comme indépendante.

ANALYSE D'INDÉPENDANCE DE MONSIEUR PETER LOWY

L'indépendance de Monsieur Peter Lowy a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son ancien mandat de Directeur Exécutif et Co-Président de Westfield Corporation, jusqu'en juin 2018.

Pour apprécier l'indépendance d'un membre du CS, l'un des critères à remplir pour un membre du CS est de ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, ni salarié ou mandataire social de sa société mère ou d'une de ses filiales consolidées, ni l'avoir été au cours des cinq années précédentes.

Monsieur Lowy a été Directeur Exécutif et Co-Président de Westfield Corporation de 2011 à 2018. Il a occupé ce poste jusqu'à la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield (juin 2018), date à laquelle il a démissionné de son mandat pour rejoindre le CS d'Unibail-Rodamco SE. Aux termes de ce qui précède, il a été Directeur Exécutif de l'une des filiales consolidées de la Société au cours des cinq dernières années.

En conséquence, Monsieur Lowy n'est pas considéré comme indépendant.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MONSIEUR JOHN MCFARLANE

L'indépendance de Monsieur John McFarlane a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu de son mandat de Président non exécutif de Barclays PLC et de Barclays Bank PLC.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Barclays :

- les mandats de banque d'investissement (le cas échéant) accordés par le Groupe à Barclays ;
- le financement (placement de titres de créance) fourni par toute entité du Groupe Barclays au Groupe ;
- les prêts accordés par toute entité du Groupe Barclays au Groupe ; et
- la nature de la relation d'affaires et la date à laquelle la relation d'affaires a débuté.

Par ailleurs, il est membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco SE et membre non exécutif du Conseil d'Administration de Barclays, il n'est donc pas impliqué dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social des sociétés. Les prêts et autres contrats de titres de créance sont des accords courants pour les sociétés, conclus dans des conditions normales de marché et, dans de nombreux cas, après appel d'offres. Les discussions sur les modalités de certains contrats et leurs négociations ne se font pas au niveau du CS ni au niveau du Conseil d'Administration, par conséquent, il ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. Le montant des dettes consenties par Barclays n'est pas significatif par rapport à la dette totale du Groupe et à celle de Barclays fournie au marché ; en outre, il est marginal par rapport au chiffre d'affaires total des deux sociétés. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'il a apportée en tant

que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Monsieur McFarlane est considéré comme indépendant.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MONSIEUR RODERICK MUNSTERS

L'indépendance de Monsieur Roderick Munsters a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu des autres mandats suivants :

- Membre du CS de Moody's Investors Service (Europe) ; et
- Membre du CS de PGGM Investments.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Moody's :

- type de relation d'affaires ;
- les entités juridiques qui signent des contrats ;
- le montant en euros total pour les commissions payées à Moody's en 2018 ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Moody's évalue une dizaine de milliers d'émetteurs, d'instruments financiers, de nations souveraines, et de banques de façon régulière. La notation du Groupe est conduite aux conditions normales de marché. La relation d'affaires entre Moody's et le Groupe avait démarré bien avant que M. Munsters ne rejoigne le CS de chaque entité. Le contrat de services de notation entre Moody's et le Groupe est conclu avec des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées par le Groupe à Moody's sont marginales par rapport au total des charges/revenus de frais de service de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des sociétés. En outre, Moody's dispose d'une « Politique d'affiliation des actionnaires et des administrateurs » qui assure que la notation de n'importe quelle société ou mesure en attente ne soit pas discutée au niveau du CS. En conséquence, il ne participe pas aux discussions et n'a pas d'impact sur les relations entre les sociétés.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour PGGM investment :

- type de relation d'affaires ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

PGGM a été un actionnaire de longue date du Groupe. La relation entre PGGM et le Groupe avait démarré bien avant que Monsieur Munsters ne rejoigne le CS des deux sociétés. La détention de PGGM est bien en deçà des seuils qui pourraient impacter l'indépendance selon le Règlement Intérieur du CS et le Code Afep-Medef. En tant que membre du CS d'Unibail-Rodamco SE, Monsieur Munsters considère de la même manière les intérêts de tous les actionnaires.

En outre, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco SE, il ne participe pas aux opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. À l'exception de la rémunération perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni

rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Monsieur Munsters est considéré comme indépendant.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MADAME SOPHIE STABILE

L'indépendance de Madame Sophie Stabile a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de sa fonction de membre non exécutif du Conseil d'Administration de Spie.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Spie :

- le type de relation d'affaires ;
- le montant en euros total payé pour les services en 2018 ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco SE et membre non exécutif du Conseil d'Administration de Spie, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. Les marchés de services entre les entreprises sont attribués à la suite d'un appel d'offres. Ils constituent des conventions courantes pour les entreprises et conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées à Spie par le Groupe sont marginales par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS ni celui du Conseil de Spie. Elle ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Madame Stabile est considérée comme indépendante.

ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MONSIEUR JACQUES STERN

L'indépendance de Monsieur Jacques Stern a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat de Président Directeur Général de Global Blue.

L'analyse a été menée selon les critères suivants :

- les entités juridiques qui signent des contrats ;
- le nombre de centres au niveau du Groupe en 2018 ;
- le montant en euros d'honoraires perçus en 2018 ;
- l'importance de Global Blue par rapport aux autres sociétés de services de détaxe utilisées par le Groupe ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco SE, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social de la Société. Les contrats de service sont conclus à la suite d'un appel d'offres et constituent des conventions courantes pour les entreprises et conclues aux conditions normales de marché. Les contrats de service existant entre Global Blue et le

Groupe sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère. La relation d'affaires entre Global Blue et le Groupe a été limitée dans le temps et a débuté avant que Monsieur Stern ne rejoigne le CS. Pour les deux sociétés, les frais de service versés au Groupe par Global Blue sont marginaux par rapport au total des charges/revenus de frais de service de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. Les discussions sur les modalités des contrats de service et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS. Par conséquent, du point de vue de la Société, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'incidence sur les négociations. À l'exception des jetons de présence perçus pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, Monsieur Stern est considéré comme indépendant.

— Plan de succession

Le plan de succession est l'une des clés de la compétitivité et de la croissance de la Société sur le long terme. Le départ de personnes clés de l'équipe dirigeante et du CS a été identifié comme un facteur de risque pour la Société.

— Plan de succession du Conseil de Surveillance

Le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue afin de s'assurer d'une bonne rotation des membres en terme de départ prévisible et pour anticiper les départs imprévus. Afin de maintenir sa diversité (en termes de genre, de nationalité et d'expérience), la procédure prévoit de définir des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGN en collaboration avec le CS et en concertation avec le Directoire. Ces profils doivent tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du CS tel que décrit en annexe A du Règlement Intérieur du CS et de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et à ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du CS. Une liste des candidats présélectionnés est ensuite arrêtée par le Président du CS en collaboration avec un comité restreint composé de membres du CGN et en consultation avec le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGN, d'autres membres du CS, le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Ce processus est mené par le Vice-Président du CS dans le cas du plan de succession du Président du CS. Les candidats retenus sont présentés au CS pour approbation avant que leur nomination ne soit soumise à l'Assemblée Générale.

— Plan de succession du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction)

Afin d'assurer la poursuite des activités pour les départs prévisibles et imprévisibles, le CGN consacre beaucoup de temps chaque année à discuter du plan de succession du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction). Le Président du Directoire, la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe et le CGN abordent en détail la succession des principaux postes de direction. Cet échange vise également à définir le profil requis des remplaçants potentiels au regard de la stratégie du Groupe, de la diversité et des niveaux d'expertise et d'expérience nécessaires à une succession

réussie. Les successeurs internes potentiels sont analysés en détail, y compris les mesures à mettre en œuvre pour renforcer le développement professionnel continu de cette personne. Des études de marché sont effectuées régulièrement avec des consultants externes afin d'assurer une base identifiable de candidats pour tout poste pour lequel aucun successeur immédiat n'a été désigné. La diversité de genre, de nationalités des collaborateurs et des expériences à l'international est un point clé abordé lors de l'identification des personnes. En 2018, le CGN a renforcé le « plan de crise des fonctions essentielles ». Il s'agit des mesures immédiates requises en cas d'événement imprévu important ayant une incidence sur le Directoire. Il décrit également les mesures de réduction des risques et les étapes de communication externe. Le CS discute du travail accompli par le CGN immédiatement après chacune de ses réunions.

En cas de succession d'un membre du Directoire, ce processus est dirigé par le Président du Directoire conjointement avec le Président du CGN, et par le Président du CGN uniquement s'il s'agit de la succession du Président du Directoire lui-même. Le profil recherché pour ce poste est affiné en fonction de critères spécifiques selon la stratégie et les principes de gouvernement d'entreprise du Groupe et est soumis à l'approbation du CS. Les entretiens avec les candidats se déroulent avec le Président du Directoire, la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe, le Président du CS, au moins deux autres membres du CS.

3.1.2.2 Missions au Conseil de Surveillance

Le fonctionnement du CS est régi par les statuts de la Société et un Règlement Intérieur au CS de la Société, dont les principales dispositions figurent à la section 7.6 du Document de référence et sont disponibles sur le site internet de la Société.

— Activités du Conseil de Surveillance en 2018

Le CS s'est réuni à dix reprises en 2018 (y compris son séminaire annuel sur la stratégie et quatre réunions *ad hoc*) et pour une réunion de travail. Le CS peut se réunir hors la présence du Directoire dès lors qu'il l'estime nécessaire. Six réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2018. Le taux d'assiduité global des membres a été de 97 %.

Outre les questions relevant de ses prérogatives, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2018, tant sur le plan interne (par exemple : organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.) en portant une attention particulière à l'acquisition et l'intégration du groupe Westfield.

Les membres du CS ont été systématiquement informés des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit, du CGN et du CR sont systématiquement mis à la disposition de tous les membres du CS via une plateforme digitale sécurisée.

Principales responsabilités du Conseil de Surveillance	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés en 2018
Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> examen approfondi et discussion de l'acquisition du groupe Westfield (achevée en juin 2018) et de son intégration ; projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2018 ; informations régulières sur le cours de l'action et les activités (opérations, finance, ressources humaines, affaires juridiques, développement durable, développement, etc.) ; stratégie digitale ; stratégie RSE - « Better Places 2030 ».
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> budget du Groupe 2018 ; comptes sociaux et consolidés trimestriels ; plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ; politique de distribution des dividendes du Groupe et allocation/distribution annuelle des bénéfices ; relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ; services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents) ; mises à jour régulières des évolutions fiscales incluant les changements au niveau de l'OCDE ; examen après l'acquisition du groupe Westfield et la discussion du programme de cession et des synergies de transactions (coûts et revenus).
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> plan d'audit interne pour 2018 ; audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2018 : Règlement général sur la protection des données (RGPD), construction et fusions et acquisitions) ; examen et restructuration, après l'acquisition du groupe Westfield, de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe ; mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption du Groupe, les règles relatives aux délits d'initiés, le Code d'éthique et la politique de dénonciation des dysfonctionnements) ; mise en œuvre du RGPD ; conformité du Groupe au Code Afep-Medef ; revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; confirmation de l'absence de convention réglementée ; mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation ; mises à jour des Règlements Intérieurs du Directoire et du CS.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités ; plan de succession du CS, du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction) ; recrutement et nomination des membres du CS : Madame Jill Granoff, Monsieur Peter Lowy et Monsieur John McFarlane ; nomination du : nouveau Vice-Président et Président du CR : Madame Mary Harris, nouveau Président du Comité d'Audit : Monsieur Jacques Stern, nouveau membre du Comité d'Audit : Monsieur John McFarlane, et nouveau membre du CGN et du CR : Madame Jill Granoff.
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> rémunération 2018 des membres du Directoire et du Comité de Direction (et avant) (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ; enveloppe de la Rémunération Long Terme 2018 et plan d'épargne entreprise ; Politique de Rémunération 2019 du Directoire et du Comité de Direction (y compris les révisions des ICP pour la RVA et le RLT) ; Politique de Rémunération 2019 du CS ; évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ; évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS (auto-évaluation).
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> réorganisation du Directoire et création du Comité de Direction puis renouvellement du mandat des membres du Directoire pour une durée de 4 ans ; gestion des Talents ; revue annuelle de la politique en matière de diversité de genre et de nationalités des collaborateurs et de non-discrimination.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> dialogue actionnarial et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ; mises à jour de la composition de l'actionnariat ; documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; document de référence (rapport du Président du CS, gouvernance, Politique de Rémunération Directoire/CS, système de gestion des risques et dispositif de contrôle interne, etc.).

— Sujets clés

Les thèmes clés suivants constituent une partie importante de la stratégie du Groupe et sont suivis de près par le CS. Ils sont détaillés dans d'autres sections du présent Document de référence (veuillez-vous reporter aux sections suivantes pour plus de détails) :

- RSE/Développement Durable - chapitre 2 ;
- diversité internationale et diversité des sexes - chapitre 2 ;
- acquisition/intégration du groupe Westfield (y compris les synergies et le programme de désinvestissement) - chapitre 0, chapitre 4, et tout au long du présent Document de référence ;

— Dialogue actionnarial

Dans le cadre de la pratique du Groupe, le CS a conduit une importante démarche de dialogue actionnarial en 2018 en lien avec l'acquisition du groupe Westfield et des discussions sur les sujets de gouvernance et de rémunération. En outre, le guide de l'engagement actionnarial a été préparé et est disponible sur le site internet du Groupe. Il donne des informations aux actionnaires concernant le processus de dialogue et souligne l'importance de la communication claire et l'engagement du Groupe pour l'information non sélective et un traitement égalitaire des actionnaires.

— Réunion stratégique

Une fois par an, le CS et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe opère afin d'analyser et débattre en profondeur de questions stratégiques, se tenir informés des évolutions du marché et interagir directement avec l'équipe locale. En 2018, le CS et le Directoire ont eu l'occasion de visiter des actifs américains, notamment dans la région de New York, compte tenu de la récente acquisition du groupe Westfield. Ils ont visité quatre sites majeurs et celui de trois concurrents et ont discuté en détail de la stratégie du Groupe et des principales évolutions du marché. Le CS et le Directoire ont également tenu des réunions stratégiques distinctes pendant cette visite au cours desquelles les objectifs stratégiques du Groupe, sa stratégie de croissance, les défis et opportunités du commerce de détail et du marché en général et la stratégie digitale du Groupe ont été discutés. Le CS et le Directoire ont également saisi l'occasion pour rencontrer des détaillants locaux.

— Formation des membres du Conseil de Surveillance

Chaque nouveau membre du CS participe à un programme d'intégration, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'intégration forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers et aux affaires juridiques. Les nouveaux membres rencontrent également des personnes clés au sein de l'organisation et effectuent des visites sur site des actifs du Groupe et des concurrents importants.

Une journée de formation annuelle est organisée pour tous les membres du CS souvent associée à la visite d'un actif du Groupe. L'année 2018 a comporté trois sessions majeures. La première portait sur les devoirs et obligations des membres du CS. La deuxième a porté sur les changements apportés à l'audit juridique et sur les devoirs et obligations des membres du Comité d'Audit et du CS à cet égard. La troisième concernait l'acquisition du groupe Westfield, spécialement conçue pour ceux qui rejoignent le CS de WFD Unibail-Rodamco N.V. Les trois sessions ont été dispensées par un avocat.

— Obligation de détention de titres des membres du Conseil de Surveillance

Conformément au Code Afep-Medef et conformément aux dispositions de l'article 3.3 du Règlement Intérieur du CS, dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du CS, tous ses membres doivent détenir dans les deux ans de leur nomination un nombre d'Actions Jumelées de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du CS.

3.1.2.3 Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

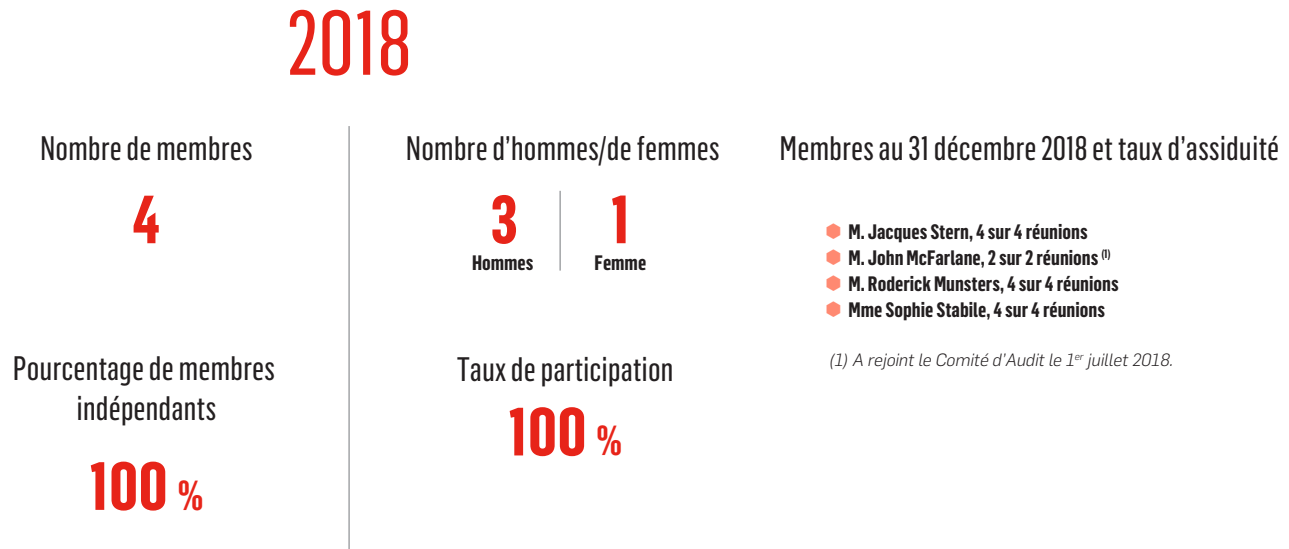
Conformément à l'article 5 du Règlement Intérieur du CS, le CS est doté de trois comités : le Comité d'Audit, le Comité de la Gouvernance et des Nominations et le Comité des Rémunérations, qui se concentrent et approfondissent des sujets relevant spécifiquement de la compétence du CS. Chacun de ces comités exerce ses fonctions conformément au Règlement Intérieur du CS qui en décrit la composition, le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités émettent des recommandations et conseillent le CS selon leur domaine de compétence. Le CS reste néanmoins responsable en dernier ressort de toutes les décisions et mesures prises sur recommandation de ces comités.

3.1.2.3.1 Comité d'Audit

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du Comité d'Audit sont régis par le Règlement Intérieur du Comité d'Audit, établi par le CS.

— Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit, présidé par Monsieur Jacques Stern, est composé de quatre membres indépendants.



Les membres du Comité d'Audit sont choisis par le CS, sur recommandation du CGN. Ils sont nommés par le CS pour leurs fortes compétences en finance et en comptabilité.

Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise en matière financière et comptable des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS.

— Réunions du Comité d'Audit

Habituellement, le Président du Directoire, le Directeur général Finance Groupe, le Directeur général Finance Europe et la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe participent aux réunions du Comité d'Audit, sauf décision contraire du Comité. D'autres membres du Comité de Direction peuvent également y assister. Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur général Finance Groupe ou des Commissaires aux comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Groupe Fiscalité, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion, le Directeur Groupe de la Gestion des Risques et le Directeur Groupe de l'Audit Interne participent aux réunions.

Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le Comité d'Audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la réunion du CS consacrée à l'examen des comptes annuels et semestriels. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du Comité d'Audit, lors de sa réunion suivant la tenue du Comité.

— Activités du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2018 (trois fois en présence des Commissaires aux comptes). Trois séances non exécutives se sont tenues en 2018, dont deux avec les Commissaires aux comptes. Le taux de présence des membres était de 100 %.

Le Comité d'Audit examine un certain nombre de sujets récurrents, tels que les éléments comptables et financiers (comptes annuels et semestriels), le contrôle interne, la gestion des risques et l'actif net réévalué. Il évalue et vérifie les informations financières diffusées au public. Il veille, en outre, à la pertinence et à l'efficacité des principes comptables et financiers du Groupe, de sa politique fiscale, de son financement, de l'audit interne, de la gestion des risques et des procédures de contrôle.

Le Comité d'Audit peut également procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du CS. Le Comité d'Audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. Outre les contacts réguliers du Comité d'Audit avec le Directoire et les Commissaires aux comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs comptables, financiers et de l'Audit et des risques, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le Comité a accès aux travaux d'estimation des actifs effectués par les évaluateurs indépendants.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2018
Politique financière du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> examen approfondi et suivi des aspects financiers, de financement, comptables et fiscaux de l'acquisition du groupe Westfield ; revue du budget du Groupe 2018 ; plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ; politique de distribution du dividende du Groupe et répartition et distribution annuelle des bénéfices ; relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ; services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents).
Performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> examen après l'acquisition du groupe Westfield et la discussion de l'état d'avancement du programme de cession et des synergies de transactions (coûts et revenus). examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ; actif net réévalué, risques et engagements hors bilan ; mises à jour régulières des évolutions fiscales incluant les changements au niveau de l'OCDE ; mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires incluant la réforme de l'audit légal ;
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> examen et restructuration, après l'acquisition du groupe Westfield, de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe. stratégie informatique et numérique, des outils et projets ; plan d'audit interne pour 2018 ; audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2018 : Règlement général sur la protection des données (RGPD), construction et fusions et acquisitions) ;
Gouvernance du Comité d'Audit	<ul style="list-style-type: none"> évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Comité d'Audit (auto-évaluation) ; nominations du : nouveau Président du Comité d'Audit : Monsieur Jacques Stern et nouveau membre au Comité d'Audit : Monsieur John McFarlane.

3.1.2.3.2 Le Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) et le Comité des Rémunérations (CR)

Lors de la réunion du CS du 29 août 2018, conformément à la recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, ce dernier a été scindé en deux comités, le CGN et le CR, afin de permettre une discussion et une approche ciblées sur le champ de compétence de chaque comité. Compte tenu de l'interdépendance de la nomination, de l'évaluation des

performances et de la rémunération du Directoire, les deux comités sont actuellement composés des mêmes membres. Le CGN et le CR tiennent des réunions séparées depuis le 29 août 2018. Avant cette date, le CGNR a tenu une réunion qui couvrait les champs d'action des deux comités.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CGN et du CR sont régis par le Règlement Intérieur du CGN et celui du CR, respectivement, établis par le CS.

— Composition du Comité de la Gouvernance et des Nominations et du Comité des Rémunérations

Le CGN, présidé par Monsieur Colin Dyer, et le CR, présidé par Madame Mary Harris, sont composés de six membres indépendants.

2018

Nombre de membres

6

Nombre d'hommes/de femmes

2

Hommes

4

Femmes

Pourcentage de membres indépendants

100 %

— Réunions du Comité de la Gouvernance et des Nominations

Le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe participent habituellement aux réunions du CGN. Le CGN peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGN et lors de l'évaluation du Directoire, le CGN se réunit en l'absence du Président du Directoire et de la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Le CGN peut solliciter le conseil

d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. Au moins une fois par an, le Directeur Groupe de l'Audit Interne présente le rapport du programme de conformité au CGN. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CGN. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CGN, lors de sa séance suivant la tenue du CGN.

— Activités du Comité de la Gouvernance et des Nominations

Taux de participation

98 %

Membres au 31 décembre 2018 et taux d'assiduité

- M. Colin Dyer, 8 sur 8 réunions
- M. Philippe Collombet, 8 sur 8 réunions
- Mme Jill Granoff, 4 sur 4 réunions⁽¹⁾
- Mme Mary Harris, 7 sur 8 réunions
- Mme Dagmar Kollmann, 8 sur 8 réunions
- Mme Jacqueline Tammenoms Bakker, 8 sur 8 réunions

(1) A rejoint le CGN le 25 juin 2018.

Le CGN s'est réuni à huit reprises en 2018 (y compris quatre réunions *ad hoc*). Trois réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2018. Le taux d'assiduité global des membres a été de 98 %.

Le CGN est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur : (a) les profils et critères de sélection des membres du Directoire et du CS, (b) le champ d'action, la composition et le fonctionnement du Directoire et du CS, (c) l'indépendance des membres du CS, (d) la

nomination ou le renouvellement des membres du Directoire et/ou du CS par l'application des plans de succession établis qui sont régulièrement examinés, (e) les règles et pratiques du Groupe en matière de gouvernement d'entreprise et (f) la gestion de Talents du Groupe, dont le plan de succession du Directoire, du Comité de Direction et de l'équipe dirigeante.

Principales responsabilités du CGN	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2018
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> ● mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe ● revue annuelle et mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption, les règles relatives aux délits d'initiés, le Code d'éthique et la politique de dénonciation des dysfonctionnements) ; ● conformité du Groupe au Code Afep-Medef ; ● revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; ● confirmation de l'absence de convention réglementée ; ● mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation ; ● mises à jour des Règlements Intérieurs du Directoire et du CS.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> ● revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités ; ● plan de succession du CS, du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction) ; ● recrutement et nomination des membres du CS : Madame Jill Granoff, Monsieur Peter Lowy et Monsieur John McFarlane ; ● nomination du : nouveau Vice-Président et Président du CR : Madame Mary Harris, nouveau Président du Comité d'Audit : Monsieur Jacques Stern, nouveau membre du Comité d'Audit : Monsieur John McFarlane, et nouveau membre du CGN et du CR : Madame Jill Granoff.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ● revue approfondie et discussion des aspects de gouvernance et d'organisation de l'intégration du groupe Westfield ; ● réorganisation du Directoire et création du Comité de Direction puis renouvellement du mandat des membres du Directoire pour une durée de 4 ans ; ● gestion des Talents ; ● revue annuelle de la diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs au sein du Groupe et de non-discrimination.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ● dialogue actionnarial et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ; ● documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; ● Document de référence (rapport du Président du CS, gouvernance et Politique de Rémunération du Directoire/CS).
Gouvernance du CGN	<ul style="list-style-type: none"> ● évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS et du CGN (auto-évaluation).

— Réunions du Comité des Rémunérations

Le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe participent habituellement aux réunions du CR. Le CR peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CR et lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CR se réunit sans la présence du Président du Directoire et de la Directrice générale Fonctions Centrales Groupe. Le CR peut

solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CR. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CR, lors de sa séance suivant la tenue du CR.

— Activités du Comité des Rémunérations

Taux de participation

100 %

Depuis sa création le 29 août 2018, le CR s'est réuni 2 fois en 2018 (dont une réunion *ad hoc*). Une réunion hors la présence du Directoire s'est tenue en 2018. Le taux d'assiduité global des membres a été de 100 %.

Membres au 31 décembre 2018 et taux d'assiduité⁽¹⁾

- M. Colin Dyer, 2 sur 2 réunions
- M. Philippe Collombel, 2 sur 2 réunions
- Mme Jill Granoff, 2 sur 2 réunions
- Mme Mary Harris, 2 sur 2 réunions
- Mme Dagmar Kollmann, 2 sur 2 réunions
- Mme Jacqueline Tammenoms Bakker, 2 sur 2 réunions

(1) Comité créé le 29 août 2018.

Le CR est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur (a) la Politique de Rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire (Rémunération Fixe, Rémunération Variable Annuelle, Rémunération Variable Long Terme et autres avantages) et (b) la Politique de Rémunération du CS.

Principales responsabilités du CR	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2018
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> ● rémunération des membres du Directoire et du Comité de Direction 2018 (et avant) (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ; ● enveloppe de la Rémunération Long Terme 2018 et plan d'épargne entreprise ; ● Politique de Rémunération du Directoire et du Comité de Direction 2019 (y compris les révisions des indicateurs de performance pour la RVA et le RLT) ; ● Politique de Rémunération du CS 2019 ; ● évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ● dialogue actionnarial et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ;
Gouvernance du CR	<ul style="list-style-type: none"> ● évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CR (auto-évaluation) ; ● nomination d'un nouveau Président du CR : Madame Mary Harris.

3.1.2.4 Évaluation du Conseil de Surveillance

— Procédure annuelle d'évaluation du Conseil de Surveillance

Conformément au Code Afep-Medef, une évaluation du CS est réalisée tous les ans, avec une évaluation formelle plus détaillée réalisée tous les trois ans.

En 2018, le CS a procédé à une évaluation annuelle formelle qui consistait en un questionnaire détaillé rempli par chaque membre du CS sur une base confidentielle pour évaluer la performance du CS, de ses comités et de ses membres (y compris du Président du CS et de ses comités) et le fonctionnement global du CS.

Dans le même temps, le Président du CS s'est entretenu individuellement avec chacun des membres du CS afin d'échanger et recueillir leur appréciation sur les contributions individuelles de chacun des membres du CS. Par ailleurs, le Comité d'Audit, le CGN et le CR procèdent dans le même temps à une évaluation similaire tant sur leur composition que sur leur fonctionnement.

Afin d'assurer une évaluation objective, celle du Président du CS et du CGN a été menée par le Vice-Président du CS, qui en a également fait un compte rendu détaillé au CS en séance et individuellement au CS et au Président du CGN.

La synthèse de cette évaluation fait l'objet d'une discussion en séance du CS et également en séance du Comité d'Audit, du CGN et du CR en présence de tous ses membres hors la présence des membres du Directoire. Le Directoire a reçu un résumé des points d'amélioration discutés. Le Président du CS et le Président du Directoire ont également discuté du résumé séparément.

— Analyse des résultats de l'évaluation

Il ressort de l'évaluation un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Sur l'année 2018, les membres du CS ont noté, en particulier, la qualité du processus, des discussions et du travail liés à l'acquisition et à l'intégration du groupe Westfield.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2019 :

- poursuivre les discussions sur l'environnement concurrentiel, et les tendances du secteur d'activité et du marché en accord avec les objectifs stratégiques du Groupe, notamment dans les nouveaux marchés ; et
- poursuivre les discussions sur les opportunités numériques et le comportement des consommateurs.

3.1.2.5 Informations complémentaires concernant les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

— Déclaration des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

— Absence de condamnation ou d'incrimination

À la connaissance de la Société et basé sur leur déclaration individuelle, aucun des membres du Directoire et du CS de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de dirigeant à une faillite, redressement ou liquidation ;
- fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

— Déclaration des titres au nominatif

Au 31 décembre 2018, les membres du CS et du Directoire ont déclaré par écrit qu'ils détenaient la totalité de leurs actions de la Société au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-109 du Code de commerce et du Code Afep-Medef.

— Conflits d'intérêts

— Absence de lien familial

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire ou les membres du CS de la Société.

— Gestion des conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts ni de conflits d'intérêts potentiels entre la Société et les membres du Directoire et/ou les membres du CS tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Afin de s'assurer que chaque membre du CS et du Directoire agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, et conformément aux articles 11 du Règlement Intérieur du CS et 7 du Règlement Intérieur du Directoire (pour plus d'informations, se référer section 7.6 du Document de référence), chaque membre du CS et du Directoire doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société au Président du CS et, respectivement, à tout autre membre du CS ou à tout autre membre du Directoire en fournissant toutes les informations pertinentes relatives audit conflit d'intérêts. Le membre rencontrant un conflit d'intérêts doit s'abstenir de participer aux délibérations et au processus de prise de

décision sur le sujet ou sur l'opération soulevant un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, les membres du CS et du Directoire doivent obtenir l'approbation préalable du CS avant d'accepter un nouveau mandat de quelque nature que ce soit, y compris dans une autre société afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance.

Le CS et le Directoire sont également soumis aux règles établies par le Code d'éthique et le programme Anti-corruption du Groupe applicables à tous les salariés du Groupe (pour plus d'informations, se référer à la section 6.4 du Document de référence).

— Informations sur les conventions réglementées

Au sens de l'article L. 225-86 du Code de commerce, aucune convention n'a été autorisée par le CS au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, et aucune convention précédemment autorisée ne s'est continuée au cours de cet exercice.

Ces éléments sont indiqués dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (pour plus d'informations, se référer à la section 5.8 du présent Document de référence).

3.1.3 LE COMITÉ DE DIRECTION

Institué à la suite de la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield, le 7 juin 2018, le Comité de Direction est l'organe de coordination entre Unibail-Rodamco SE et WFD Unibail-Rodamco N.V., en charge de l'élaboration de leur stratégie commune, leur politique commerciale et de fournir des conseils pour les décisions opérationnelles clés.

Composition du Comité de Direction

Au 31 décembre 2018, le Comité de Direction est présidé par Christophe Cuvillier, Président du Directoire, et composé de 9 membres :

Membres du Comité de Direction	Principale fonction
Monsieur Christophe Cuvillier	Président du Directoire
Monsieur Olivier Bossard	Directeur général Développement Groupe
Monsieur Michel Dessolain	Directeur général Opérations Europe
Monsieur Peter Huddle*	Directeur général Opérations États-Unis
Monsieur Fabrice Mouchel	Directeur général Finance Europe
Madame Astrid Panosyan	Directrice générale Fonctions Centrales Groupe
Monsieur Gérard Sieben	Directeur financier de WFD Unibail-Rodamco N.V.
Monsieur Jaap Tonckens	Directeur général Finance Groupe
Monsieur Jean-Marie Tritant	Président US

*Quittera le Groupe au 31 mars 2019.

Rôle du Comité de Direction

Le Comité de Direction a les attributions suivantes :

- rôle consultatif auprès des Directoires d'Unibail-Rodamco SE et de WFD Unibail-Rodamco N.V. concernant le pilotage stratégique du Groupe, l'optimisation des économies d'échelle et de la convergence pour le renforcement des processus généraux, la coordination des activités communes au niveau du Groupe, le conseil sur les principales décisions opérationnelles stratégiques, la participation à l'élaboration des politiques continentales, la facilitation du partage des bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- pouvoir de codécision conjointement avec les Directoires d'Unibail-Rodamco SE et de WFD Unibail-Rodamco N.V., portant notamment sur les plans à 5 ans du Groupe, les politiques en matière de ressources humaines, et la définition et l'harmonisation des politiques du Groupe ;
- soumission de propositions/prise d'initiatives sur les changements déterminants dans le périmètre du Groupe, tout investissement, désinvestissement, dépense, engagement, financement, garantie ou acte juridique similaire pour un montant supérieur à 300 millions d'euros, toute décision concernant la modification ou la résiliation du Principe des Actions Jumelées et les décisions liées au financement, à la notation de crédit et aux politiques sur la gestion des risques.

3.2 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ALLOUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Chers actionnaires,

Avec la création d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW), 2018 a été une année de véritable transformation pour le Groupe :

- URW a réalisé de solides résultats opérationnels, malgré un environnement commercial difficile. Le programme de cession d'actifs a progressé plus rapidement que le calendrier initialement annoncé, sur la base de valeurs de cession supérieures aux dernières valeurs d'expertise. Un travail important a été mené pour intégrer les deux entreprises en terme d'organisation, de process, d'outils et de culture, ce qui a permis de générer un montant de synergies de coûts supérieur à celui prévu et d'établir les bases pour les futures synergies de revenus.
- En termes de gouvernance, suite à l'acquisition de Westfield, le Directoire est passé de 6 à 2 membres, les 4 anciens membres du Directoire assumant désormais de nouvelles responsabilités clés au sein du Comité de Direction nouvellement créé. 3 nouveaux membres ont rejoint le CS après l'approbation de l'Assemblée Générale (AG) de 2018. Le Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération (CGNR) a été scindé en 2 comités, le Comité de Gouvernance et de Nomination (CGN), présidé par Monsieur Colin Dyer, et le Comité des Rémunérations (CR), présidé par Madame Mary Harris, afin de développer une approche spécifique sur chacun des sujets.

Au début de 2018, le CS a revu en profondeur la Politique de Rémunération du Directoire, approuvée par plus de 80 % des votes des actionnaires lors de l'AG de 2018. Nous avons indiqué lors de cette AG que quelques détails liés à la rémunération du Directoire à compter de 2019 devraient encore être finalisés. En outre, tandis que 95 % des actionnaires ont approuvé la Politique de Rémunération actuelle du CS, celui-ci a aussi indiqué son intention de revoir pour 2019 les niveaux de rémunération de ses membres à la lumière du nouveau périmètre du Groupe. Dans le cadre d'une pratique en place de longue date, le CS a consulté de manière proactive les actionnaires sur la Politique de Rémunération, au dernier trimestre 2018 et début 2019. Nous remercions tous les actionnaires et leurs représentants pour leur disponibilité, et souhaitons maintenir ce dialogue à l'avenir.

Au nom du CS, nous sommes heureux de présenter les résultats des travaux relatifs à la Politique de Rémunération de la Société ainsi que le Rapport de Rémunération décrits dans la présente section du Document de référence, les deux étant soumis à l'approbation des actionnaires (principe du *Say on Pay*) lors de l'AG du 17 mai 2019 :

- la Politique de Rémunération relative aux :
 - Membres du Directoire : le Président du Directoire et le Directeur général Finance Groupe,
 - Membres du CS : le Président du CS et les autres membres du CS ;
- le Rapport de Rémunération comporte les éléments de la rémunération due ou accordée aux membres du Directoire pour l'exercice 2018. Il reflète l'évolution de la composition du Directoire. Le paiement de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) qui avait été approuvée lors de notre AG 2018 (vote *ex-ante*), sera également soumis à un vote contraignant des actionnaires (vote *ex-post*) à l'AG 2019.

Au nom du CS, nous exprimons notre confiance dans l'équilibre de la structure de rémunération du Groupe, et son lien avec la stratégie de la Société et la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

Nous espérons votre soutien lors de l'Assemblée Générale 2019.

Bien cordialement,

Colin Dyer/Président du CS

Mary Harris/Présidente du CR et Vice-Présidente du CS

3.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Le présent rapport fait partie intégrante du rapport du CS sur le rapport du Directoire. Il fournit des informations exhaustives sur les résolutions n°8 à n°9 soumises au vote lors de l'Assemblée Générale de 2019, conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. La Politique de Rémunération décrite dans les présentes prendra effet à compter de son approbation par les actionnaires.

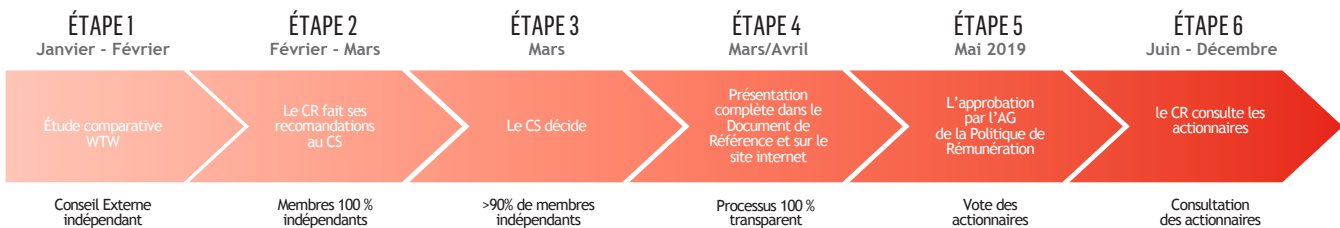
Gouvernance et Principes

La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le CS, sur recommandation du CR et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2018.

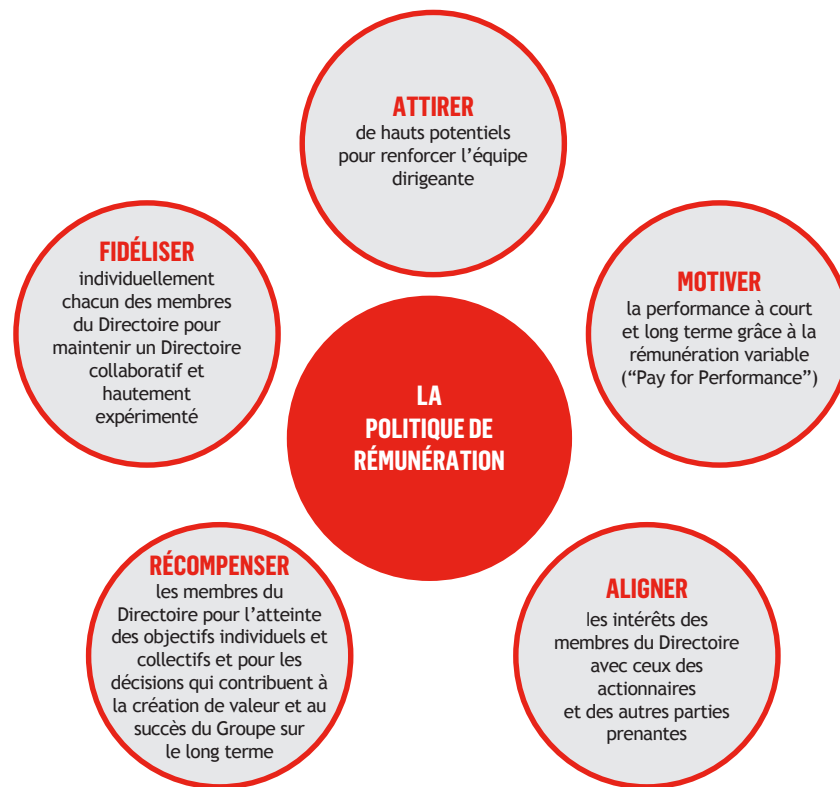
Le CS a conçu la Politique de Rémunération du Groupe en ligne avec les meilleures pratiques de marché et les intérêts de ses actionnaires. Cette politique veille à aligner le Directoire avec la stratégie de la Société en :

- (I) établissant des niveaux de rémunération compétitifs ;
- (II) créant un lien direct et explicite entre performance de la Société et rémunération de chaque membre du Directoire ; et
- (III) garantissant une approche équilibrée entre performance à court terme et performance à moyen/long terme.

Le CR conduit l'ensemble du processus de décision sur la Rémunération du Directoire, il s'assure de sa transparence et de son indépendance.



La Politique de Rémunération du Directoire a 5 grands objectifs :



La Politique de Rémunération s'articule autour de 4 principes fondamentaux :

- **évaluation exhaustive de la rémunération** de chaque membre du Directoire par le CR et le CS : tous les éléments de la rémunération sont analysés au niveau individuel et collectif afin d'assurer l'équilibre approprié. Les hausses de rémunération sont décidées en fonction de l'évolution de la Société, des missions et responsabilités supplémentaires des membres du Directoire et de la performance globale de chacun d'eux ;
- **évaluation exhaustive de la rémunération** de chaque membre du Directoire par le CR et le CS : tous les éléments de la rémunération sont analysés au niveau individuel et collectif afin d'assurer l'équilibre approprié. Les hausses de rémunération sont décidées en fonction de l'évolution de la Société, des missions et responsabilités supplémentaires des membres du Directoire et de la performance globale de chacun d'eux ;
- **rémunération raisonnable et équilibrée, évaluée de manière indépendante par rapport au marché** : une étude comparative est réalisée avant chaque nouveau mandat, ou de manière *ad hoc* si besoin, par un cabinet de conseil indépendant. Pour 2018, cette étude tient compte des meilleures pratiques de gouvernance et des niveaux de rémunération de 5 groupes de comparaison sectoriels cohérents avec la nouvelle dimension et le périmètre géographique du Groupe suite à l'acquisition de Westfield ;
- **principe de la rémunération à la performance (« Pay for Performance »)** : la rémunération individuelle et liée à la performance de la Société constitue la pierre angulaire de notre Politique de Rémunération. Elle vise à aligner les intérêts des membres du Directoire avec les objectifs de création de valeur sur le long terme de la Société et de ses actionnaires ;
- **transparence de la Politique de Rémunération** : le CS communique avec les actionnaires du Groupe et les agences de conseil en vote et les rencontre régulièrement au sujet de la Politique de Rémunération. Des efforts continus sont faits pour améliorer la communication sur les différents niveaux et principes de rémunération, notamment sur le degré d'atteinte des objectifs, afin de faciliter la compréhension des actionnaires.

Les Principes de la Rémunération sont en ligne avec les meilleurs standards de gouvernance de la rémunération :

Composantes incluses	Composantes exclues
<ul style="list-style-type: none"> Rémunération raisonnable et équilibrée basée sur des comparaisons effectuées par un consultant indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'indemnité de prise de fonction
<ul style="list-style-type: none"> Plafond de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de rémunération exceptionnelle
<ul style="list-style-type: none"> Plafond de la Rémunération Variable Long Terme (RLT) 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de contrat de travail
<ul style="list-style-type: none"> Plan RLT identique pour les salariés et le Directoire 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de contrat de prestation de service
<ul style="list-style-type: none"> Période d'acquisition de 3 ans pour les Stock-Options 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de dispositif de retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »)
<ul style="list-style-type: none"> Période d'acquisition de 3 ans pour les Actions de Performance 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de jetons de présence pour les mandats intra-Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> Condition de présence continue de 2 années précédant l'acquisition de la RLT 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'indemnité contractuelle de départ
<ul style="list-style-type: none"> Conditions de performance exigeantes sur une longue période (3 ans) pour la RLT 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'indemnité contractuelle de non-concurrence
<ul style="list-style-type: none"> Obligation de conservation des actions 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de décote sur le prix de souscription des Stock-Options
<ul style="list-style-type: none"> Obligation d'investir en actions 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'intéressement et de participation
<ul style="list-style-type: none"> Clawback (Restitution)/Malus 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de rémunération en cas de sous performance

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION POUR 2019

Principales composantes de la rémunération	Objectif et lien avec la stratégie	Opération	Maximum/Détails
Rémunération Fixe (RF)	Attirer des professionnels talentueux et expérimentés grâce à un régime de rémunération compétitif qui reflète la taille, la complexité et le dynamisme de l'activité	Définie au début de chaque mandat de 4 années, en conformité avec le Code Afep-Medef.	Président du Directoire : 1 250 000 € Directeur général Finance Groupe : 800 000 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	Motiver et récompenser l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels annuels	La part quantitative est entièrement basée sur la performance financière du Groupe <ul style="list-style-type: none"> Résultat net récurrent par action ajusté (RNRPAA) ⁽¹⁾: une réalisation de 100 % est obtenue lorsque le haut de la fourchette annuelle de prévision de croissance de la Société est atteint. Objectifs stratégiques clés : Synergies et Cessions pour 2019 La part qualitative est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs individuels prédéfinis annuellement par le CS	Président du Directoire : 200 % de la RF <ul style="list-style-type: none"> 80 % quantitatif 20 % qualitatif Directeur général Finance Groupe : 150 % du RF <ul style="list-style-type: none"> 70 % quantitatif 30 % qualitatif
Rémunération Variable Long Terme (RLT) Actions de Performance (AP) & Stock-Options de Performance (SO)	Fidéliser et aligner les objectifs à moyen/long terme de la Société et de ses actionnaires en termes de création de valeur.	Performances externe et interne : indicateurs pesant 50 % chacun Indicateurs : RNRPAA 45 %, TSR 45 %, RSE 10 %	Plafond : 180 % de la RF Période d'évaluation des conditions de performance : minimum 3 ans Condition de présence continue de 2 années précédant l'acquisition ou l'exercice de la RLT Période d'acquisition : 3 ans
Obligation de conservation	Aligner les intérêts des Membres du Directoire avec ceux des actionnaires.	Conservation de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SO et des AP acquises jusqu'au terme du dernier mandat de membre du Directoire.	Obligation de conservation : <ul style="list-style-type: none"> Président du Directoire : 300 % de la RF Directeur général Finance Groupe : 200 % de la RF
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	Fournir un accès aux différents régimes de protection et d'avantages sociaux.	Contribution annuelle payée sur un compte d'épargne bloqué.	Président du Directoire : 90 000 € + 10 % (RF + RVA) Directeur général Finance Groupe : 45 000 € + 10 % (RF + RVA)
Autres Avantages	Fournir un accès aux différents régimes de protection et d'avantages sociaux.	Prévoyance et Frais de santé, Assurance chômage, Indemnité de missions internationales, véhicule de fonction, plan d'épargne entreprise (sans abondement).	Président du Directoire : env. 30 000 € Directeur général Finance Groupe : env. 30 000 €

(1) Se reporter à la section relative à la RVA pour plus de détails.

La Rémunération Annuelle Fixe (RF)

La RF est établie au début du mandat de chaque membre du Directoire.

En conformité avec le Code Afep-Medef, la RF reste, en principe, inchangée durant le mandat de chaque membre. À titre exceptionnel, elle peut être revue à la hausse au cours du mandat à la suite de l'élargissement du périmètre ou des responsabilités d'un membre, ou de changements significatifs survenus au sein de la Société ou du marché.

La RF est déterminée sur la base :

- du niveau et de la complexité des missions ;
- du profil, de l'expérience et de la carrière au sein du Groupe ou à l'extérieur ;
- des analyses comparatives de rémunération pour des fonctions et des responsabilités similaires basées sur des références externes.

Afin d'établir une rémunération adéquate, le CS et le CR s'appuient sur les recommandations d'un cabinet de conseil indépendant pour comparer les pratiques du marché et adopter les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rémunération.

La capacité d'URW à attirer, motiver et retenir des dirigeants à l'international au travers de niveaux de rémunération compétitifs constitue la clé pour assurer une intégration réussie et les solides performances de la Société.

En raison des caractéristiques uniques du nouveau Groupe parmi les entreprises du CAC40 et les sociétés foncières européennes, et son

implantation géographique désormais étendue aux marchés américains et britannique, le cabinet indépendant Willis Towers Watson (WTW) a comparé de manière pertinente les rémunérations en adoptant une approche mixte sur la base des cinq groupes de pairs suivants :

- **Sociétés du CAC40**

Le nouveau Groupe figure dans le milieu du classement ;

- **Sélection Immobilier en Europe**

12 sociétés - URW est de loin la plus grande foncière européenne cotée, en termes de capitalisation boursière, de portefeuille et de projets de développement ;

- **Sélection Industrie générale Royaume-Uni**

15 sociétés, dont une majorité (9) a une capitalisation boursière inférieure et seulement 6 ont une capitalisation boursière supérieure ;

- **Sélection Immobilier États-Unis**

12 sociétés, dont toutes sauf une ont une capitalisation boursière significativement inférieure et une taille bien moins importante. Le Groupe dispose aussi, de loin, du plus grand nombre de projets de développement ;

- **Sélection Industrie générale États-Unis (pour information uniquement)**

33 sociétés, dont une majorité (23) ont une capitalisation boursière inférieure et seulement 10 à la capitalisation boursière supérieure ;

La RF du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe a été présentée et approuvée par respectivement 81,89% et 83,54% des actionnaires lors de l'AG 2018. Elle reste inchangée pour 2019, comme le montre le tableau ci-dessous :

Fonction	Membre du Directoire	RF 2018 pré acquisition	RF 2019
Président du Directoire	M. Christophe Cuvillier	1 250 000 €	1 250 000 €
Directeur général Finance Groupe	M. Jaap Tonckens	800 000 €	800 000 €

(En année pleine et avant impôt sur le revenu et cotisations sociales).

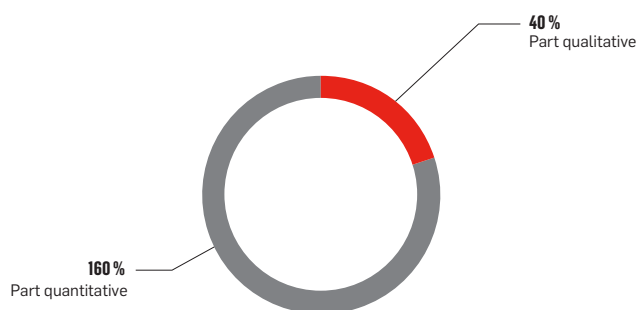
Rémunération Variable Annuelle (RVA) liée à la performance

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le paiement de la RVA est soumise à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote *ex-post*).

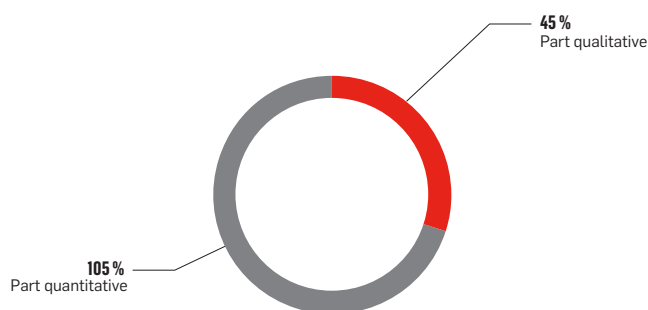
— Structure de la RVA

La structure de la RVA du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe a été présentée et approuvée par respectivement 81,89% et 83,54% des actionnaires lors de l'AG 2018. Elle reste inchangée pour 2019. La RVA est plafonnée à 200% de la RF pour le Président du Directoire et à 150% pour Directeur général Finance Groupe, avec deux composantes : l'une quantitative, l'autre qualitative, dont l'ensemble est détaillé ci-dessous :

Président du Directoire RVA Maximale potentielle : 200 % de la RF



Directeur général Finance Groupe RVA Maximale potentielle : 150 % de la RF



3.

— Critères de performance applicable à la RVA

La **part quantitative** est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :

- **une composante « cash-flow »** (respectivement 64 % et 56 % de la RVA totale pour le Président du Directoire et pour le Directeur général Finance Groupe) proportionnelle à la croissance du RNRPAA, en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante correspond au haut de la fourchette de la prévision de croissance annuelle de la Société ; et
- **une composante « Objectifs stratégiques clés »** (respectivement 16 % et 14 % de la RVA totale pour le Président du Directoire et pour le Directeur général Finance Groupe) définis annuellement. Pour 2019, ils seront également répartis entre :
 - synergies : Réalisation progressive des synergies de coûts et de revenus conformément aux annonces faites aux marchés suite à l'Acquisition de Westfield. Elles seront évaluées par le Comité d'Audit ;
 - cessions : Réalisation de l'objectif de cession d'actifs annoncé aux marchés. Dans le cadre de son nouveau plan à 5 ans, URW prévoit de céder 4 Mds € d'actifs en Europe Continentale d'ici les prochaines années. La qualité du processus de cession et des transactions sera évaluée par le SB en termes de type d'actifs cédés, de valeur et de rapidité d'exécution.

Le SB a décidé de renforcer les priorités stratégiques à court terme d'URW dans le cadre de la RVA et considère que la croissance du RNRPAA est l'indicateur qui reflète le mieux la performance globale de la Société et toutes les composantes de la création de valeur :

- Le RNRPAA est, de fait, directement lié à la stratégie d'URW. Il fait partie intégrante de sa communication financière et est utilisé par ses actionnaires pour évaluer la performance de la Société ;
- La croissance du RNRPAA par rapport au budget présente l'avantage de prendre en considération la stratégie de gestion active du portefeuille et notamment les investissements ou cessions opportunistes ;
- En outre, il intègre de nombreuses composantes comme la croissance des revenus locatifs nets, les gains locatifs, le coût de la dette, la gestion active du bilan et l'impact des livraisons de projets de développement (qui constituent un savoir-faire particulier d'URW et l'un des moteurs clés de sa croissance).

La croissance du RNRPAA reflète directement la qualité de travail du management, et est donc, de fait, l'indicateur le plus pertinent pour évaluer sa performance.

Le SB à l'inverse a décidé de supprimer l'indicateur de Croissance de l'Actif Net Réévalué (ANR) par Action :

- L'ANR en valeur absolue s'est avéré être un indicateur qui n'est pas pleinement aligné avec la stratégie du Groupe. URW est un opérateur générant des résultats nets récurrents et un développeur d'actifs immobiliers de premier plan. L'ANR en valeur absolue est davantage une mesure statique de la valeur immobilière pure qu'un reflet de la dynamique de l'activité ;

- de nombreuses sources de revenus d'URW liées à ses actifs ne sont généralement pas prises en compte par les évaluateurs (par exemple, loyers basés sur les ventes, sources de revenus de JV, magasins éphémères et brand events (un savoir-faire clé de Westfield et une partie des futures synergies de revenus) ;
- il n'existe pas de moyen satisfaisant d'évaluer la performance de l'ANR du Groupe par rapport à ses pairs en Europe Continentale et aux États-Unis, c'est-à-dire plus de 90 % de la Valeur Brute du Patrimoine du groupe.

La part qualitative est déterminée par l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels. Pour le Président du Directoire, ils sont prédéfinis et approuvés par le CS, sur recommandation du CR. Pour le Directeur général Finance Groupe, ils sont prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CR.

Ces objectifs sont établis sur la base de deux thématiques :

- Objectifs business ;
- Objectifs RH et Développement personnel.

Les membres du Directoire se voient attribuer plusieurs objectifs par thématique et ceux-ci varient d'une année sur l'autre, chacun ayant au minimum un objectif RSE, diversité, développement et innovation/digital. Le niveau d'atteinte de chaque objectif est évalué par une note de 1 à 5 avec l'objectif développement comptant double (de 1 à 10) étant donné l'importance des projets de développement pour URW. Ces objectifs sont précis, quantifiés et spécifiques. Le niveau d'atteinte général est déterminé en faisant la somme des notes de chaque objectif, que l'on divise par la note maximale possible de tous les objectifs. Le niveau cible d'atteinte de chaque objectif est une note de 4, correspondant à une atteinte de 80 %. Afin de garantir la confidentialité de ces informations, les détails de ces objectifs qualitatifs sont publiés *a posteriori*.

Rémunération Variable Long Terme (RLT) liée à la performance de la Société

Le CS considère qu'une rémunération à long terme sous la forme de Stock-Options (SO) et d'Actions de Performance (AP) est particulièrement appropriée pour aligner les intérêts du Directoire sur ceux des actionnaires. Avec près de 450 bénéficiaires en 2019 au sein du Groupe dans sa nouvelle dimension (12% des collaborateurs), la RLT est un élément clé de la Politique de Rémunération du Groupe et un outil de rétention efficace. Pour plus de simplicité, une meilleure compréhension et un traitement égal à travers les différents pays, la RLT a été harmonisée en 2019.

— Principes

Le CS, sur recommandation du CR, détermine chaque année l'enveloppe de la RLT en tenant compte de nombreux facteurs dont (i) la performance financière générale de la Société, (ii) la performance globale du membre du Directoire, (iii) les autres composantes de la rémunération et (iv) le montant de la RLT attribué l'année précédente. Le CS définit le ratio de répartition entre les SO et les AP attribuées. Les SO et les AP sont soumises à des conditions de présence et de performance. La valeur économique maximale attribuée aux membres du Directoire est fixée à 180 % de leur RF. La valeur économique est calculée conformément aux exigences IFRS. Des facteurs tels que le coût pour la Société peuvent influencer sur le ratio des SO et des AP attribuées.

Les SO et AP ont une période d'acquisition de 3 années. De plus, les membres du Directoire ont une obligation de conservation des actions.

Principes de la RLT pour les membres du Directoire

Valeur économique potentielle maximale de l'allocation : 180 % de la RF

Conditions de présence et de performance

Aucune RLT minimum garantie

Perte de l'allocation en cas de sous-performance

Même dispositif que pour tous les autres bénéficiaires du Groupe pour aligner les intérêts

Aucune décote

En conformité avec les nouvelles recommandations du Code Afep-Medef concernant les objectifs RSE

— Conditions de performance

Depuis 2019, afin de refléter l'engagement continu du Groupe en matière de développement durable, des conditions de performance liées à la RSE ont été ajoutées aux conditions de performance existantes (Total Shareholder Return (TSR) et RNRPAA) comme le montre le tableau ci-dessous :

Conditions de performance externe : 50 %

KPI n° 1 : TSR - poids 45 % : Performance boursière globale de l'action jumelée (dividendes réinvestis), strictement supérieure à la performance de l'indice.

Suite à l'acquisition Westfield, la composition de l'indice a été ajustée pour refléter la géographie et les activités d'URW :

- 63 % Centres Commerciaux Eurozone ;
- 7 % Bureaux France ;
- 8 % Centres Commerciaux UK ;
- 22 % Centres Commerciaux US.

KPI n° 3a : RSE relatif - poids 5 % : Notation ESG de URW par ISS-Oekom ⁽¹⁾, avec une acquisition progressive :

- 0 % si la notation n'est pas 'PRIME' pour aucune des 3 années ;
- 33 % si la notation est 'PRIME' pour 1 des 3 années ;
- 66 % si la notation est 'PRIME' pour 2 des 3 années ;
- 100 % si la notation est 'PRIME' pour les 3 années.

Conditions de performance interne : 50 %

KPI n° 2 : Croissance du RNRPAA - poids 45 % : Croissance composée du RNRPAA sur la période de référence, comparant la croissance réelle (composée) des résultats sur la période de référence aux fourchettes de prévisions de croissance annuelle (composées) communiquées au marché. L'acquisition est progressive selon le principe ci-dessous :

- 0 % si le résultat est inférieur au point bas de la fourchette ;
- 30 % au point bas de la fourchette ;
- 100 % au point haut de la fourchette ;
- acquisition linéaire entre ces deux points.

KPI n° 3b : RSE interne - poids 5 % : Taux de réalisation global évalué par le CS sur la base d'indicateurs de performance clés audités par une partie externe, avec acquisition progressive linéaire entre 0 % et 100 % :

- Réalisation des engagements en matière de RSE sur le périmètre Europe Continentale ⁽²⁾ ;
- Réalisation de l'intégration des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Italie dans l'agenda RSE du Groupe.

(1) Une analyse approfondie des indices de référence potentiels a été réalisée afin de trouver l'indicateur de performance clé externe le plus pertinent et le plus exigeant en matière de RSE. La classification ESG d'ISS Oekom a été choisie pour les raisons suivantes :

- il est reconnu par les investisseurs et les experts comme un rating ESG fort et crédible ;
- il s'agit d'une notation intersectorielle portant sur des sujets ESG touchant divers secteurs ;
- il repose à la fois sur une approche qualitative et quantitative ;
- il repose sur une méthodologie transparente de notation et de scoring. De plus, celle-ci évolue avec le temps, pour que les exigences en matière de notation s'adaptent au même rythme que les attentes et les pratiques de marché.

Le seuil « Prime » est attribué aux entreprises obtenant les meilleurs scores ESG parmi leurs pairs du secteur. Le seuil est défini sur la base d'une approche "absolute best-in-class". En conséquence les entreprises de premier plan figurent parmi les leaders du développement durable dans ce secteur. Sur les 7 000 émetteurs recensés par ISS-Oekom, seuls 550 ont le statut Prime (source : ISS-Oekom).

(2) Se reporter au Chapitre 2 de ce Document de Référence pour plus de détails.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA STRUCTURE DE LA RLT

Élément		SO	AP
Acquisition (années)		3*	3*
Condition de performance externe	50 % de l'allocation	Minimum 3 ans TSR RSE relatif	3 ans TSR RSE relatif
Condition de performance interne	50 % de l'allocation	3 ans Croissance du RNRPAA RSE Interne	3 ans Croissance du RNRPAA RSE Interne
Validité		8 ans	Pas applicable
Condition de présence		24 mois continus	24 mois continus
Obligation de conservation de titres		voir ci-dessous	voir ci-dessous

* Soumis à approbation de l'AG 2019 (résolutions 20 et 21). A défaut, les périodes d'acquisition resteront inchangées par rapport à la Politique de Rémunération 2018.

— Obligations relatives à la conservation et à l'investissement

Afin d'aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des membres du Directoire, et en application d'une décision du CS conforme au Code Afep-Medef, les membres du Directoire sont tenus de se conformer aux dispositions suivantes en matière de conservation et d'investissement en titres de la Société ⁽¹⁾.

- Obligation de conservation :
 - lors de l'exercice de SO, les membres du Directoire doivent conserver, à titre d'investissement personnel, des Actions Jumelées représentant l'équivalent de 30 % de la plus-value

nette d'impôt à la date d'exercice des SO, jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire,

- tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % des AP acquises (une fois expirée la période de conservation) jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire,
- cette obligation de conservation s'entend à concurrence de l'équivalent de 300% de la RF pour le Président du Directoire et de 200% pour le Directeur général Finance Groupe.

Au 31 décembre 2018, les membres du Directoire détenaient le nombre d'actions suivant :

Membres du Directoire	Nombre d'actions
Christophe Cuvillier	105 637
Jaap Tonckens	13 415

Comme l'indique le nombre d'actions détenues, les membres du Directoire détiennent un investissement personnel important dans le Groupe, largement supérieur aux obligations minimales en matière d'actionariat, ce qui constitue une assurance forte de l'alignement des intérêts des membres du Directoire et des actionnaires ;

- Obligation d'investissement :
 - conformément au Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (une fois expirée la période de conservation),

- en revanche, cette règle est suspendue lorsqu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'Actions Jumelées au moins équivalent à 50 % de sa RF durant une année donnée,
- par ailleurs, chaque membre du Directoire s'interdit formellement de recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les actions issues des levées de SO que sur les AP.

Autres avantages

— Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)

Le RCS consiste en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué et ne sera disponible pour les membres du Directoire qu'au terme de leur dernier mandat.

Régime de Contribution Supplémentaire

Président du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 90 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la RF pour l'exercice N plus la RVA de l'année N-1).
Directeur général Finance Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la RF pour l'exercice N plus la RVA de l'année N-1).

(1) Mises en place le 10 octobre 2007 pour les SO et le 5 mars 2012 pour les AP - décision du CS conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce.

— Autres avantages

- Le régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe ;
- Une assurance chômage (type GSC) ;
- Les membres du Directoire non-résidents français bénéficient d'une couverture frais de santé « expatrié » et d'une indemnité liée à leurs missions internationales (hors UE), le cas échéant ;
- Les membres du Directoire peuvent souscrire au Plan d'Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ;
- Un véhicule de fonction (hybride ou électrique uniquement).

Clawback/Malus

Afin d'aligner les politiques du Groupe sur les plus hauts standards de gouvernance d'entreprise, le Code d'éthique du Groupe a été révisé en 2018 pour permettre d'intenter une action à l'encontre des membres du Directoire (y compris demander un remboursement ou des dommages et intérêts) dans la limite de la loi applicable, et ce en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe, en particulier du fait d'un retraitement financier.

En outre, dans une telle situation, le CS, sur recommandation du CR, évaluerait la performance du membre du Directoire concerné et prendrait les mesures appropriées concernant le paiement de la RVA et la RLT, y compris l'annulation de tous les droits sur des SO ou AP non encore acquises par le membre du Directoire concerné (Malus).

3.2.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le montant annuel des jetons de présence des membres du CS a pour but d'attirer et de fidéliser des professionnels de qualité dotés d'une expertise et d'une expérience conforme aux attentes du Groupe. Ils devront avoir été membres de l'équipe de direction d'une société similaire, au moins par sa taille, à URW.

La Politique de Rémunération applicable au CS est fixée par ce dernier, sur recommandation du CR. Le montant des jetons de présence du Président du Conseil est fixé par le CS en son absence.

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du CS est conçu pour n'être révisé qu'à intervalles

espacés, sous la supervision du CR. Ce montant peut être revu en cas de changements significatifs survenus au sein de la Société ou du marché. Afin d'offrir une rémunération raisonnable tout en attirant et fidélisant des membres divers, une analyse est réalisée par un cabinet de conseil indépendant. Cette analyse a pour objet de comparer les jetons de présence des administrateurs indépendants et des Présidents dans les pays dont sont originaires les membres du CS ou dans lesquels ils ont développé une réelle expérience (France, Pays-Bas, Allemagne, États-Unis et Royaume-Uni).

Tandis que la participation du Président aux séances du CS est bien entendu obligatoire, celle des autres membres est aussi essentielle au bon fonctionnement du CS et de ses comités. En conséquence, une proportion significative (67 %) du montant individuel annuel des jetons de présence perçus par les autres membres que le Président est variable et dépend de leur participation aux réunions du CS et des comités. Par ailleurs, une règle de présence physique s'applique à cette proportion variable : chaque membre ne pourra assister par conférence téléphonique à plus de 30 % des réunions prévues. Au-delà, la part variable des jetons de présence sera perdue.

Pour prendre en considération le temps passé dans les déplacements internationaux, tous les membres du CS perçoivent également une indemnité pour déplacement à l'étranger, pour le temps passé en tant que membres du CS en dehors de leur pays de résidence.

Afin de garantir un degré élevé de supervision et de contrôle de la stratégie de la Société et d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel, les membres du CS n'ont pas le droit de percevoir de rémunération liée à la performance de la Société.

Afin de mieux aligner les intérêts des membres du CS et des actionnaires, les membres du CS sont tenus de détenir, dans les deux années suivant leur nomination, un nombre d'actions d'une valeur au moins égale à un an de jetons de présence.

Début 2018, compte tenu du nouveau périmètre et de la complexité du Groupe résultant de l'acquisition de Westfield, le CS a annoncé son intention de réviser le montant annuel des jetons de présence de ses membres, sous la direction du CR avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant. En effet, à fin 2018, le portefeuille du Groupe était évalué à 65,2 milliards d'euros (+ 51 % par rapport à fin 2017) et le Groupe est de loin à la tête du plus important portefeuille de projets de développement du secteur (11,9 milliards d'euros). En conséquence, et sous réserve de l'approbation par l'AG de 2019, la structure de rémunération décrite dans le tableau ci-dessous s'appliquera à compter du 1^{er} janvier 2019.

	Rémunération des Membres du CS ⁽¹⁾	
	A partir de 2019	
Montant annuel des jetons de présence du Président du CS	225 000 €	
Montant annuel des jetons de présence des autres membres du CS	75 000 €	
	Fixe (33 %)	Variable (67 %) en fonction de l'assiduité
	25 000 €	50 000 €
Jetons de présence supplémentaires du Vice-Président du CS	18 000 €	
Jetons de présence supplémentaires du Président du CA	20 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des membres du CA	18 000 €	
	Fixe (33 %)	Variable (67 %) en fonction de l'assiduité
	6 000 €	12 000 €
Jetons de présence supplémentaires du Président du CGN ou du RC	10 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des membres du CGN ou du RC	9 000 €	
	Fixe (33 %)	Variable (67 %) en fonction de l'assiduité
	3 000 €	6 000 €
Indemnité pour déplacements internationaux	Déplacement Européen	1 500 € par événement
	Déplacement Intercontinental US Côte Est	3 000 € par événement
	US Côte Ouest	5 000 € par événement
Réunion <i>ad hoc</i> et autre tâche spécifique additionnelle sur requête du CS	Par Téléphone	Physique
	1 000 €	1 500 €
RVA	Aucune	
RLT ou rémunération liée à la performance de la Société	Aucune	
Rémunération exceptionnelle	Aucune	
Indemnité de prise de fonction	Aucune	
Indemnité contractuelle de départ	Aucune	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	Aucune	
Retraite	Aucune	
Autres avantages	Aucun	

(1) Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales.

Avec les ajustements ci-dessus, les jetons de présence du Président du CS et des autres membres du CS resteront inférieurs à leur indice de référence médian dans la plupart des pays européens et aux États-Unis.

Sous réserve de l'approbation de l'AG de 2019, en plus des jetons de présence du Président du CS, l'enveloppe des jetons de présence du CS sera fixée à 1,4 M€ pour 2019 contre 1,2 M€ pour 2018, donnant ainsi de la flexibilité pour recruter si nécessaire un membre supplémentaire et d'inclure des réunions/déplacements additionnels.

3.2.3 RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ANNÉE 2018 – SAY ON PAY

3.2.3.1 Rapport sur les Rémunérations du Directoire au titre de l'année 2018 – Say on Pay

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments de rémunération ci-après, dus ou attribués au titre de l'exercice 2018 au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire, sont soumis à l'approbation des actionnaires.

2018 est une année de transition intégrant deux séquences distinctes :

- une période pré-Acquisition, du 1^{er} janvier au 6 juin 2018, concernant 6 membres du Directoire ;

- une période post-Acquisition, du 7 juin au 31 décembre 2018, concernant 2 membres du Directoire du nouveau Groupe.

En conséquence, le rapport sur les Rémunérations du Directoire au titre de l'exercice 2018, soumis au *Say on Pay*, couvrira le périmètre et les durées suivantes :

- rémunération pour la totalité de l'année pour Christophe Cuvillier et Jaap Tonckens ;
- rémunération *pro rata temporis* pour Olivier Bossard, Fabrice Mouchel, Astrid Panosyan et Jean-Marie Tritant, correspondant à leur mandat de membre du Directoire du 1^{er} janvier au 6 juin 2018.

L'AG de 2018 a approuvé la structure de la RVA 2018, selon les deux catégories suivantes d'objectifs dont le poids est également réparti :

(sur une base 100)	Maintien de la dynamique opérationnelle sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco - 50 %	Réussite de l'intégration de Westfield - 50 %
Quantitatif	RNRPA pro-forma d'Unibail-Rodamco selon les indications communiquées aux investisseurs en janvier 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de l'Acquisition ; • Réalisation progressive des synergies de coûts telles que communiquées aux marchés.
Qualitatif	<p>Objectifs individuels autour de trois thématiques (similaire à la Politique de Rémunération 2017) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La qualité managériale ("People Developer and Engagement") ; • La création de valeur ("Value Creator") ; <p>Le pilotage de l'activité ("Business Operator") ;</p> <p>intégrant au moins trois éléments concernant l'ambition RSE du Groupe</p>	<p>Objectifs collectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mettre en œuvre le Plan à 5 ans sur l'ex-périmètre de Westfield ; • conserver les dirigeants clés ; • mettre en œuvre l'organisation du nouveau Groupe. <p>Objectifs individuels, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir la nouvelle identité Corporate et le plan de déploiement de la marque Westfield sur les actifs clés de l'Europe Continentale ; • produire le bilan d'ouverture de Westfield ; fournir le bilan de clôture du nouveau Groupe ; • définir le nouveau modèle de leadership et organiser la première revue globale des talents.

OBJECTIFS QUALITATIFS ATTEINTS EN 2018

M. Christophe Cuvillier	Parmi les objectifs significatifs atteints :
	<ul style="list-style-type: none"> ● Finalisation de l'Acquisition de Westfield (investisseurs, négociations, financement) avec un taux d'approbation de 94,7 % à l'AG de 2018 ; ● Réalisation de résultats très solides de la Société en 2018, RNRPAA dépassant les objectifs de la communication financière du Groupe, 2 Mds € d'actifs cédés en devant le calendrier annoncé, une prime par rapport aux dernières valeurs d'expertise, un objectif de synergies de coûts déjà dépassé ; ● Définition de la stratégie et de la vision conjointes du nouveau Groupe, y compris de la stratégie de portefeuille d'activités (retail, bureau et résidentiel) ; ● Intégration de Westfield : pilotage global de l'intégration, en assurant la mise en place des plates-formes américaines et européennes et des fonctions globales (Leasing international, Digital, Partenariats commerciaux) ; préparation du déploiement de la marque Westfield en Europe Continentale (les dix premiers centres de shopping de destination dits "Flagships" simultanément renommés en septembre 2019 et huit autres en 2020) ; ● RSE : Prix EPRA GOLD 2018 récompensant la contribution sociétale exceptionnelle du Groupe. Atteinte de la note B- pour la première évaluation RSE post Acquisition réalisée par ISS-Oekom (qui est la note la plus élevée au monde parmi les sociétés immobilières).
M. Jaap Tonckens	Parmi les objectifs significatifs atteints :
	<ul style="list-style-type: none"> ● Finalisation de l'Acquisition de Westfield (investisseurs, négociations, financement) avec un taux d'approbation de 94,7 % à l'AG de 2018 ● Réalisation réussie des cessions d'actifs pour un montant de 2.0 Mds € en devant le calendrier, un taux de rendement initial moyen de 4,6% et une prime moyenne pondérée de +8.9% par rapport aux dernières valeurs d'expertise du premier semestre 2018 ; ● Sensibilisation active des actionnaires: plus de 60% des actionnaires rencontrés au cours de l'année ; ● Intégration de Westfield : capture des synergies de coûts annuels de 75 M€, devant les objectifs et le calendrier, définition du modèle opérationnel de la fonction Finance; soutien à la convergence SI des métiers consolidation et trésorerie ; ● Pilotage réussi de la première émission obligataire en Dollars US du Groupe ; ● Conduite du processus reconnu de haute qualité de clôture des comptes consolidés du Groupe pour 2018 ; ● RSE : Prix EPRA GOLD 2018 récompensant pour la 7ème année consécutive les meilleures pratiques en matière de développement durable.
M. Olivier Bossard	Parmi les objectifs significatifs atteints :
	<ul style="list-style-type: none"> ● Des progrès significatifs accomplis dans la construction de Trinity et de Shift, dont les livraisons sont prévues pour le second semestre 2019, ainsi que dans l'extension de Westfield Valley Fair et de Westfield Mall of the Netherlands (la livraison au premier semestre 2020) ; ● Sécurisation des principaux contrats de construction pour les projets à lancer en 2018-2019 et étapes majeures franchies pour les projets après 2020 en Europe Continentale (autorisation délivrée pour Neo à Bruxelles; accord pour l'extension du Palais des Congrès à Paris...); ● Revue stratégique de portefeuille afin d'accroître de manière significative la densification des principaux actifs ; mise en place de l'équipe chargée de la stratégie de densification en Europe ; examen détaillé de projets de développement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie ; ● RSE : 100% des projets de développement en Europe Continentale évalués selon la méthode du cycle de vie lors de la phase de conception (contre 80% en 2017). Des initiatives clés en matière de RSE sur le projet Gaité à Paris mises en oeuvre à plus grande échelle dans les futurs projets (ciment à faible teneur en carbone, bois pour les structures résidentielles, production d'énergie partagée, etc...).
M. Fabrice Mouchel	Parmi les objectifs significatifs atteints :
	<ul style="list-style-type: none"> ● Un coût très bas de la dette, 1,6% comprenant 7 mois de charges financières liées à Westfield, et une maturité moyenne de 7,5 ans, le coût moyen de la dette d'UR sur une base standalone s'élevant à 1,2% (1,4% en 2017) ; ● Financement de l'acquisition de Westfield à des conditions très attractives: 1,27% pour 3,0 Mds € d'obligations de premier rang à échéance moyenne de 10 ans et 2,4% pour l'émission hybride de 2,0 Mds € à maturité de 6,4 ans (1ère émission hybride d'une SIIC en Europe) ; ● Gestion des relations avec les agences de notation S&P et Moody's, confirmant la notation "A" long terme avec une perspective stable du Groupe ; ● Définition de la politique et de l'organisation de la trésorerie du nouveau Groupe ; ● Intégration de Westfield : organisation du contrôle de gestion au niveau global Groupe ; supervision de la réalisation du reporting et du processus de mise en oeuvre du Plan à 5 ans sur l'ensemble du Groupe, contribution active à la définition de la convergence du SI Finance aux États-Unis et au Royaume-Uni pour la trésorerie, les outils de gestion des actifs et les outils de mesure de la performance ; poursuite des améliorations des outils et des processus en place sur le périmètre UR en matière de reporting et de planification ; ● RSE: signature d'une ligne de crédits "verte" renouvelable de 400 M€.

Mme Astrid Panosyan

Parmi les objectifs significatifs atteints :

- Pilotage de l'Intégration Management office pour assurer la mise en place des principes fondamentaux d'organisation du nouveau Groupe, y compris les principes de gouvernance, les processus de prise de décision clés et la continuité des opérations pour le "jour J" du closing;
- Conduite des Ressources Humaines pour soutenir l'intégration du nouveau Groupe: mobilités internationales pour accélérer le partage des meilleures pratiques ; plan de rétention et processus d'évaluation des talents ; formation accélérée au management interculturel, à l'Operating Management et aux processus clés ; première convention des 400 managers du nouveau Groupe organisée en septembre 2018 ;
- Définition des valeurs d'entreprise du nouveau Groupe qui seront dévoilées au cours du premier semestre 2019 : sondage mené auprès de l'ensemble du Groupe avec un taux de participation de 70%, ateliers participatifs organisés avec 400 employés ;
- Mise en oeuvre en Europe Continentale en mai 2018 du RGPD dans ses composantes essentielles ; mise à jour et diffusion du "Compliance Book" pour la gouvernance, l'organisation et les procédures, y compris le Code d'Ethique et le programme de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent ;
- Pilotage de la convergence SI pour le "Jour J" du closing (site web, adresses électroniques communes...) et conception avec les partenaires métiers du budget SI 2019 et des priorités consécutives à la fusion (consolidation, trésorerie, contrôle de gestion) ; poursuite réussie des projets en cours en Europe Continentale (ERP, leasing, SIRH...)
- RSE : en Europe Continentale poursuite de la dynamique de Better Places 2030 ; URW confirmé dans les principaux indices et notations ESG avec de nombreuses récompenses. Après l'Acquisition, définition de la stratégie et de la gouvernance RSE du nouveau Groupe.

M. Jean-Marie Tritant

Parmi les objectifs significatifs atteints :

En tant que Directeur général des Opérations jusqu'au 6 juin 2018 :

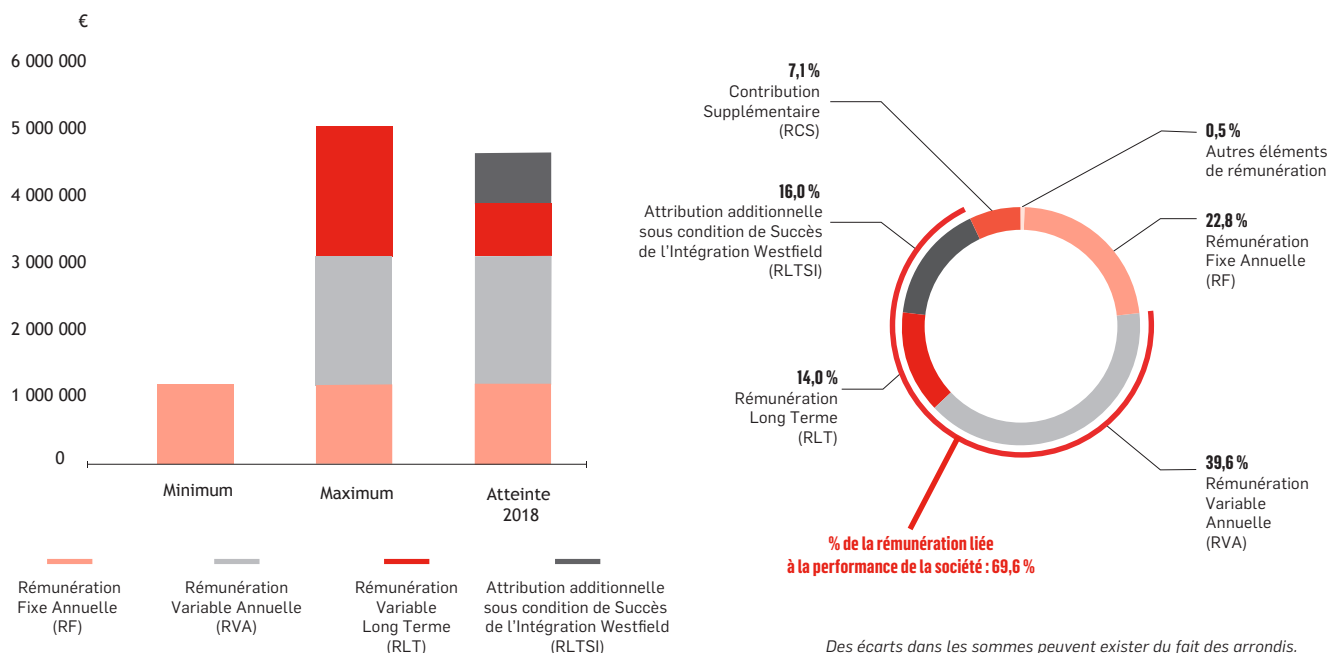
- Réalisation du budget du premier semestre 2018 sur les indicateurs de performance : croissance des loyers nets, hausse des LMG, taux de rotation ;
- Poursuite du déploiement de la stratégie digitale avec 5,3 Mn de membres au 30 juin 2018 (+1,3 Mn par rapport à l'exercice 2017), solution CRM en place dans tous les centres commerciaux URW d'Europe Continentale.

En tant que Président d'URW US depuis le 7 juin 2018 :

- Mise en place de la nouvelle structure de gouvernance et intégration de l'équipe de direction américaine ;
- Mise en place de la nouvelle fonction *Operating Management*, des nouvelles plateformes mondiales pour le Marketing Digital et le *Leasing International*, lancement de la réorganisation de la fonction *Leasing* ;
- Réalisation du premier Plan à 5 ans pour les États-Unis pour tous les actifs existants et les projets de développement.

3.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Christophe Cu villier, Président du Directoire, (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 5)



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

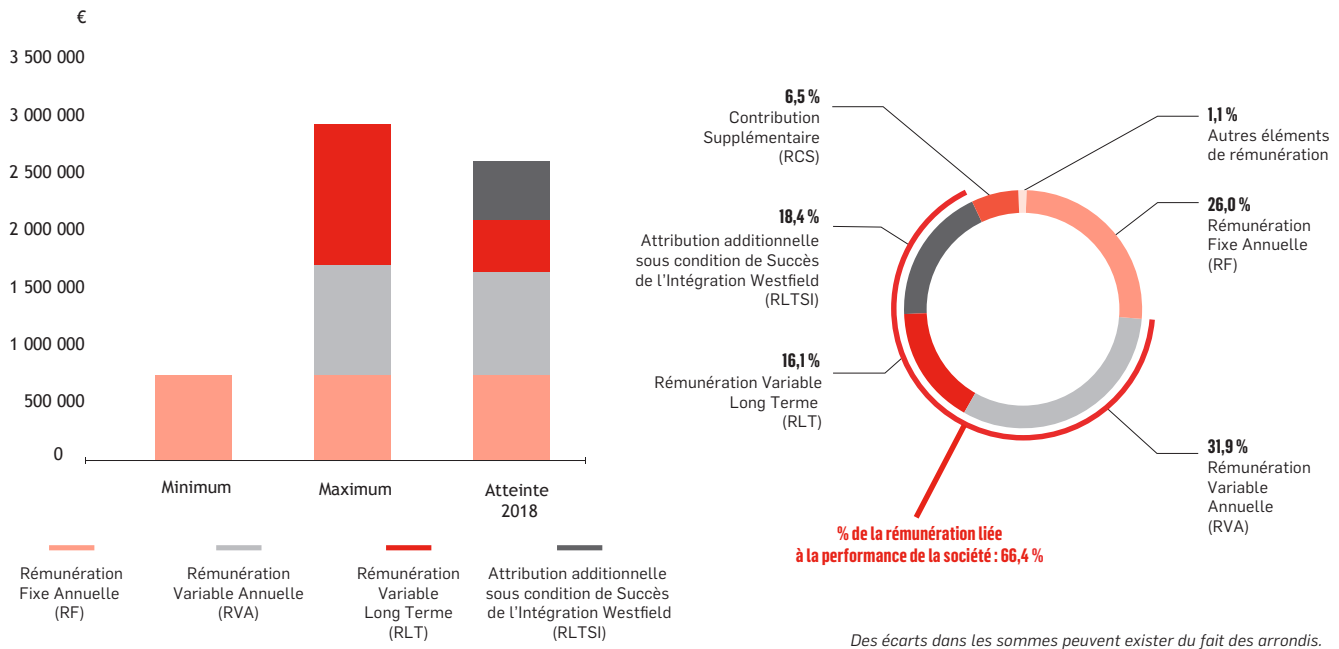
Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires	Part quantitative de la RVA 2018				
			Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %	% de RVA
RNRPA			12,90 €	12,91 €	100,1 %	50%	50,05%
Réalisation de l'Acquisition			Oui	Réalisé	100,0 %	25%	25,00%
Réalisation progressive des synergies de coûts			35,2 M€	48,9 M€	177,8% ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25%	35,00%
Atteinte de la RVA quantitative							
● Avant application du plafond global						110,05%	
● Après application du plafond global						100,00%	
Montant en numéraire de la RVA quantitative						1 653 968 €	
<i>(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double.</i>							
<p>Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives de coûts ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.</p> <p>La part qualitative, plafonnée à 30 % de la RF pré-Acquisition et 40 % de la RF post-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 78,7% soit une part qualitative de 325 420 €.</p> <p>La RVA totale 2018 ressort à 1 979 388 €, soit 173 % de la RF.</p> <p>La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 81,89% des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>							
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2018) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) Se reporter à la section 3.4 pour plus de détails		En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Président du Directoire ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, le Président du Directoire a reçu deux attributions de RLT distinctes pour une valeur économique de 150 % de sa RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière, et une attribution additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI). Il est rappelé que le Président du Directoire est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.					
Attribution annuelle régulière de RLT	700 013 €	Attribution annuelle régulière de RLT : Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) : <ul style="list-style-type: none"> pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; deux conditions de performance internes : le RNRPA pour 45 %, et le critère RSE pour 5 %. Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de la RF pré-Acquisition.					
SO		Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Cuvillier 42 500 SO, pour une valeur économique de 204 424 €. Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus. L'attribution de SO au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale de SO pour un même exercice. En 2018, le Président du Directoire a reçu 6,74 % du nombre total des SO attribuées.					

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>AP</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Cuvillier 5 616 AP, pour une valeur économique de 495 589 €.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>L'attribution d'AP au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale d'AP pour un même exercice. En 2018, le Président du Directoire a reçu 6,8 % du nombre total des AP attribuées.</p> <p>La structure et les conditions de performance des attributions régulières de RLT de 2018 ont été présentées et approuvées par 81,89 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)	799 960 €	<p>RLTSI :</p> <p>RLT additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition.</p> <p>Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Cuvillier 6 472 AP, pour une valeur économique de 799 960 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition).</p> <p>Ces AP additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence continue de 2 ans et aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 25 % : Réalisation de l'Acquisition ; ● 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; ● 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies de coûts et de revenus pour respectivement 60 % et 40 % du total) ; ● 25 % : Réussite de l'Intégration. <p>L'attribution au Président du Directoire de ces AP ne peut excéder 20% de l'attribution globale de RLTSI. Le Président du Directoire a reçu 17% du nombre total des AP attribuées.</p> <p>La RLTSI a été approuvée par 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	354 187 €	<p>M. Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● un montant fixe de 90 000 € ; et ● un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Cuvillier bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	24 371 €	M. Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à M. Jaap Tonckens, Directeur général Finance Groupe et membre du Directoire (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 6)



3.

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires	Part quantitative de la RVA 2018			
			Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %
RNRPA	12,90 €		12,91 €	100,1 %	50%	50,05%
Réalisation de l'Acquisition	Oui		Réalisé	100,0 %	25%	25,00%
Réalisation progressive des synergies de coûts	35,2 M€		48,9 M€	177,8% ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25%	35,00%
Atteinte de la RVA quantitative						
• Avant l'application du plafond global						110,05%
• Après application du plafond global						100,00%
Montant en numéraire de la RVA quantitative						673 472 €
<i>(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double.</i>						
<p>Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives de coûts ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.</p> <p>La part qualitative, plafonnée à 30 % de la RF pré-Acquisition et 45 % de la RF post-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 79,1 % soit une part qualitative de 228 189 €.</p> <p>La RVA totale 2018 ressort à 901 662 €, soit 123 % de la RF.</p> <p>La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>						
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2018) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>		En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Finance Groupe ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, le Directeur général Finance Groupe a reçu deux attributions de RLT distinctes pour une valeur économique de 150 % de sa RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière, et une attribution additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI). Il est rappelé que les Membres du Directoire sont astreints à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.				
Attribution annuelle régulière de RLT Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)	455 014 €	<p>Attribution annuelle régulière de RLT :</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) :</p> <ul style="list-style-type: none"> pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; deux conditions de performance internes : le RNRPA pour 45 % et le critère RSE pour 5 %. <p>Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de sa RF pré-Acquisition</p>				
<p>SO</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tonckens 28 600 SO, pour une valeur économique de 137 566 €.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>						
<p>AP</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tonckens 3 779 AP, pour une valeur économique de 317 448 €.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 4 ans et sans période de conservation, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>						

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		La structure et les conditions de performance des attributions régulières de RLT de 2018 ont été présentées et approuvées par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.
Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)	519 946 €	<p>RLTSI :</p> <p>RLT additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition.</p> <p>Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tonckens 4 418 AP, pour une valeur économique de 519 946 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition).</p> <p>Ces AP additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 4 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence de 2 ans et aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 25 % : Réalisation de l'Acquisition ; ● 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; ● 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies de coûts et de revenus pour respectivement 60% et 40% du total) ; ● 25 % : Réussite de l'Intégration. <p>La RLTSI a été approuvée par 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	183 512 €	<p>M. Tonckens ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● un montant fixe de 45 000 € ; et ● un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a ⁽¹⁾	
Avantages en nature	30 028 €	M. Tonckens bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une couverture frais de santé expatrié et d'une indemnité liée à ses missions internationales.
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».
(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2018 à M. Olivier Bossard, Directeur général Développement et membre du Directoire jusqu'au 6 juin 2018 (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 6)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	207 619 €	La RF antérieure à l'Acquisition avait été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CR et approuvée par l'AG 2017. Elle était fixée à 480 000 €. Le montant brut de 207 619 € représente la RF prorata temporis (du 1er janvier au 6 juin 2018) correspondant à la durée pendant laquelle M. Olivier Bossard était encore membre du Directoire, avant de quitter son mandat pour assumer de nouvelles responsabilités clés au sein du Comité de Direction nouvellement créé.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails.</i>	195 162 €	La RVA brute avant impôt sur le revenu et cotisations sociales a été arrêtée par le CS du 19 mars 2019 sur recommandation du CR. Le montant brut de 195 162 € représente la RVA <i>prorata temporis</i> . La RVA est composée d'une part quantitative et d'une part qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La part quantitative , plafonnée à 70 % de la RF de la période pré-Acquisition. Elle est déterminée par rapport à la performance sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco, à la réalisation de l'Acquisition Westfield et aux synergies de coûts communiquées au marché : <ul style="list-style-type: none"> • Pro-forma RNRPA (résultat net récurrent par action) sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco sur la base des indications communiquées aux investisseurs en janvier 2018. Une réalisation de 100 % est obtenue lorsque cette composante atteint la prévision de croissance annuelle de la Société communiquée aux investisseurs (50 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation de l'Acquisition (25 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation progressive des synergies de coûts annoncées aux marchés et liées à l'intégration de Westfield. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque 100 % des synergies progressives pour l'année ont été capturées (calcul confirmé par le Président du CA) (25 % de la part quantitative de la RVA).

Part quantitative de la RVA 2018

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %	% de RVA
RNRPA	12,90 €	12,91 €	100,1 %	50%	50,05%
Réalisation de l'Acquisition	Oui	Réalisé	100,0 %	25%	25,00%
Réalisation progressive des synergies de coûts	35,2 M€	48,9 M€	177,8% ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25%	35,00%
Atteinte de la RVA quantitative					
• Avant application du plafond global					110,05%
• Après application du plafond global					100,00%
Montant en numéraire de la RVA quantitative					145 333 €

(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double.

Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.

La part qualitative, plafonnée à 30 % de sa RF pré-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.

Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 80,0 % soit une part qualitative de 49 829 €.

La RVA totale 2018 ressort à 195 162 €, soit 94 % de sa RF.

La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2018) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>		En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Développement ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, le Directeur général Développement a reçu deux attributions de RLT distinctes pour une valeur économique de 150 % de sa RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière, et une attribution additionnelle liée au Succès de l'intégration de Westfield (RLTSI). Il est rappelé que les Membres du Directoire sont astreints à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.
Attribution annuelle régulière de RLT Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)	336 035 €	Attribution annuelle régulière de RLT : Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) : <ul style="list-style-type: none"> pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; deux conditions de performance internes : RNRPA pour 45 % et le critère RSE pour 5 %. Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de sa RF pré-Acquisition.
		SO Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Bossard 20 400 SO, pour une valeur économique de 98 124 €. Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.
		AP Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Bossard 2 696 AP pour une valeur économique de 237 911 €. Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus. La structure et les conditions de performance des attributions régulières de RLT de 2018 ont été présentées et approuvées par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.
Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)	383 912 €	RLTSI : RLT additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition. Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Bossard 3 106 AP, pour une valeur économique de 383 912 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition). Ces AP Additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence continue de 2 ans et aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> 25 % : Réalisation de la l'Acquisition ; 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies de coûts et de revenus pour respectivement 60% et 40% du total) ; 25 % : Réussite de l'Intégration. La RLTSI a été approuvée 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018)	113 762 €	M. Bossard ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »). Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à : <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Bossard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Avantages en nature (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018)	15 736 €	M. Bossard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2018 à M. Fabrice Mouchel, Directeur général adjoint Finance, et membre du Directoire jusqu'au 6 juin 2018 (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 6)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	173 016 €	La RF antérieure à l'Acquisition avait été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CR et approuvée par l'AG 2017. Elle était fixée à 400 000 €. Le montant brut de 173 016 € représente la RF prorata temporis (du 1 ^{er} janvier au 6 juin 2018) correspondant à la durée pendant laquelle M. Fabrice Mouchel était encore membre du Directoire, avant de quitter son mandat pour assumer de nouvelles responsabilités clés au sein du Comité de Direction nouvellement créé.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	169 227 €	La RVA brute avant impôt sur le revenu et cotisations sociales a été arrêtée par le CS du 19 mars 2019 sur recommandation du CR. Le montant brut de 169 227 € représente la RVA prorata temporis. La RVA est composée d'une part quantitative et une part qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La part quantitative, plafonnée à 70 % de la RF de la période pré-Acquisition. Elle est déterminée par rapport à la performance sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco, à la réalisation de l'Acquisition de Westfield et aux synergies de coûts communiquées au marché : <ul style="list-style-type: none"> • Pro-forma RNRPA (résultat net récurrent par action) sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco sur la base des indications communiquées aux investisseurs en janvier 2018. Une réalisation de 100 % est obtenue lorsque cette composante atteint la prévision de croissance annuelle de la Société communiquée aux investisseurs (50 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation de l'Acquisition (25 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation progressives des synergies de coûts annoncées aux marchés et liées à l'intégration de Westfield. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque 100 % des synergies progressives pour l'année ont été capturées (calcul confirmé par le Président du CA) (25 % de la part quantitative de la RVA).

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires	Part quantitative de la RVA 2018					
			Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %	% de RVA	
			RNRPA	12,90 €	12,91 €	100,1 %	50%	50,05%
			Réalisation de l'Acquisition	Oui	Réalisé	100,0 %	25%	25,00%
			Réalisation progressive des synergies de coûts	35,2 M€	48,9 M€	177,8% ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25%	35,00%
			Atteinte de la RVA quantitative					
								110,05%
								100,00%
			Montant en numéraire de la RVA quantitative					121 111 €
			<i>(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double</i>					
			<p>Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.</p> <p>La part qualitative, plafonnée à 30 % de sa RF pré-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 92,7 % soit une part qualitative de 48 116 €.</p> <p>La RVA totale 2018 ressort à 169 227 €, soit 98 % de la RF.</p> <p>La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>					
Rémunération Variable Long terme - RLT :			En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général adjoint Finance ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, le Directeur général adjoint Finance a reçu deux attributions de RLT distinctes pour une valeur économique de 150 % de la RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière, et une attribution additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI).					
Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)			Il est rappelé que les Membres du Directoire sont astreints à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.					
(Attribuées au cours de l'exercice 2018)								
(valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson)								
Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails								
Attribution annuelle régulière de RLT	280 058 €		Attribution annuelle régulière de RLT :					
Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)			Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) :					
			<ul style="list-style-type: none"> • pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> • une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; • une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; • pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> • deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; • deux conditions de performance internes : le RNRPA pour 45 % et le critère RSE pour 5 %. 					
			Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de sa RF pré-Acquisition.					
			SO					
			Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Mouchel 17 000 SO, pour une valeur économique de 81 770 €. Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.					

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>AP</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Mouchel 2 247 AP pour une valeur économique de 198 288 €.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>La structure et les conditions de performance des attributions régulières de RLT de 2018 ont été présentées et approuvées par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018</p>
Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)	319 885 €	<p>RLTSI :</p> <p>RLT additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition.</p> <p>Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Mouchel 2 588 AP, pour une valeur économique de 319 885 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition).</p> <p>Ces AP additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence continue de 2 ans et aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 25 % : Réalisation de l'Acquisition ; ● 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPAA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; ● 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies de coûts et de revenus pour respectivement 60% et 40% du total) ; ● 25 % : Réussite de l'Intégration. <p>La RLTSI a été approuvée par 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018)	102 302 €	<p>M. Mouchel ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● un montant fixe de 45 000 € ; et ● un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Mouchel bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018)	14 687 €	M. Mouchel bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2018 à Mme Astrid Panosyan, Directrice générale Fonctions Centrales et membre du Directoire jusqu'au 6 juin 2018 (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 6)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	173 016 €	La RF antérieure à l'Acquisition avait été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CR et approuvée par l'AG 2017. Elle était fixée à 400 000 €. Le montant brut de 173 016 € représente la RF prorata temporis (du 1 ^{er} janvier au 6 juin 2018) correspondant à la durée pendant laquelle Mme Astrid Panosyan était encore membre du Directoire, avant de quitter son mandat pour assumer de nouvelles responsabilités clés au sein du Comité de Direction nouvellement créé.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1 ^{er} Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	164 919 €	La RVA brute avant impôt sur le revenu et cotisations sociales a été arrêtée par le CS du 19 mars 2019 sur recommandation du CR. Le montant brut de 164 919 € représente la RVA <i>prorata temporis</i> . La RVA est composée d'une part quantitative et une part qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La part quantitative , plafonnée à 70 % de la RF de la période pré-Acquisition. Elle est déterminée par rapport à la performance sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco, à la réalisation de l'Acquisition de Westfield et aux synergies de coûts communiquées au marché : <ul style="list-style-type: none"> • Pro-forma RNRPA (résultat net récurrent par action) sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco sur la base des indications communiquées aux investisseurs en janvier 2018. Une réalisation de 100 % est obtenue lorsque cette composante atteint la prévision de croissance annuelle de la Société communiquée aux investisseurs (50 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation de l'Acquisition (25 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation progressive des synergies de coûts annoncées aux marchés et liées à l'intégration de Westfield. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque 100 % des synergies progressives pour l'année ont été capturées (calcul confirmé par le Président du CA) (25 % de la part quantitative de la RVA).

Part quantitative de la RVA 2018

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %	% de RVA
RNRPA	12,90 €	12,91 €	100,1 %	50%	50,05%
Réalisation de l'Acquisition	Oui	Réalisé	100,0 %	25%	25,00%
Réalisation progressive des synergies de coûts	35,2 M€	48,9 M€	177,8% ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25%	35,00%
Atteinte de la RVA quantitative					
• Avant application du plafond global					110,05%
• Après application du plafond global					100,00%
Montant en numéraire de la RVA quantitative					121 111 €

(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double.

Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.

La **part qualitative**, plafonnée à 30 % de sa RF pré-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.

Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 84,4 % soit une part qualitative de 43 808 €.

La RVA totale 2018 ressort à 164 919 €, soit 95 % de sa RF.

La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
<p>Rémunération Variable Long terme - RLT :</p> <p>Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)</p> <p>(Attribuées au cours de l'exercice 2018)</p> <p>(valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson)</p> <p><i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i></p>		<p>En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées à la Directrice générale Fonctions Centrales ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, la Directrice générale Fonctions Centrales a reçu deux attributions de RLT distinctes pour une valeur économique de 150 % de sa RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière, et une attribution additionnelle liée au Succès de l'intégration de Westfield (RLTSI).</p> <p>Il est rappelé que les membres du Directoire sont astreints à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p>
<p>Attribution annuelle régulière de RLT</p> <p>Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)</p>	280 058 €	<p>Attribution annuelle régulière de RLT :</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> • une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; • une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; • pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> • deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; • deux conditions de performance internes : le RNRPAA pour 45 % et le critère RSE pour 5 %. <p>Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de sa RF pré-Acquisition.</p> <p>SO</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à Mme Panosyan 17 000 SO, pour une valeur économique de 81 770 €.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>AP</p> <p>Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à Mme Panosyan 2 247 AP pour une valeur économique de 198 288 €.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>La structure et les conditions de performance des attributions régulières RLT de RLT 2018 ont été présentées et approuvées par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
<p>Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)</p>	319 885 €	<p>RLTSI :</p> <p>RLT additionnelle liée au Succès de l'intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition.</p> <p>Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à Mme Panosyan 2 588 AP, d'une valeur économique de 319 885 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition).</p> <p>Ces AP additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence continue de 2 ans et aux conditions de performance suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % : Réalisation de l'Acquisition ; • 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPAA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; • 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies de coûts et de revenus pour respectivement 60% et 40% du total) ; • 25 % : Réussite de l'intégration. <p>La RLTSI a été approuvée par 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.</p>
<p>Régime de Contribution Supplémentaire - RCS</p> <p>(versée au titre de l'exercice 2018 - du 1^{er} Janvier au 6 juin 2018)</p>	102 302 €	<p>Mme Panosyan ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »).</p> <p>Elle bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
<p>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</p>	n/s	<p>Mme Panosyan bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p>

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Avantages en nature (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018)	15 535 €	Mme Panosyan bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

— Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de 2018 à M. Jean-Marie Tritant, Directeur général Opérations et membre du Directoire jusqu'au 6 juin 2018 (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 6)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	259 524 €	La RF antérieure à l'Acquisition avait été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CR et approuvée par l'AG 2017. Elle était fixée à 600 000 €. <p>Le montant brut de 259 524 € représente la RF prorata temporis (du 1er janvier au 6 juin 2018) correspondant à la durée pendant laquelle M. Jean-Marie Tritant était encore membre du Directoire, avant de quitter son mandat pour assumer de nouvelles responsabilités clés au sein du Comité de Direction nouvellement créé.</p>
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	246 133 €	La RVA brute avant impôt sur le revenu et cotisations sociales a été arrêtée par le CS du 19 mars 2019 sur recommandation du CR. Le montant brut de 246 133 € représente la RVA <i>prorata temporis</i> . <p>La RVA est composée d'une part quantitative et une part qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché.</p> <p>La part quantitative, plafonnée à 70 % de la RF de la période pré-Acquisition. Elle est déterminée par rapport à la performance sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco, à la réalisation de l'Acquisition de Westfield et aux synergies de coûts communiquées au marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pro-forma RNRPA (résultat net récurrent par action) sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco sur la base des indications communiquées aux investisseurs en janvier 2018. Une réalisation de 100 % est obtenue lorsque cette composante atteint la prévision de croissance annuelle de la Société communiquée aux investisseurs (50 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation de l'Acquisition (25 % de la part quantitative de la RVA) ; • Réalisation progressive des synergies de coûts annoncées aux marchés et liées à l'intégration de Westfield. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque 100 % des synergies progressives pour l'année ont été capturées (calcul confirmé par le Président du CA) (25 % de la part quantitative de la RVA).

Part quantitative de la RVA 2018

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Performance effective en 2018	% d'atteinte de l'objectif	Poids en %	% de RVA
RNRPA	12,90 €	12,91 €	100,1 %	50 %	50,05 %
Réalisation de l'Acquisition	Oui	Réalisé	100,0 %	25 %	25,00 %
Réalisation progressive des synergies de coûts	35,2 M€	48,9 M€	177,8 % ⁽¹⁾ plafonné à 140% ⁽¹⁾	25 %	35,00 %
Atteinte de la RVA quantitative					
• Avant application du plafond global					110,05 %
• Après application du plafond global					100,00 %
Montant en numéraire de la RVA quantitative					181 667 €

(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif est compté double

Le RNRPA sur le périmètre initial d'Unibail-Rodamco est de 12,91 € dépassant le haut de la fourchette de la prévision. L'Acquisition de Westfield a été finalisée avec succès le 7 juin 2018. Depuis l'Acquisition, 48,9 M€ de synergies progressives ont été réalisées au 31 décembre 2018 par rapport aux 35,2 M€ initialement planifiés, grâce à des gains significativement au-delà des attentes sur OneMarket et au dépassement des objectifs sur les autres postes : hors OneMarket, les synergies progressives de coûts se seraient élevées à 29,4 M€ en 2018 contre 28,8 M€ prévus.

La **part qualitative**, plafonnée à 30 % de sa RF pré-Acquisition, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CR.

Suite à l'évaluation du CS, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs pour 2018 ressort à 82,8 % soit une part qualitative de 64 466 €.

La RVA totale 2018 ressort à 246 133 €, soit 95 % de sa RF.

La structure de la RVA 2018 a été approuvée par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2018) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>		En accord avec la Politique de Rémunération 2018 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Opérations ne doit pas excéder 150 % de sa RF pré-Acquisition. En 2018, le Directeur général Opérations a reçu deux attributions distinctes de RLT pour une valeur économique de 150 % de sa RF pré-Acquisition : l'attribution annuelle régulière et une attribution additionnelle liée au Succès de l'intégration de Westfield (RLTSI). Il est rappelé que les Membres du Directoire sont astreints à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.
Attribution annuelle régulière de RLT Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)	420 043 €	Attribution annuelle régulière de RLT : Les SO et les AP au titre de 2018 seront acquises sous réserve de la condition de présence continue de 2 années à la date d'acquisition ou d'exercice et des conditions de performance suivantes (se reporter à la section 3.4 pour plus de détails) : <ul style="list-style-type: none"> pour la période d'acquisition de l'année 2018 : <ul style="list-style-type: none"> une condition de performance externe pour 50 % : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif ; une condition de performance interne pour 50 % : le RNRPA sur périmètre initial d'Unibail-Rodamco ; pour la période d'acquisition au-delà de 2018 : <ul style="list-style-type: none"> deux conditions de performance externes : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) relatif pour 45 %, et le critère RSE relatif pour 5 % ; deux conditions de performance internes : le RNRPA pour 45 %, et le critère RSE pour 5 %. Cette attribution de RLT représente une valeur économique de 70 % de sa RF pré-Acquisition.
		SO Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tritant 25 500 SO, pour une valeur économique de 122 655 €. Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.
		AP Le 5 mars 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tritant 3 370 AP pour une valeur économique de 297 388 €. Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus. La structure et les conditions de performance des attributions régulières de RLT de 2018 ont été présentées et approuvées par 83,54 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.
Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'Intégration de Westfield (RLTSI) sous réserve de la réalisation de l'Acquisition (AP)	479 951 €	RLTSI : RLT additionnelle liée au Succès de l'Intégration de Westfield sous réserve de la réalisation de l'Acquisition. Le 24 mai 2018, le CS, sur recommandation du CR, a attribué à M. Tritant 3 883 AP, pour une valeur économique de 479 951 € (soit 80 % de sa RF pré-Acquisition). Ces AP additionnelles sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans. Elles sont assujetties au respect d'une condition de présence continue de 2 ans et aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> 25 % : Réalisation de l'Acquisition ; 25 % : Réalisation du budget annuel sur la période (croissance composée du RNRPA sur la période d'acquisition, basée sur les fourchettes de prévisions annuelles communiquées aux investisseurs) ; 25 % : Réalisation progressive des synergies annoncées (synergies sur les Coûts pour 60% et synergies des revenus pour 40%) ; 25 % : Réussite de l'Intégration. La RLTSI a été approuvée par 97,88 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2018.
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018)	130 952 €	M. Tritant ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »). Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à : <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Tritant bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Avantages en nature (versée au titre de l'exercice 2018 - du 1er Janvier au 6 juin 2018)	16 701 €	M. Tritant bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

3.2.3.2 Rapport sur la Rémunération du Conseil de Surveillance

— Rémunération du Président du CS pour l'année 2018 (Assemblée Générale 2019 – résolution n° 7)

— M. Colin Dyer

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Fixe - RF	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération Variable Annuelle - RVA	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération Variable Long terme - RLT ou toute rémunération en lien avec la performance de la Société.	n/a ⁽¹⁾	
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	n/a ⁽¹⁾	
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a ⁽¹⁾	
Avantages en nature	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾	
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ».

⁽¹⁾ Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

Président du CS M. Colin Dyer (mandat ayant commencé le 25 avril 2017)	2017 ⁽¹⁾⁽²⁾	2018 ⁽¹⁾
Jetons de présence du Président du CS	135 000 €	180 000 €
Jetons de présence du Président du CGN ⁽³⁾	51 000 € ⁽⁴⁾	66 750 € ⁽⁴⁾
TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE	186 000 €	246 750 €

(1) Avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger).

(2) Jetons de présence calculés trimestriellement.

(3) Le CGNR a été scindé en deux comités (CNG + CR) le 29 août 2018, précédemment M. Colin Dyer était Président du CGNR.

(4) Y compris indemnité pour déplacement hors pays de résidence.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CS POUR LES ANNÉES 2017 ET 2018

Membres du CS	2017 ⁽¹⁾	2018 ⁽¹⁾
M. Philippe Collombel ⁽²⁾	50 167 €	78 000 €
Mme Jill Granoff ⁽³⁾	n/a	50 250 €
Mme Mary Harris	84 000 €	94 750 €
Mme Dagmar Kollmann	79 556 €	85 500 €
M. Peter Lowy ⁽⁴⁾	n/a	24 000 €
M. John McFarlane ⁽⁴⁾	n/a	36 500 €
M. Roderick Munsters ⁽²⁾	62 111 €	87 000 €
Mme Sophie Stabile	88 111 € ⁽⁵⁾	79 500 €
M. Jacques Stern	83 500 €	96 000 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	81 056 €	87 000 €
M. Jean-Louis Laurens ⁽⁶⁾	105 000 €	56 500 €
M. Alec Pelmore ⁽⁶⁾	87 000 €	49 000 €
M. Yves Lyon-Caen ⁽⁷⁾	18 944 €	n/a
TOTAL (HORS JETONS DE PRÉSENCE DU PRÉSIDENT)	739 445 €	824 000 €
Pourcentage de l'enveloppe annuelle approuvée en AG	84,51 %	69,83 %

(1) Y compris indemnité pour déplacement hors pays de résidence, s'il y a lieu et avant déduction d'une retenue à la source fiscale.

(2) Mandat ayant commencé le 25 avril 2017.

(3) Mandat ayant commencé le 17 mai 2018.

(4) Mandat ayant commencé le 7 juin 2018.

(5) Y compris les jetons de présence additionnels pour des tâches spécifiques liées à l'Acquisition de Westfield

(6) Démission le 7 juin 2018, afin de rejoindre le CS de WFD Unibail-Rodamco NV.

(7) Mandat ayant pris fin le 25 avril 2017.

3.2.4 TABLEAUX SYNOPTIQUES DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code d'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux ci-après présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2014 à 2018, incluant la RVA due au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau n° 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2017 et 2018 respectivement, incluant la RVA qui a été versée durant l'année N, mais qui était due au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).

3.2.4.1 RF, RVA, RLT et autres avantages attribués aux membres du Directoire au titre des exercices considérés (Tableau n° 1 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Y compris les RVA dues au titre de l'exercice N et payés au cours de l'exercice N + 1, après publication des résultats de l'exercice N.

M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) (Directeur général Opérations entre 1 ^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
Rémunération Fixe	850 504 €	882 654 €	913 988 €	1 000 000 €	1 141 865 €
Incentive court terme (RVA)*	962 099 €	1 323 981 €	1 359 192 €	1 500 000 €	1 979 388 €
Retraite	269 400 €	274 475 €	313 797 €	325 919 €	354 187 €
Autres avantages	20 796 €	20 772 €	21 209 €	24 212 €	24 371 €
Rémunération directe au titre de l'année	2 102 799 €	2 501 882 €	2 608 186 €	2 850 131 €	3 499 810 €
Variation année N vs N-1 (en %)	14,0 %	19,0 %	4,2 %	9,3 %	22,8 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	307 717 €	349 737 €	359 522 €	301 907 €	204 424 €
Variation année N vs N-1 (en %)	- 8,9 %	13,7 %	2,8 %	- 16,0 %	- 32,3 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	184 652 €	242 547 €	261 654 €	286 365 €	495 589 €
Variation année N vs N-1 (en %)	19,0 %	31,4 %	7,9 %	9,4 %	73,1 %
	2 595 168 €	3 094 166 €	3 229 362 €	3 438 403 €	4 199 823 €
Variation année N vs N-1 (en %)	11,0 %	19,2 %	4,4 %	6,5 %	22,1 %
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					799 960 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

(1) Membre du Directoire depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. Son mandat a été renouvelé le 17 mai 2018 pour 4 ans.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. Jaap Tonckens ⁽¹⁾ Directeur général Finance Groupe (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
Rémunération Fixe	550 000 €	550 000 €	550 000 €	650 000 €	735 119 €
Incentive court terme (RVA)*	470 249 €	527 450 €	538 945 €	650 000 €	901 662 €
Retraite	141 250 €	147 025 €	152 745 €	163 895 €	183 512 €
Autres avantages	4 715 €	30 209 €	23 612 €	23 790 €	30 028 €
Rémunération directe au titre de l'année	1 166 214 €	1 254 684 €	1 265 302 €	1 487 685 €	1 850 321 €
Variation année N vs N-1 (en %)	6,2 %	7,6 %	0,8 %	17,6 %	24,4 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	184 630 €	209 842 €	215 713 €	181 144 €	137 566 €
Variation année N vs N-1 (en %)	- 8,9 %	13,7 %	2,8 %	- 16,0 %	- 24,1 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	108 177 €	146 328 €	157 100 €	165 791 €	317 448 €
Variation année N vs N-1 (en %)	16,2 %	35,3 %	7,4 %	5,5 %	91,5 %
	1 459 021 €	1 610 854 €	1 638 115 €	1 834 620 €	2 305 335 €
Variation année N vs N-1 (en %)	4,7 %	10,4 %	1,7 %	12,0 %	25,7 %
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					519 946 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

(1) Son mandat a été renouvelé le 17 mai 2018 pour 4 ans.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
M. Olivier Bossard⁽¹⁾					
Directeur général Développement (du 25 avril 2013 au 6 juin 2018)					
Rémunération Fixe	400 000 €	400 000 €	400 000 €	480 000 €	207 619 €
Incentive court terme (RVA)*	333 611 €	378 400 €	388 000 €	480 000 €	195 162 €
Retraite	115 000 €	118 361 €	122 840 €	131 800 €	113 762 €
Autres avantages	14 688 €	19 413 €	19 595 €	19 788 €	15 736 €
Rémunération directe au titre de l'année	863 299 €	916 174 €	930 435 €	1 111 588 €	532 279 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	6,1 %	1,6 %	19,5 %	- 52,1 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	147 704 €	167 874 €	172 571 €	144 915 €	98 124 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	13,7 %	2,8 %	- 16,0 %	- 32,3 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	88 613 €	116 396 €	125 565 €	137 385 €	237 911 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	31,4 %	7,9 %	9,4 %	73,2 %
	1 099 616 €	1 200 444 €	1 228 571 €	1 393 888 €	868 313 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	9,2 %	2,3 %	13,5 %	n/p*
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					383 912 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

n/p signifie non pertinent en raison du prorata temporis appliqué à la rémunération

(1) M. Olivier Bossard a été nommé aux fonctions de Directeur général Développement à compter du 25 avril 2013. Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages a été appliquée prorata temporis pour l'exercice 2018.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
M. Fabrice Mouchel⁽¹⁾					
Directeur général adjoint Finance (du 25 avril 2013 au 6 juin 2018)					
Rémunération Fixe	320 000 €	360 000 €	360 000 €	400 000 €	173 016 €
Incentive court terme (RVA)*	280 338 €	340 560 €	349 200 €	400 000 €	169 227 €
Retraite	101 000 €	109 034 €	115 056 €	119 920 €	102 302 €
Autres avantages	10 691 €	14 657 €	17 127 €	17 366 €	14 687 €
Rémunération directe au titre de l'année	712 029 €	824 251 €	841 383 €	937 286 €	459 232 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	15,8 %	2,1 %	11,4 %	- 51,0 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	123 087 €	153 884 €	158 190 €	132 839 €	81 770 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	25,0 %	2,8 %	- 16,0 %	- 38,4 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	73 832 €	106 736 €	115 144 €	125 996 €	198 288 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	44,6 %	7,9 %	9,4 %	57,4 %
	908 948 €	1 084 871 €	1 114 717 €	1 196 121 €	739 290 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	19,4 %	2,8 %	7,3 %	n/p
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					319 885 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

n/p signifie non pertinent en raison du prorata temporis appliqué à la rémunération.

(1) M. Fabrice Mouchel a été nommé aux fonctions de Directeur général adjoint Finance à compter du 25 avril 2013. Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages a été appliquée prorata temporis pour l'exercice 2018.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Mme Astrid Panosyan⁽¹⁾ Directrice générale Fonctions Centrales (du 1 ^{er} septembre 2015 au 6 juin 2018)	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
Rémunération Fixe	n/a	120 000 €	360 000 €	400 000 €	173 016 €
Incentive court terme (RVA)*	n/a	113 400 €	348 552 €	400 000 €	164 919 €
Retraite	n/a	0 €	115 020 €	119 855 €	102 302 €
Autres avantages	n/a	3 928 €	14 325 €	16 794 €	15 535 €
Rémunération directe au titre de l'année	n/a	237 328 €	837 897 €	936 649 €	455 772 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	11,8 %	- 51,3 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	n/a	n/a	158 190 €	132 839 €	81 770 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	- 16,0 %	- 38,4 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	n/a	n/a	115 144 €	125 996 €	198 288 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	9,4 %	57,4 %
	N/A	237 328 €	1 111 231 €	1 195 484 €	735 830 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	7,6 %	n/p
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					319 885 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

n/p signifie non pertinent en raison du prorata temporis appliqué à la rémunération

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015. Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages a été appliquée prorata temporis pour l'exercice 2018.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. Jean-Marie Tritant⁽¹⁾ Directeur général Opérations (du 25 avril 2013 au 6 juin 2018)	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018
Rémunération Fixe	450 000 €	450 000 €	500 000 €	600 000 €	259 524 €
Incentive court terme (RVA)*	377 657 €	430 200 €	488 600 €	600 000 €	246 133 €
Retraite	123 750 €	127 766 €	138 020 €	153 860 €	130 952 €
Autres avantages	15 905 €	19 903 €	21 243 €	22 015 €	16 701 €
Rémunération directe au titre de l'année	967 312 €	1 027 869 €	1 147 863 €	1 375 875 €	653 311 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	6,3 %	11,7 %	19,9 %	- 52,5 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année**	147 704 €	167 874 €	194 142 €	163 030 €	122 655 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	13,7 %	15,6 %	- 16,0 %	- 24,8 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année**	88 613 €	116 396 €	141 299 €	154 674 €	297 388 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	31,4 %	21,4 %	9,5 %	92,3 %
	1 203 629 €	1 312 139 €	1 483 304 €	1 693 579 €	1 073 354 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	9,0 %	13,0 %	14,2 %	n/p
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration***)					479 951 €

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

n/p signifie non pertinent en raison du prorata temporis appliqué à la rémunération.

(1) M. Jean-Marie Tritant a été nommé aux fonctions de Directeur général Opérations à compter du 25 avril 2013. Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages a été appliquée prorata temporis pour l'exercice 2018.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

*** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

3.2.4.2 Détails de la rémunération pour les années 2017 et 2018 (Tableau n° 2 – recommandations AMF/Afep-Medef)

Y compris les RVA dues au titre de l'exercice N et payés au cours de l'exercice N + 1.

M. CHRISTOPHE CUVILLIER

Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	1 000 000 €	1 000 000 €	1 141 865 €	1 141 865 €
Incentive court terme (RVA)	1 500 000 €	1 359 192 €	1 979 388 €	1 500 000 €
Retraite	325 919 €	325 919 €	354 187 €	354 187 €
Autres avantages	24 212 €	24 212 €	24 371 €	24 371 €
Total rémunération directe	2 850 131 €	2 709 323 €	3 499 810 €	3 020 421 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	301 907 €	301 907 €	204 424 €	204 424 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	286 365 €	286 365 €	495 589 €	495 589 €
	3 438 403 €	3 297 595 €	4 199 823 €	3 720 435 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration* **)			799 960 €	799 960 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. JAAP TONCKENS

Membre du Directoire et Directeur général Finance Groupe (depuis le 1^{er} septembre 2009)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	650 000 €	650 000 €	735 119 €	735 119 €
Incentive court terme (RVA)	650 000 €	538 945 €	901 662 €	650 000 €
Retraite	163 895 €	163 895 €	183 512 €	183 512 €
Autres avantages	23 790 €	23 790 €	30 028 €	30 028 €
Total rémunération directe	1 487 685 €	1 376 630 €	1 850 321 €	1 598 659 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	181 144 €	181 144 €	137 566 €	137 566 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	165 791 €	165 791 €	317 448 €	317 448 €
	1 834 620 €	1 723 565 €	2 305 335 €	2 053 673 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration* **)			519 946 €	519 946 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW) après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. OLIVIER BOSSARD

Membre du Directoire et Directeur général Développement (depuis le 25 avril 2013)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	480 000 €	480 000 €	207 619 €	207 619 €
Incentive court terme (RVA)	480 000 €	388 000 €	195 162 €	480 000 €
Retraite	131 800 €	131 800 €	113 762 €	113 762 €
Autres avantages	19 788 €	19 788 €	15 736 €	15 736 €
Total rémunération directe	1 111 588 €	1 019 588 €	532 279 €	817 117 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	144 915 €	144 915 €	98 124 €	98 124 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	137 385 €	137 385 €	237 911 €	237 911 €
	1 393 888 €	1 301 888 €	868 313 €	1 153 151 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration* **)			383 912 €	383 912 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages ont été appliqués prorata temporis pour l'exercice 2018.

M. FABRICE MOUCHEL

Membre du Directoire et Directeur général adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	400 000 €	400 000 €	173 016 €	173 016 €
Incentive court terme (RVA)	400 000 €	349 200 €	169 227 €	400 000 €
Retraite	119 920 €	119 920 €	102 302 €	102 302 €
Autres avantages	17 366 €	17 366 €	14 687 €	14 687 €
Total rémunération directe	937 286 €	886 486 €	459 232 €	690 004 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	132 839 €	132 839 €	81 770 €	81 770 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	125 996 €	125 996 €	198 288 €	198 288 €
	1 196 121 €	1 145 321 €	739 290 €	970 063 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration* **)			319 885 €	319 885 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages ont été appliqués prorata temporis pour l'exercice 2018.

MME ASTRID PANOSYANMembre du Directoire et Directrice générale Fonctions Centrales (depuis le 1^{er} septembre 2015)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	400 000 €	400 000 €	173 016 €	173 016 €
Incentive court terme (RVA)	400 000 €	348 552 €	164 919 €	400 000 €
Retraite	119 855 €	119 855 €	102 302 €	102 302 €
Autres avantages	16 794 €	16 794 €	15 535 €	15 535 €
Total rémunération directe	936 649 €	885 201 €	455 772 €	690 852 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	132 839 €	132 839 €	81 770 €	81 770 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	125 996 €	125 996 €	198 288 €	198 288 €
	1 195 484 €	1 144 036 €	735 830 €	970 910 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration**)			319 885 €	319 885 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2015. Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages ont été appliqués prorata temporis pour l'exercice 2018.

M. JEAN-MARIE TRITANT

Membre du Directoire et Directeur général Opérations (depuis le 25 avril 2013)

	Année 2017		Année 2018	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	600 000 €	600 000 €	259 524 €	259 524 €
Incentive court terme (RVA)	600 000 €	488 600 €	246 133 €	600 000 €
Retraite	153 860 €	153 860 €	130 952 €	130 952 €
Autres avantages	22 015 €	22 015 €	16 701 €	16 701 €
Total rémunération directe	1 375 875 €	1 264 475 €	653 311 €	1 007 178 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année*	163 030 €	163 030 €	122 655 €	122 655 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année*	154 674 €	154 674 €	297 388 €	297 388 €
	1 693 579 €	1 582 179 €	1 073 354 €	1 427 221 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration**)			479 951 €	479 951 €

* La valeur correspond à la valeur des SO, AP et actions de performance additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

** Approuvé par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Son mandat a pris fin le 6 juin 2018. La rémunération RF, RVA, RCS et autres avantages ont été appliqués prorata temporis pour l'exercice 2018.

3.2.4.3 Stock-Options de Performance (SO)

— Stock-Options de Performance (SO) attribuées aux membres du Directoire durant les exercices 2014 à 2018 (Tableau n° 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Le Conseil de Surveillance du 5 mars 2018, sur recommandation du CR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 630 135 SO, représentant globalement 0,62 % du capital social sur une base totalement diluée au 31 décembre 2018, et dont un total de 151 000 SO (soit 23,96% de l'attribution totale) a été attribué aux membres du Directoire et, dont 42 500 attribuées au Président du Directoire (soit 6,74 % de l'attribution totale), comme indiquées dans le tableau suivant :

Numéro de Plan	Plan performance n° 7			Plan performance n° 8			Plan performance n° 8			Plan performance n° 8			Plan performance n° 9		
Date d'attribution	03 mars 2014			03 mars 2015			08 mars 2016			07 mars 2017			05 mars 2018		
Début de période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)	04 mars 2018			04 mars 2019			09 mars 2020			08 mars 2021			06 mars 2022		
Fin de période d'exercice (à la clôture de la Bourse)	03 mars 2021			03 mars 2022			08 mars 2023			07 mars 2024			05 mars 2025		
Prix d'exercice par SO	186,10 €			256,81 €			227,24 €			218,47 €			190,09 €		
Type de SO	Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote		
Membre du Directoire	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2014 vs 2013 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2015 vs 2014 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2016 vs 2015 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2017 vs 2016 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2018 vs 2017 en valeur
Christophe Cuvillier															
Président du Directoire ⁽¹⁾	42 500	307 717 €	- 8,93 %	42 500	349 737 €	13,66 %	42 500	359 522 €	2,80 %	42 500	301 907 €	- 16,0 %	42 500	204 425 €	- 32,2 %
Jaap Tonckens															
Membre du Directoire - Directeur général Finance Groupe	25 500	184 630 €	- 8,93 %	25 500	209 842 €	13,66 %	25 500	215 713 €	2,80 %	25 500	181 144 €	- 16,0 %	28 600	137 566 €	- 24,0 %
Olivier Bossard															
Membre du Directoire - Directeur général Développement ⁽²⁾	20 400	147 704 €	- 8,93 %	20 400	167 874 €	13,66 %	20 400	172 571 €	2,80 %	20 400	144 915 €	- 16,0 %	20 400	98 124 €	- 32,2 %
Fabrice Mouchel															
Membre du Directoire - Directeur général adjoint Finance ⁽³⁾	17 000	123 087 €	1,19 %	18 700	153 884 €	25,02 %	18 700	158 190 €	2,80 %	18 700	132 839 €	- 16,0 %	17 000	81 770 €	- 38,4 %
Astrid Panosyan															
Membre du Directoire - Directrice générale Fonctions Centrales ⁽⁴⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	158 190 €	n/a	18 700	132 839 €	- 16,0 %	17 000	81 770 €	- 38,4 %
Jean-Marie Tritant															
Membre du Directoire - Directeur général Opérations ⁽⁵⁾	20 400	147 704 €	- 8,93 %	20 400	167 874 €	13,66 %	22 950	194 142 €	15,65 %	22 950	163 030 €	- 16,0 %	25 500	122 655 €	- 24,7 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

* La valeur correspond à la valeur des SO lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(1) Membre du Directoire depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé aux fonctions de Directeur général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) M. Fabrice Mouchel a été nommé aux fonctions de Directeur général adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé aux fonctions de Directeur général Opérations à compter du 25 avril 2013.

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) EXERCÉES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE DURANT L'EXERCICE 2018 (ARTICLE L 225-184 CODE DE COMMERCE) - TABLE N° 5 - RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF.

Membres du Directoire	Numéros de plan - Tranche	Nombre total de SO exercées pendant l'année	Date de l'exercice	Prix d'exercice	Nombre de SO exercées pendant l'année	Performance boursière URSE	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance à la date d'exercice
M. Christophe Cu villier Président du Directoire	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Olivier Bossard Directeur général Développement	Plan Performance n° 6 Tranche 2011	1 000	2 mars 2018	141,54 €	1 000	77,96%	63,62%	Oui
M. Fabrice Mouchel Directeur général adjoint Finance	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Mme Astrid Panosyan Directrice générale Fonctions Centrales	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jean-Marie Tritant Directeur général Opérations	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

3.2.4.4 Action de Performance (AP)

Le détail concernant l'ensemble des plans en vigueur et notamment le Plan d'Actions de Performance (Plan Performance n° 2) applicables aux salariés et mandataires sociaux, figure en section 3.4.

Le Conseil de Surveillance du 5 mars 2018, sur recommandation du CR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 82 539 AP, dont un total de 19 955 AP a été attribué aux membres du Directoire (24,17 % de l'attribution totale) et, dont 5 616 (6,8% de l'attribution totale) au Président du Directoire.

Le 24 mai 2018, une attribution additionnelle d'AP (RLTSI - Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration Westfield) a été décidée par le CS sur recommandation du CR pour les salariés et membres du Directoire pour un total de 38 130 AP, dont un total de 23 055 AP a été attribué aux membres du Directoire (60,46% de l'attribution totale) et, dont 6 472 (16,9%) au Président du Directoire.

Conformément aux recommandations du Code AMF/Afep-Medef, ils sont indiqués dans les tableaux 6 et 7 suivants :

DÉTAILS DES AP ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE DURANT L'EXERCICE 2018 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 6 - RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF RECOMMANDATIONS)

Membres du Directoire	Actions de Performance Plan n° 2 - Tranche 2018 (5 mars 2018) - RLTSI (24 mai 2018)					
	Nombre d'AP attribuées	Valorisation des AP attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition définitive ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse) ⁽²⁾	Conditions de performance et de présence	
Christophe Cu villier	5 616 6 472	495 589 € 799 960 €	6 mars 2021 25 mai 2021	6 mars 2023 25 mai 2023	Obligatoire Obligatoire	
Jaap Tonckens	3 779 4 418	317 448 € 519 946 €	6 mars 2022 ⁽³⁾ 25 mai 2022	6 mars 2022 ⁽³⁾ 25 mai 2022	Obligatoire Obligatoire	
Olivier Bossard	2 696 3 106	237 911 € 383 912 €	6 mars 2021 25 mai 2021	6 mars 2023 25 mai 2023	Obligatoire Obligatoire	
Fabrice Mouchel	2 247 2 588	198 288 € 319 885 €	6 mars 2021 25 mai 2021	6 mars 2023 25 mai 2023	Obligatoire Obligatoire	
Astrid Panosyan	2 247 2 588	198 288 € 319 885 €	6 mars 2021 25 mai 2021	6 mars 2023 25 mai 2023	Obligatoire Obligatoire	
Jean-Marie Tritant	3 370 3 883	297 388 € 479 951 €	6 mars 2021 25 mai 2021	6 mars 2023 25 mai 2023	Obligatoire Obligatoire	
TOTAL PLAN DU 5 MARS 2018	19 955	1 744 912 €				
TOTAL PLAN DU 24 MAI 2018	23 055	2 823 540 €				

(1) La valeur correspond à la valeur des AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition. Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, cette valeur prend en compte la durée spécifique concernant la période d'acquisition (quatre ans) et l'absence de période de détention.

(2) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance à la fin de la période d'acquisition de 3 années pour les résident fiscaux Français (3^e anniversaire de l'attribution du Plan). Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le lendemain de cette date anniversaire.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français seulement, prenant en compte les quatre ans de période d'acquisition et l'absence de période de détention. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le lendemain du 4^e anniversaire de l'attribution.

ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DEVENUES DÉFINITIVEMENT DISPONIBLES EN 2018 POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE (TABLEAU N° 7 RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'AP devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	2 500	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	1 500	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	1 536	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	1 200	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	900	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
Mme Astrid Panosyan	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	1 200	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui

n/a signifie que les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore définitivement disponibles.

DÉTAILS DES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE DURANT L'EXERCICE 2018

Membres du Directoire	Numéro du Plan et Tranche	Nombre d'AP définitivement attribuées durant l'exercice 2018	Performance boursière URSE ⁽¹⁾	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	2 561	n/a	n/a	Oui
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	1 536	32,75 %	32,73 %	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016				
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				
M. Olivier Bossard Directeur général Développement	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	1 229	n/a	n/a	Oui
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				
M. Fabrice Mouchel Directeur général adjoint Finance	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	1 127	n/a	n/a	Oui
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				
Mme Astrid Panosyan Directrice générale Fonctions Centrales	n/a	n/a ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				
M. Jean-Marie Tritant Directeur général Opérations	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	1 229	n/a	n/a	Oui
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017 Action de Performance Plan n° 2 - 5 mars 2018				

(1) Période d'acquisition de 4 années et absence de période de détention pour un non résident français.

(2) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015

INFORMATION SUR LES STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) AU 31 DÉCEMBRE 2018 (TABLEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plans	Performance Plan n° 6		Performance Plan n° 7			Performance Plan n° 8			Performance Plan n° 9
	Tranche 2011	Tranche 2011	Tranche 2012	Tranche 2013	Tranche 2014	Tranche 2015	Tranche 2016	Tranche 2017	Tranche 2018
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	14/05/2009	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	23/04/2014	23/04/2014	23/04/2014	25 avril 2017
Date d'attribution	10/03/2011	09/06/2011	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	08/03/2016	07/03/2017	5 mars 2018
Nombre total de SO attribuées	769 009 ⁽¹⁾	26 000	672 202	617 066	606 087	623 085	611 608	611 611	630 135
Attribution effective totale en % du capital dilué ⁽²⁾	0,82 %	0,03 %	0,70 %	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %	0,61 %	0,62 %
Attribution effective aux mandataires sociaux ⁽³⁾ en % du capital dilué ⁽²⁾	0,17 %	0,03 %	0,16 %	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %
dont les mandataires sociaux :									
M. Christophe Cuvillier	n/a	26 000 ⁽⁴⁾	29 750	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
M. Jaap Tonckens	26 520	0	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	28 600
M. Olivier Bossard ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
M. Fabrice Mouchel ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	13 260	0	11 900	15 300	17 000	18 700	18 700	18 700	17 000
Mme Astrid Panosyan ⁽⁶⁾⁽⁷⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	18 700	17 000
M. Jean-Marie Tritant ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	22 950	22 950	25 500
Point de départ d'exercice des SO (à l'ouverture de Bourse) ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	11/03/2015	10/06/2015	15/03/2016	04/03/2017	04/03/2018	04/03/2019	09/03/2020	08/03/2021	06/03/2022
Date d'expiration (à la clôture de Bourse) ⁽⁸⁾⁽⁹⁾	10/03/2018	09/06/2018	14/03/2019	04/03/2020	03/03/2021	03/03/2022	08/03/2023	07/03/2024	05/03/2025
Prix ajusté (€) sans décote	141,54	152,03	146,11	173,16	186,10	256,81	227,24	218,47	190,09
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4	Voir section 3.4
Nombre de SO exercées	586 383	26 000	488 975	355 337	17 728	0	1 913	0	0
Nombre de SO annulées	182 626	0	156 067	151 211	193 606	175 963	119 216	69 492	18 685
NOMBRE DE SO RESTANTES	0	0	27 160	110 518	389 015	439 897	490 479	542 119	611 450

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

(1) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 10 mai 2011.

(2) Sur la base du capital dilué au 31 décembre N-1.

(3) Membres du Directoire présents au moment de l'attribution.

(4) Consécutivement à sa nomination du 1^{er} juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation dans le cadre d'une tranche du Plan Performance (Plan n° 7).

(5) Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

(6) Ces bénéficiaires ne sont plus Membre du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(7) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à effet du 1^{er} septembre 2015.

(8) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(9) Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU 31 DÉCEMBRE, 2018 (TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF/TABLEAU N° 10 – RECOMMANDATIONS AMF)

Plan	2013	2014	2015	2016	2017	AP	
						2018	Additionnelles (RLTSI)
Date d'attribution	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	21/04/2016	07/03/2017	05/03/2018	24/05/2018
Nombre total d'AP attribuées :	36 056	36 516	37 554	36 745	39 770	82 539	38 130
dont les mandataires sociaux :	7 300	7 579	7 682	8 963	9 680	19 955	23 055
M. Christophe Cuvillier	2 500	2 561	2 561	2 561	2 766	5 616	6 472
M. Jaap Tonckens	1 500	1 536	1 536	1 536	1 659	3 779	4 418
M. Olivier Bossard ^{(1) (2)}	1 200	1 229	1 229	1 229	1 327	2 696	3 106
M. Fabrice Mouchel ^{(1) (2)}	900	1 024	1 127	1 127	1 217	2 247	2 588
Mme Astrid Panosyan ^{(2) (3)}	n/a	n/a	n/a	1 127	1 217	2 247	2 588
M. Jean-Marie Tritant ^{(1) (2)}	1 200	1 229	1 229	1 383	1 494	3 370	3 883
Point de départ de la période d'acquisition	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	21/04/2016	07/03/2017	05/03/2018	24/05/2018
Date d'attribution définitive et, le cas échéant, début de la période d'indisponibilité ⁽⁴⁾							
pour les résidents fiscaux français ⁽⁵⁾	04/03/2016	03/03/2017	03/03/2018	21/04/2019	07/03/2020	05/03/2021	24/05/2021
pour les non-résidents fiscaux français ⁽⁵⁾	04/03/2017	03/03/2018	03/03/2019	21/04/2020	07/03/2021	05/03/2022	24/05/2022
Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse) ⁽⁴⁾							
pour les résidents fiscaux français	04/03/2018	03/03/2019	03/03/2020	21/04/2021	07/03/2022	05/03/2023	24/05/2023
pour les non-résidents fiscaux français ⁽⁶⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	0	18 706	18 699	0	0	0	0
Nombre d'AP acquises (disponibles)	28 424	8 231	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'AP annulées ou caduques	7 632	9 579	10 413	7 060	4 522	2 444	122
Nombre d'AP en attente d'attribution définitive	0	0	8 442	29 685	35 248	80 095	38 008

(1) Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

(2) Ces bénéficiaires ne sont plus Membre du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(3) Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(4) Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

(5) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(6) Période de conservation non applicable.

Le 19 mars 2019, un total de 748 372 SO et 172 174 AP ont été attribuées aux salariés et membres du Directoire, dont 42 500 SO et 9 774 AP pour le Président du Directoire et 27 200 SO et 6 255 AP pour le Directeur général Finance Groupe. La valeur économique de ces attributions représente 70% de leur RF.

INFORMATION REQUISE PAR L'AMF SUR LA SITUATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2018 (TABLEAU N° 10 RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF/TABLEAU N° 11 RECOMMANDATIONS AMF)

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »)	Indemnité contractuelle de départ	Clause de non-concurrence
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire Nomination comme Président du Directoire : 25 avril 2013 Fin de mandat : AG 2022	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe Première nomination : 01 septembre 2009 Renouvellement du mandat : 25 avril 2013 Fin de mandat : AG 2022	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Olivier Bossard Directeur général Développement Nomination : 25 avril 2013 Fin de mandat : 6 juin 2018	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Fabrice Mouchel Directeur général adjoint Finance Nomination : 25 avril 2013 Fin de mandat : 6 juin 2018	Non	Oui	Non	Non	Non
Mme Astrid Panosyan Directrice générale Fonctions Centrales Nomination : 01 septembre 2015 Fin de mandat : 6 juin 2018	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jean-Marie Tritant Directeur général Opérations Nomination : 25 avril 2013 Fin de mandat : 6 juin 2018	Non	Oui	Non	Non	Non

3.3 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

3.3.1 DÉTENTION ET DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS

3.3.1.1 Nombre d'actions/Stock-Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2018 (article 17 de l'annexe 1 du règlement CE 809/2004)

Membres du Directoire	Actions Jumelées détenues ⁽¹⁾	Stock-Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	105 637	212 500	17 415
M. Jaap Tonckens	13 415	130 600	12 928
M. Olivier Bossard ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a
Mme Astrid Panosyan ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a
M. Fabrice Mouchel ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a
M. Jean-Marie Tritant ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a

(1) Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE.

(2) Ces bénéficiaires ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018.

3.3.1.2 Dix plus importantes attributions de SO et d'AP sur l'exercice 2018 (Tableau n° 9 – Recommandations AMF)

DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS ET DIX PLUS IMPORTANTS EXERCICES DE STOCK-OPTION (SO) AU COURS DE L'EXERCICE 2018 (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) - (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

	10 plus importantes attributions de SO au cours de l'exercice 2018	10 plus importants exercices de SO au cours de l'exercice 2018
Nombre de SO attribuées ou de SO exercées ⁽¹⁾	102 660	32 945
Prix moyen	190,09 €	164,35 €
Plan n° 5 Tranche 2009	-	-
Plan n° 6 Tranche 2010	-	-
Plan n° 6 Tranche 2011	-	12 120
Plan n° 7 Tranche 2012	-	2 100
Plan n° 7 Tranche 2013	-	2 575
Plan n° 7 Tranche 2014	-	16 150
Plan n° 9 Tranche 2018	102 660	-

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre de SO. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS ET DISPONIBILITÉS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU COURS DE L'EXERCICE 2018 (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) - (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

	10 plus importantes attributions d'AP au cours de l'exercice 2018 ⁽¹⁾	10 plus importantes disponibilités d'AP au cours de l'exercice 2018 ⁽¹⁾
Nombre d'AP attribuées ou devenues disponibles	23 276	6 640

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre d'AP. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

3.3.2 TRANSACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE URW

Nom	Date	Nature de l'Opération	Quantité	Prix Unitaire
MEMBRES DU DIRECTOIRE				
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	04/03/2018	Actions de performance définitivement attribuées	2 561	187,45 €
	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions UR)	165,65	150,92 €
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	04/03/2018	Actions de performance définitivement attribuées	1 536	187,45 €
	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions UR)	165,65	150,92 €
	05/10/2018	Acquisition d'Actions Jumelées URW	1 000	164,08 €
M. Olivier Bossard ⁽¹⁾ Directeur général Développement	02/03/2018	Exercice de SO	1 000	141,54 €
	04/03/2018	Actions de performance définitivement attribuées	1 229	187,45 €
	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions UR)	165,65	150,92 €
M. Fabrice Mouchel ⁽¹⁾ Directeur général adjoint Finance	04/03/2018	Actions de performance définitivement attribuées	1 127	187,45 €
	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions URW)	165,65	150,92 €
Mme Astrid Panosyan ⁽¹⁾ Directrice générale Fonctions Centrales	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions UR)	165,65	150,92 €
M. Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾ Directeur général Opérations	04/03/2018	Actions de performance définitivement attribuées	1 229	187,45 €
	27/04/2018	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions UR)	165,65	150,92 €
MEMBRES DU CS				
M. Philippe Collombel Membre du CS	06/02/2018	Acquisition d'Actions UR	274	189,95 €
Mme Jill Granoff Membre du CS	06/09/2018	Acquisition d'Actions Jumelées URW	343	203,27 \$
M. Roderick Munsters Membre du CS	27/03/2018	Acquisition d'Actions UR	100	179,86 €
	05/10/2018	Acquisition d'Actions Jumelées URW	100	164,76 €
Mme Sophie Stabile Membre du CS	05/02/2018	Acquisition d'Actions UR	70	195,65 €
M. Jacques Stern Membre du CS	28/12/2018	Acquisition d'Actions Jumelées URW	525	133,39 €

(1) Ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018, les transactions effectuées après cette date ne sont pas reportées dans le tableau.

3.4 STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE, ACTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

La Rémunération Variable Long terme (RLT) en actions est un outil majeur de la Politique de Rémunération du Groupe et participe fortement à la fidélisation des bénéficiaires d'URW et à l'alignement de leurs intérêts avec les objectifs de création de valeur à long terme de la Société et de ses actionnaires, en particulier après l'Acquisition de Westfield.

La Société conjugue deux instruments de rémunération en actions : les Stock-Options de Performance (SO) et les Actions de Performance (AP).

Ce programme de RLT est assujéti à des conditions de performance et de présence pour tous les bénéficiaires.

Les SO et AP sont consenties aux collaborateurs et aux membres du Directoire, en contrepartie notamment de leur exemplarité, de l'accroissement de leur responsabilité, de leur rôle clé au sein du Groupe et de leur contribution long terme à la performance du Groupe.

Les plans applicables aux collaborateurs et aux membres du Directoire sont strictement identiques.

Le ratio entre le nombre de SO et le nombre d'AP reçues par chaque bénéficiaire est revu chaque année par le CS. Le ratio est identique pour tous les bénéficiaires, qu'ils soient membre du Directoire ou collaborateur.

Les attributions par bénéficiaire ne sont pas automatiques en nombre ou en fréquence. Elles varient chaque année tant en ce qui concerne la liste des bénéficiaires qu'en ce qui concerne le nombre attribué à chacun d'entre eux. En 2018, 17,31 % des collaborateurs du Groupe (Pré-Acquisition) et des membres du Directoire (soit 351 personnes) ont été bénéficiaires.

Conformément au Code Afep-Medef, les obligations de conservation et d'investissement en actions applicables aux membres du Directoire sont exposées section 3.2.1

3.4.1 PLANS DE STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Autorisation préalable de l'Assemblée Générale des actionnaires

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à procéder à des attributions de SO et d'AP et fixe les principes suivants :

- une durée d'autorisation limitée à 38 mois ;
- un montant maximum de l'enveloppe permettant de contenir strictement l'effet dilutif potentiel ;
- un pourcentage maximum d'attribution au Président du Directoire ;
- un pourcentage maximum d'attribution aux membres du Directoire ;
- l'obligation de prévoir des conditions de présence et de performance ;

- l'obligation de prévoir une période de référence pour la détermination de(s) condition(s) de performance.

Détermination par le Conseil de Surveillance

Annuellement, le CS sur recommandation du CR :

- détermine l'enveloppe globale de SO et d'AP à attribuer en tenant compte des seuils fixés par l'Assemblée Générale, de l'effet dilutif potentiel pour les actionnaires et de la charge financière de l'attribution pour la Société ;
- fixe le nombre de SO et d'AP attribuées à chacun des membres du Directoire ;
- fixe les obligations de conservation et d'investissement en actions des membres du Directoire.

Mise en œuvre par le Directoire

Le Directoire arrête les conditions et modalités de l'attribution ainsi que les termes des Plans et notamment :

- la liste des bénéficiaires salariés et leur allocation à partir de l'enveloppe définie par le CS ;
- les modalités et conditions du plan notamment les conditions de présence ;
- la période d'acquisition pour les SO et les AP et les périodes de référence ;
- le prix de souscription au moment de l'attribution des SO sans aucune décote et selon les règles prévues par le Code de commerce.

3.4.2 CONDITIONS GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS DE SO ET D'AP AUX COLLABORATEURS/SALARIÉS ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les plans d'attribution de SO et d'AP respectent les principes suivants :

- des plans en tous points identiques pour les salariés et les membres du Directoire ;
- une période d'attribution stable et récurrente prohibant tout effet d'aubaine. En effet, conformément à l'article L. 225-177 du Code de commerce, aucune attribution ne peut intervenir :
 - moins de 20 séances boursières après (i) le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou (ii) une augmentation de capital social,
 - dans le délai de 10 séances boursières précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou les comptes annuels sont rendus publics,
 - dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information privilégiée ;

- en outre, sauf raisons légitimes, aucune attribution ne peut intervenir au-delà d'une période de 120 jours suivant la date de publication des comptes annuels ;
- l'absence de toute décote ;
- une condition de présence continue de 24 mois précédant la levée de SO ou l'acquisition définitive d'AP ;
- une condition de performance exigeante, calculée sur une période longue (minimum 3 ans), directement liée à la performance et à la stratégie de la Société sur le long terme : une sous-performance ne donne lieu à aucune rétribution ;
- un plafonnement des allocations au Président du Directoire et au Directeur général Finance Groupe ;
- un plafonnement de l'allocation globale pour limiter l'effet dilutif potentiel et la charge financière pour la Société.

Compte tenu de l'impact majeur de l'Acquisition de Westfield sur la structure d'URW, la RLT est un outil essentiel de rétention, qui représente une partie importante de la rémunération d'environ 450 employés clés et membres du Directoire d'URW. Le CS d'URW, sur recommandation du CR, a décidé de maintenir toutes les conditions existantes des attributions de RLT (condition de présence, période d'acquisition, prix d'exercice, etc.) et de les adapter au nouveau contexte de groupe, et en particulier :

- reconduire tous les plans RLT en vigueur afin de les rendre compatibles avec les actions jumelées, dans l'intérêt mutuel des actionnaires et des bénéficiaires ;
- tester les conditions de performance des attributions 2012-2016, pour lesquelles toute ou la plus grande partie de la période d'acquisition est déjà écoulée ; et
- adapter les conditions de performance au nouveau périmètre du Groupe pour la période d'acquisition restante des plans RLT 2017 et 2018.

Autorisations en cours - effet dilutif potentiel

- Stock-Options de Performance - autorisation en cours.

Le plan de SO de 2018 a été mis en place avec l'autorisation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 (résolution n° 22).

Une nouvelle résolution (n° 20) est présentée à l'Assemblée Générale du 17 mai 2019.

- Actions de Performance - autorisation en cours :
 - l'attribution d'AP de 2018 a été réalisée sur la base de la résolution n° 15 votée lors de l'AG du 21 avril 2016,
 - l'attribution additionnelle (RLTSI) a été réalisée sur la base de la résolution n° 23 votée lors de l'AG du 17 mai 2018.

Une nouvelle résolution (n° 21) est présentée à l'Assemblée Générale du 17 mai 2019.

- Effet dilutif potentiel général.

Le nombre total (i) des SO attribuées mais non encore exercées, (ii) des AP attribuées mais non encore définitivement acquises et (iii) des SO et AP pouvant être attribuées au titre de l'enveloppe non utilisée

des autorisations en vigueur, ne peut représenter un nombre d'actions excédant 8 % du capital social totalement dilué.

L'effet dilutif potentiel de ces instruments demeure relatif et maîtrisé par la Société et ressort théoriquement en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance requises sur les périodes considérées et sans tenir compte des radiations susceptibles d'intervenir au cours desdites périodes, au 31 décembre 2018, à 5,83 % du capital social totalement dilué.

Condition de présence

L'exercice de SO ou l'acquisition définitive d'AP n'est autorisé qu'aux bénéficiaires en mesure de justifier, avant tout exercice ou acquisition définitive, d'une présence effective et continue de 24 mois dans l'une des sociétés du Groupe au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou de leur mandat social. Les SO et les AP deviennent caduques en cas de démission, de licenciement, de rupture conventionnelle ou de révocation du bénéficiaire pour quelque motif que ce soit. En revanche, elles subsistent en cas (i) de départ à la retraite, (ii) de cessation d'activité pour cause de décès ou d'invalidité (Catégories 2 ou 3 comme le prévoit l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et pour les pays étrangers, par des dispositions équivalentes prévues par la réglementation locale), (iii) de décision expresse et motivée du Directoire dans des circonstances exceptionnelles ou (iv) de substitution d'employeur approuvée.

Condition de performance

Le CS s'assure que la RLT favorise la performance globale et n'encourage pas la prise de risque excessive. La mesure et la prise en compte de la performance de la Société sur le long terme permet un alignement des intérêts des bénéficiaires, tant salariés que dirigeants, avec ceux des actionnaires.

Concernant les attributions 2017 et 2018, le CS a confirmé les points suivants :

Plans 2017 :

- pour l'année 2017 de la période d'acquisition : les conditions de performance sont atteintes ;
- pour l'année 2018 de la période d'acquisition : application des conditions de performance des plans 2018 ;
- pour l'année 2019 et au-delà de la période d'acquisition : application des conditions de performance des plans 2019 (soumis au vote de l'AG de 2019).

Plans 2018 :

- pour l'année 2018 de la période d'acquisition :
 - condition de performance interne pour 50 % : RNRPA périmètre Unibail-Rodamco,
 - condition de performance externe pour 50 % : TSR (*Total Shareholder Return*) testé sur la période pré et post Acquisition ;
- pour l'année 2019 et au-delà de la période d'acquisition restante : application des conditions de performance des plans 2019 (soumis au vote de l'AG de 2019).

Plans 2019 : Se reporter à la Politique de Rémunération pour plus de détails

— Caractéristiques particulières des Actions de Performance

À compter des attributions 2017, le plan d'attribution des AP donne lieu à un test unique de la condition performance, à l'expiration d'un délai de 3 ans à compter de la date d'attribution.

— Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français

Nonobstant ce qu'autorise désormais la loi Macron et pour les plans antérieurs à 2019, le CS avait décidé de maintenir une durée totale du plan d'AP à 5 ans, comprenant (i) une période d'acquisition et de référence de 3 ans pour le calcul de la condition de performance (ii) assortie d'une période de conservation de 2 ans.

Si les conditions de performance et de présence sont remplies à l'issue de la période d'acquisition, la livraison des actions jumelées

intervient au plus tôt 3 ans après l'attribution et, les bénéficiaires en obtiennent la libre disponibilité au plus tôt 5 ans après la date d'attribution.

— Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français

La période de référence utilisée pour le calcul de la condition de performance est identique à celle applicable aux résidents français. Pour les attributions antérieures à 2019, la période d'acquisition est de 4 ans sans période de conservation. Si les conditions de performance et de présence sont remplies, la livraison des actions jumelées intervient au plus tôt 4 ans après la date d'attribution aux bénéficiaires qui en ont alors la libre disponibilité.

3.5. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

	Références textuelles	Section du Document de référence
Gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1
Conventions réglementées	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1.2.5
Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante	L.225-82-2 du Code de commerce	3.2.1
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	L.225-37-4 du Code de commerce	7.5
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1.2
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de Surveillance, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1.2
Limitations que le Conseil de Surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	L.225-37-4 du Code de commerce	7.6.5.2.1
« Appliquer ou Expliquer »	L.225-37-4 du Code de commerce	Introduction du chapitre 3
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L.225-37-4 du Code de commerce	n/a
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA ou d'OPE	L.225-37-5 du Code de commerce	7.8
Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	L.225-68 du Code de commerce	Brochure de convocation
Rémunération		
Information sur la politique de rémunération	L.225-82-2 du Code de commerce	3.2
Informations sur les rémunérations :	L.225-37-3 du Code de commerce	3.2
<ul style="list-style-type: none"> ● rémunérations et avantages de toute nature versés par la société durant l'exercice ● engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux 		

4.

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

4.1	ANALYSE DES RÉSULTATS	221	4.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX	
4.1.1	Acquisition de Westfield Corporation	221	COMPTES SUR LES INFORMATIONS		
4.1.2	Rapport d'activité et résultats 2018	221	FINANCIÈRES PRO FORMA		293
4.1.3	Investissements et cessions	249			
4.1.4	Projets de développement au 31 décembre 2018	250			
4.1.5	Patrimoine et actif net réévalué au 31 décembre 2018	256			
4.1.6	Ressources financières	275			
4.1.7	Informations financières pro forma	282			
4.1.8	Indicateurs de performance EPRA	288			

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS ⁽¹⁾

4.1.1 ACQUISITION DE WESTFIELD CORPORATION

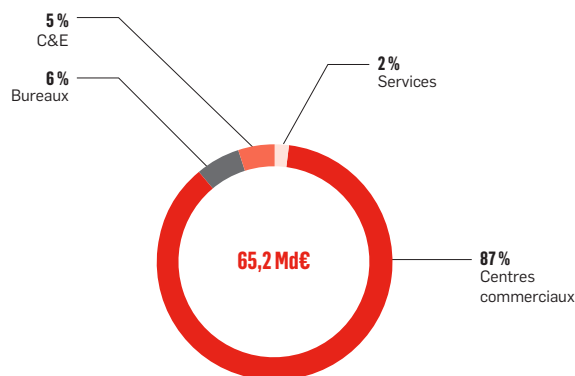
Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco (« UR ») a annoncé la finalisation de l'acquisition de Westfield Corporation (« WFD »), et la création de Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe »), le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. URW rassemble deux des sociétés les plus puissantes et les plus respectées du secteur de l'immobilier et s'appuiera sur leurs forces respectives. L'acquisition de WFD s'intègre parfaitement dans la stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation menée par UR.

Au 31 décembre 2018, URW possède et gère 93 centres de shopping dans 13 pays, incluant 56 *Flagship* ⁽²⁾ dans les villes les plus dynamiques d'Europe et des États-Unis. En 2018, le portefeuille d'actifs d'URW a accueilli environ 1,2 milliard de visites. Le portefeuille total en proportionnelle du Groupe, y compris les activités de services, est valorisé à 65,2 milliards d'euros (62,7 milliards d'euros ⁽³⁾ en IFRS).

	Proportionnelle	IFRS
Centres commerciaux	87 %	86 %
Bureaux & Autres	6 %	6 %
Congrès & Expositions	5 %	5 %
Services	2 %	2 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Le Groupe propose une plateforme unique pour les enseignes et les événements des marques, et offre aux clients une expérience exceptionnelle et sans cesse renouvelée. URW prévoit de déployer progressivement dans les actifs *Flagship* UR la marque Westfield, reconnue internationalement. Le Groupe dispose d'un portefeuille de projets de développement de 11,9 milliards d'euros au 31 décembre 2018 et se distingue par sa stratégie « Better Places 2030 ». Elle sera mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe, avec pour ambition de créer des lieux conformes aux plus hauts standards environnementaux et de contribuer ainsi à des villes meilleures.



4.1.2 RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2018

4.1.2.1 Périmètre de consolidation et principes comptables

— Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2018 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne à cette date.

URW a appliqué pour la première fois les normes IFRS 9 et IFRS 15, avec un impact limité sur les états financiers du Groupe.

Aucun autre changement n'a été effectué en 2018 par rapport aux principes comptables qui avaient été appliqués au 31 décembre 2017 pour la préparation des états financiers en IFRS.

Le Groupe a également préparé des états financiers consolidés selon la méthode proportionnelle, dans lesquels les sociétés en contrôle conjoint sont prises en compte en proportionnelle, au lieu d'une mise en équivalence dans les états financiers en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a maintenant organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle.

Par conséquent, et pour la première fois, le rapport d'activité et les résultats 2018 sont présentés sur la base des états financiers en proportionnelle. Cette présentation n'a pas d'impact sur le résultat net.

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.

(2) Actifs d'une certaine taille et/ou recevant au moins 10 millions de visites par an, disposant d'un fort potentiel de croissance pour le Groupe grâce à leur attractivité pour les enseignes et les clients, une architecture remarquable et d'un impact fort dans leur zone de chalandise.

(3) En terme de Valeur Brute de Marché (VBM) au 31 décembre 2018, incluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence et les activités de services. Les activités de gestion immobilière, de gestion d'aéroports, de Développement, Design & Construction aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été évaluées par PwC pour le bilan d'ouverture au 31 mai 2018 et incluses dans la VBM au 31 décembre 2018.

Lorsque cela est pertinent, les indicateurs de performance sont conformes aux recommandations de l'European Public Real Estate Association (EPRA)⁽¹⁾. Un récapitulatif est présenté à la fin du rapport d'activité.

— Périmètre de consolidation

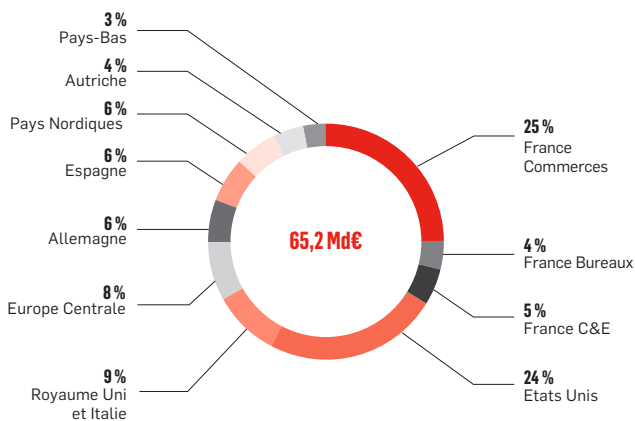
Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2017 sont l'acquisition de WFD, qui est prise en compte dans les comptes consolidés à compter du 1^{er} juin 2018, et la cession de quatre centres commerciaux en Espagne, de deux immeubles de bureaux en France (Tour Ariane et Capital 8) et de deux immeubles de bureaux en Pologne (Skylight et Lumen).

— Reporting opérationnel

URW est organisé d'un point de vue opérationnel en neuf régions : France, États-Unis (EU), Europe Centrale⁽²⁾, Espagne, Royaume-Uni (RU), Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas. Par ailleurs, le Groupe a des projets de développement significatifs dans deux autres régions : Italie et Belgique.

La France, qui représente une part substantielle dans les trois activités du Groupe, est divisée en trois segments : Centres commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions. Dans les autres régions, l'activité Centres commerciaux est très largement prépondérante.

La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2018.



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

4.1.2 Commentaires de l'activité par pôle

Les activités d'URW en tant que Groupe n'ont commencé qu'à partir du 7 juin 2018, date à laquelle l'acquisition de WFD a été finalisée. Par conséquent, les commentaires de l'activité par pôle présentés ci-dessous ne concernent que le périmètre UR avant la transaction. Alors que les résultats de WFD ont été pris en compte dans les comptes consolidés d'URW à compter du 1^{er} juin 2018, un paragraphe séparé (« Rapport d'activité de Westfield ») a été ajouté et présente les principaux événements concernant WFD en 2018. Sauf indication contraire, toutes les informations des sections suivantes ne concernent que les activités de UR.

— Centres commerciaux

Sauf indication contraire, toutes les références au nombre de visites, aux chiffres d'affaires des commerçants, aux loyers, aux baux signés, à la vacance et au taux d'effort se rapportent à la période se terminant le 31 décembre 2018 et les comparaisons concernent la même période en 2017.

— L'activité des Centres commerciaux en 2018

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

La croissance économique européenne s'est légèrement ralentie en 2018 par rapport à 2017 en raison principalement de la fin des mesures de relance budgétaire et du ralentissement de la croissance économique mondiale. Les prévisions de croissance du PIB pour l'Union Européenne (UE-28) et la zone euro-19 s'élèvent à +2,1 % en 2018⁽³⁾ vs. +2,4 % en 2017⁽⁴⁾. La croissance moyenne pondérée du PIB des pays dans lesquels UR est présent est estimée à +2,2 % en 2018. Les prévisions d'inflation pour 2018 sont de +2,0 % dans l'EU-28 et +1,8 % dans la Zone Euro-19.

Les prévisions de croissance du PIB pour l'UE-28 et pour la Zone Euro-19 sont estimées à +1,9 % en 2019. Le ralentissement de la croissance internationale et du rythme des créations d'emplois devraient avoir peser sur la croissance en général. Les principaux risques externes liés à ces prévisions concernent la politique du gouvernement américain notamment en matière commerciale, la hausse des droits de douane ainsi que les tensions géopolitiques. En Europe, les principaux risques concernent les finances publiques italiennes, le Brexit, les élections au Parlement européen en mai 2019, la fin de la politique monétaire accommodante de la Banque Centrale Européenne et la perspective de taux d'intérêt plus élevés.

Le taux de chômage de l'UE-28 était de 6,7 % en novembre 2018⁽⁵⁾, contre 7,3 % en novembre 2017, taux les plus bas observés depuis le début des rapports mensuels d'Eurostat en janvier 2000. Le taux de chômage de la Zone Euro-19 a diminué en novembre 2018 pour atteindre 7,9 % par rapport à 8,7 % en novembre 2017, taux le plus bas enregistré depuis octobre 2008.

(1) Les recommandations de l'EPRA sont disponibles sur le site internet : www.epra.com.

(2) La région Europe centrale comprend Ring-Center, comptabilisé par mise en équivalence.

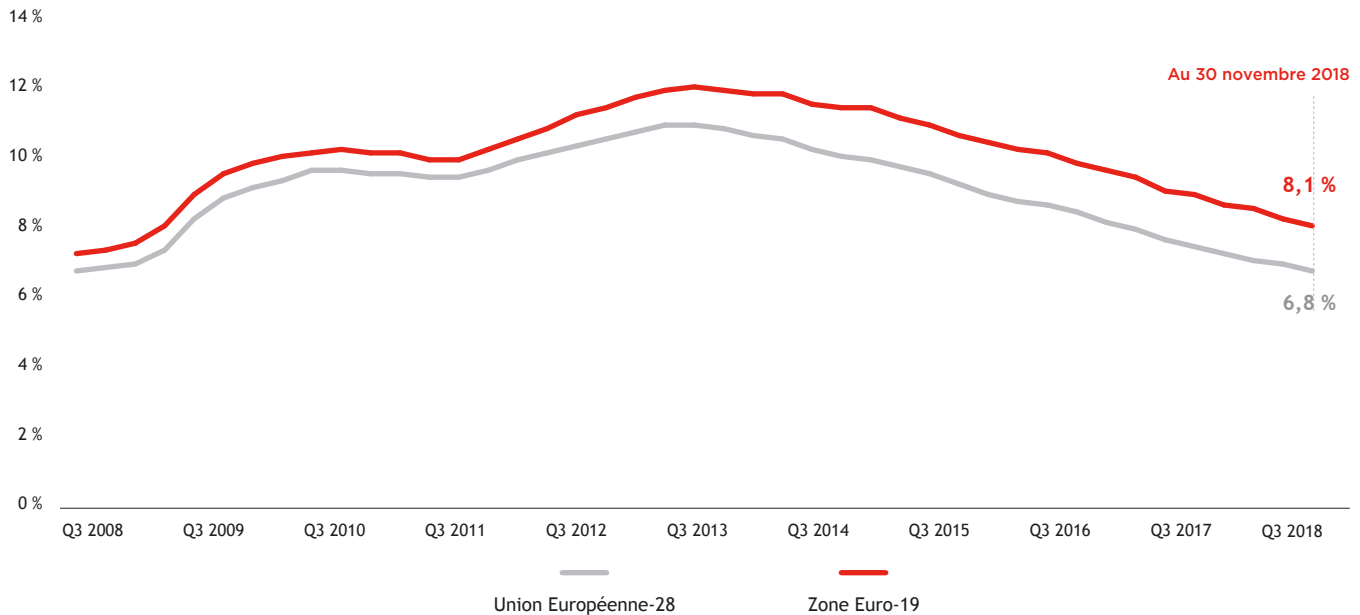
(3) Source : European Commission, European Economic Forecast, Automne 2018 (publié en novembre 2018). https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip089_en_0.pdf

(4) Source : Eurostat, National Accounts Data. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/main-tables>

(5) (3) Source : Eurostat, novembre 2018 (publié le 9 janvier 2019).

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9477410/3-09012019-AP-EN.pdf/1f232ebb-1dcc-4de2-85d1-5765foe86ea8>

TAUX DE CHÔMAGE DE L'UNION EUROPÉENNE ET DE LA ZONE EURO-19 (2008-2018)



Région/Pays	PIB		Taux de chômage
	2018 Prévision	2017 Réalisé	Novembre 2018
Union Européenne (UE-28)	2,1 %	2,4 %	6,7 %
Zone Euro-19	2,1 %	2,4 %	7,9 %
France	1,7 %	2,2 % p	8,9 %
République tchèque	3,0 %	4,3 %	1,9 %
Pologne	4,8 %	4,8 %	3,8 %
Slovaquie	4,0 %	3,2 %	6,0 %
Espagne	2,6 %	3,1 % p	14,7 %
Suède	2,4 %	2,1 %	6,2 %
Finlande	2,9 %	2,8 %	7,1 %
Danemark	1,2 %	2,3 %	4,9 %
Autriche	2,7 %	2,6 %	4,7 %
Allemagne	1,7 %	2,2 %	3,3 %
Pays-Bas	2,8 %	2,9 % p	3,5 %

p=prévisionnel (signalé par les instituts de statistiques nationaux pour souligner que les données sont en cours de traitement ou de validation).
 Source : European Economic Forecast, Autumn, 2018. Eurostat, National Accounts Data.

NOMBRE DE VISITES ⁽¹⁾

Le nombre de visites dans les centres commerciaux du Groupe Unibail-Rodamco (UR) est en augmentation de + 1,8 %. Hors actifs en cours de cession, le nombre de visites a augmenté de + 2,0 %.

En France, le nombre de visites a augmenté de + 4,1 % au 30 novembre 2018, malgré le mouvement des « gilets jaunes » débuté mi-novembre, soit + 556 points de base au-dessus de l'indice national français ⁽²⁾.

Les croissances du nombre de visites dans les pays Nordiques (+ 3,2 %), en Europe centrale (+ 2,9 %) et en Espagne (+ 0,9%) ont été partiellement compensées par une baisse du nombre de visites en Allemagne (- 1,9 %), en Autriche (- 1,4 %), et aux Pays-Bas (- 1,3 %).

(1) Les nombres de visites n'incluent pas Jumbo et Zlote Tarasy, qui ne sont pas gérés par le Groupe. Nombre de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraisons de nouveaux centres, acquisitions d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2018, les centres commerciaux suivants ont été exclus en raison de leur livraison ou de leurs travaux en cours : Galerie Gaité, Les Boutiques du Palais, La Part-Dieu, Wroclavia, CH Ursynow, Mall of The Netherlands et Gropius Passagen.

(2) La référence est l'index CNCC (Conseil National des Centres Commerciaux).



PERFORMANCES DES ENSEIGNES ⁽¹⁾

Les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 3,0 % au 30 novembre 2018 et + 3,8 % sur le périmètre des actifs *Flagship* surperformant respectivement de + 205 et + 283 points de base les indices nationaux ⁽²⁾. Hors actifs en cours de cession, les chiffres d'affaires ont augmenté de + 3,1 %.

Région	Croissance des chiffres d'affaires des commerçants (%) (novembre 2018)	Performance versus Indice National (bps)
France	+ 3,4	+ 380
Europe centrale	+ 8,2	+ 544
Espagne	+ 3,9	+ 213
Pays nordiques	+ 2,3	(14)
Autriche	(2,0)	(366)
Allemagne	(0,1)	(148)
TOTAL	+ 3,0	+ 205

- En France, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 3,4 %, surperformant l'indice national des ventes IFLS de + 380 points de base et l'indice du CNCC de + 520 points de base. Les principaux contributeurs à cette croissance ont été les projets livrés récemment : Carré Sénart (+ 38,4 %) et le Forum des Halles (+ 13,0 %), partiellement compensés par les performances de So Ouest (- 4,6 %) en baisse dû à la fermeture de Marks & Spencer en juin 2017 et l'ouverture des nouvelles enseignes le remplaçant au 4^e trimestre 2018 ;
- En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe sont en hausse de + 8,2 %, principalement grâce à Centrum Chodov, étendu fin 2017 (+ 43,3 %) et Aupark (+ 4,1 %). Les chiffres d'affaires des commerçants à Varsovie (Arkadia, Galeria Mokotow) restent stables malgré l'introduction en Pologne en mars 2018 de la fermeture partielle des commerces le dimanche ;
- En Espagne, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 3,9 % vs + 1,8 % pour l'indice national. Une forte croissance a été enregistrée dans les centres commerciaux La Vaguada (+ 9,4 %) et Parquesur (+ 1,5 %) alors que les ventes à La Maquinista et Splau restent stables ;
- Dans les Pays nordiques, en dépit de la performance modeste des secteurs du prêt-à-porter et des grands magasins, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 2,3 % grâce à une très forte performance de Mall of Scandinavia (+ 6,4 %) ;
- En Autriche, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe (- 2,0 %) continuent à être impactés par la faillite d'une enseigne majeure du secteur de l'électronique en décembre 2017, et le nouvel opérateur de ce local n'ouvrant qu'en août 2018 ;
- En Allemagne, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe sont globalement stables sur l'ensemble du portefeuille.

Au niveau du Groupe, les secteurs les plus performants sont le sport (+ 9,7 %), les surfaces alimentaires (+ 9,6 %), la restauration (+ 5,7 %) et la santé & beauté (+ 4,9 %) illustrant ainsi la stratégie de différenciation d'UR en terme d'expérience client contribue à une forte offre de proximité et au développement des secteurs en croissance dans ses centres commerciaux. Les chiffres d'affaires dans le secteur du prêt-à-porter, représentant la surface locative la plus importante du Groupe, restent stables.

Les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 2,7 % au 31 décembre 2018 par rapport à la même période en 2017, dû en partie à une plus faible croissance en France en décembre (+ 0,7 %) provoquée par le mouvement des « gilets jaunes ».

CLASSEMENT DES 10 PRINCIPALES ENSEIGNES EN POURCENTAGE DE LEURS LOYERS RAPPORTÉS AUX LOYERS PERÇUS PAR LE GROUPE

% des loyers totaux	15,6 %
Principal locataire	4,8 %
Inditex	
H&M	
Printemps	
Fnac Darty	
Mango	
Vivarte	
Sephora	
Foot Locker Inc	
Ceconomy	
Deichmann	

(1) Les chiffres d'affaires des commerçants n'incluent pas Jumbo et Zlote Tarasy, qui ne sont pas gérés par le Groupe. Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour 2018, les centres commerciaux suivants sont exclus en raison de leur livraison ou de leurs travaux en cours : Galerie Gaité, Les Boutiques du Palais, La Part-Dieu, Wroclavia, CH Ursynow, et Gropius Passagen. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

(2) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) à novembre 2018 : France : l'Institut Français du Libre-Service (IFLS) excluant les surfaces alimentaires; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Český statistický úrad (République tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne) (à octobre 2018), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : Eurostat ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Danmarks Statistik (Danemark) ; Allemagne : Destatis-Genesis, hors opérateurs en ligne uniquement et ventes de carburants (Federal Statistical Office). Incluant les ventes en ligne uniquement pour la France, l'Espagne, l'Autriche, la République tchèque et la Slovaquie et hors ventes en ligne uniquement pour l'Allemagne, les Pays nordiques et la Pologne.

ACTIVITÉ LOCATIVE

UR a signé 1 319 baux (1 431 ⁽¹⁾) et généré un gain locatif ⁽²⁾ de +11,7 % (+ 14,4 % sur les actifs *Flagship* ⁽³⁾) vs. + 13,6 % ⁽⁴⁾ en 2017 (+ 16,8 % sur les actifs *Flagship*).

Le taux de rotation ⁽⁵⁾ a atteint 11,5 %, dépassant ainsi l'objectif du Groupe de 10,0 %.

UR a par ailleurs poursuivi sa stratégie de différenciation autour de destinations commerciales exclusives avec la signature de 173 baux avec des EIP ⁽⁶⁾ (enseignes internationales *Premium* ⁽⁷⁾) dans les actifs existants (vs. 179). La part des signatures d'EIP dans le taux de rotation du Groupe a atteint 16,4 % en 2018.

De nombreux EIP choisissent les centres commerciaux du Groupe pour leur première implantation dans de nouveaux marchés :

- Victoria's Secret au Forum des Halles, à Parquesur et à Bonaire ;
- Hugo à Mall of Scandinavia ;
- Boggi à Parly 2 et à Pasing Arcaden ;
- Daniel Wellington à Shopping City Süd et à CentrO ;
- Snipes à Rosny 2 ;
- Gant à Donau Zentrum ;
- Decathlon à Shopping City Süd.

De nombreux centres commerciaux du Groupe ont également été choisis par les EIP pour ouvrir leur premier magasin en centre commercial dans les pays du Groupe :

- Polo Ralph Lauren à Parly 2 ;
- Abercrombie & Fitch à Parly 2 ;
- Mercedes-Benz à Parly 2 ;
- Scalpers à Amstelveen ;
- Monki à Donau Zentrum ;
- Scotch & Soda à Täby Centrum.

De plus, le Groupe a continué d'attirer les marques « Digital Native Vertical Brands » : Daniel Wellington a ouvert quatre magasins dans les centres commerciaux du Groupe en 2018 et NYX Professional Make Up disposait de 21 magasins dans le portefeuille du Groupe au 31 décembre 2018.

Enfin, le Groupe a capitalisé en 2018 sur les synergies liées à sa présence aux États-Unis et en Europe continentale en accélérant le développement dans ses actifs européens d'enseignes américaines comme Victoria's Secret, Abercrombie & Fitch et Polo Ralph Lauren.

Les discussions commerciales avec les EIP à l'échelle mondiale se sont largement accélérées depuis l'acquisition de Westfield, avec un réel intérêt des enseignes. L'objectif d'URW est de capitaliser sur ses relations globales avec ce réseau d'enseignes afin d'améliorer l'attrait du portefeuille du Groupe et apporter aux clients une offre unique. À partir de 2019, le Groupe va renommer les EIP, « Influencer Brands » correspondant à des enseignes uniques qui auront un impact positif sur les centres commerciaux d'URW.

PARTENARIATS COMMERCIAUX ⁽⁸⁾

Le chiffre d'affaires de l'activité « Partenariats Commerciaux » a atteint 44,7 millions d'euros en 2018 (+ 6 %), soutenu par une croissance à deux chiffres des revenus médias dans la majorité des régions et notamment :

- l'accélération du déploiement d'écrans géants digitaux en Europe centrale et en Autriche avec l'installation de sept nouveaux écrans ;
- le succès des marchés de Noël en Europe continentale (27 marchés au total), dont le plus grand marché à CentrO, attirant deux millions de visiteurs ;
- le déploiement de nouveaux espaces expérientiels, comme au Forum des Halles avec trois nouveaux espaces. Les premières opérations ont notamment été les 70 ans du Scrabble et l'exposition d'art ibérique « Destination 131 ».

DESTINATIONS ET INNOVATIONS

Le déploiement des concepts de destinations du Groupe s'est poursuivi en 2018 :

- Fresh ! : le second espace « Fresh ! » a ouvert ses portes en novembre à Mall of The Netherlands, avec une offre alimentaire à consommer sur place ou à emporter sur 2 500 m² proposant à la fois les meilleurs concepts locaux de centre-ville et un vaste programme d'événements culinaires ;
- The Family Experience : une quatrième « Family Experience » a ouvert en octobre à Arkadia avec une aire de jeux extérieur de 1000 m².

URW Link a lancé un projet pilote avec Too Good To Go : faisant suite au succès du test réalisé à Euralille, un partenariat a été signé sur l'ensemble du portefeuille du Groupe en France afin de faire face au problème des invendus alimentaires. L'objectif est de récupérer au moins 50 000 repas en 2019.

De plus, URW Link a également signé des partenariats avec les start-ups sélectionnées les années précédentes comme :

- Sous les Fraises : faisant suite à leur participation dans le programme 2016 d'URW Link, la start-up a ouvert sa première ferme urbaine de 270 m² sur le toit de So Ouest et a déjà produit et vendu localement plus d'une tonne de fruits et légumes ;

(1) À primètre comparable (hors effet de cession). Le nombre de contrats signés sur les actifs existants en normes IFRS était de 1 350 en 2017.

(2) Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et relocations.

(3) Les actifs *Flagship* d'UR sont : Les Quatre Temps, Aéroville, Parly 2, Vélizy 2, Carré Sénart, Rosny 2, Le Forum des Halles, Carrousel du Louvre, CNIT, Confluence, La Part-Dieu, Villeneuve 2, Euralille, Polygone Riviera, La Vaguada, Parquesur, Bonaire, Splau, La Maquinista, Glòries, Donau Zentrum, Shopping City Süd, Centrum Cerny Most, Centrum Chadov, Wrocławia, Galeria Mokotow, Złote Tarasy, Arkadia, Aupark, Jumba, Fisketorvet, Mall of Scandinavia, Täby Centrum, Stadshart Amstelveen, Mall of The Netherlands, Ruhr Park, Gropius Passagen, CentrO et Pasing Arcaden.

(4) En proportionnelle. Le gain locatif en normes IFRS était de + 14,7 % en 2017.

(5) Taux de rotation : (nombre de relocations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept)/nombre de boutiques. Les baux courts sont exclus.

(6) Excluant les projets de développement.

(7) Enseignes internationales *Premium* (EIP) : Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres

(8) Précédemment intitulé « Brand Events ». Les Partenariats Commerciaux incluent : les médias (numériques et non numériques), le commerce de détail (kiosques, pop-ups, marchés saisonniers), l'expérience de marque (partenariats de marques) et autres (distributeurs automatiques et remboursements de taxes).

- PHENIX : après des tests réussis aux Quatre Temps et à Aéroville, PHENIX sera implanté de façon permanente à Rosny 2, avec comme objectif d'augmenter significativement le taux de traitement des déchets en appliquant les principes de l'économie circulaire.

Enfin, un partenariat avec Uber est testé au Forum des Halles avec dix places de parking dédiées à la recharge des voitures « vertes » d'Uber (véhicules électriques).

MARKETING ET DIGITAL

Le Groupe a poursuivi activement la stratégie d'engagement avec ses clients par le biais d'événements, une diffusion accrue de son programme de fidélité et une stratégie active de CRM.

Événements

Le Groupe s'est associé à Disney pour célébrer le 90^e anniversaire de Mickey Mouse dans 18 centres commerciaux sur huit pays. Les événements incluaient une exposition interactive et une chasse au trésor « Hidden Mickey Treasure Hunt » qui a attiré plus de 58 000 participants et généré plus de 13 500 nouveaux membres du programme de fidélité.

Le Groupe a également organisé de nombreux événements en Europe :

- Centrum Chodov a invité le lauréat du BAFTA, Bill Nighy, pour le spectacle des illuminations de Noël sur le thème de Love Actually ;
- Parly 2 a inauguré les illuminations de Noël avec Anaïs Delva, la voix française d'Elsa du film La Reine des Neiges de Disney, avec un impact sur le nombre de visites de + 25 % ;
- Amstelveen a organisé une parade de Noël à laquelle ont assisté 55 000 personnes (la journée la plus fréquentée de l'histoire du centre). L'événement a également été diffusé sur une chaîne de télévision nationale ;
- Donau Zentrum a inauguré les illuminations de Noël avec le spectacle d'une chorale d'enfants et de Rose May Alaba, étoile montante autrichienne, avec un impact sur le nombre de visites de + 10 %.

— Loyers nets

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 465,8 millions d'euros, en hausse de + 4,7 %, grâce principalement à une forte croissance de + 4,0 % des loyers nets à périmètre constant et à l'impact positif des livraisons en Europe centrale, en France et en Espagne. Hors actifs en cours de cession, les loyers nets ont augmenté de + 5,1 % et de + 4,4 % à périmètre constant.

Marketing digital

En 2018, trois millions de nouveaux clients ont souscrit au programme de fidélité d'UR, portant ainsi le nombre total d'abonnés à sept millions. 95 % des nouveaux membres en 2018 se sont inscrits en utilisant un moyen digital (sites internet, applications, wifi).

En 2018, l'audience sur les canaux digitaux d'UR a généré 74 millions d'interactions avec :

- 53 millions de sessions internet (stable) ;
- 21 millions de sessions via applications (8,9 millions).

UR a également franchi une nouvelle étape dans sa stratégie d'engagement avec ses clients dans le but de mieux cibler ses visiteurs en leur fournissant un contenu personnalisé en fonction de leurs centres d'intérêt et des magasins visités. 63 centres commerciaux sont désormais équipés de la solution CRM Salesforce (contre 37 au 31 décembre 2017) facilitant ainsi les campagnes d'emailing, avec un taux d'ouverture de 22,8 % (contre 20 % pour le commerce de détail) et un taux de clic de 3,6 % (contre 2,5 %).

Grâce à l'apport des start-ups (Wifit Media, Captain Wallet), des spécialistes du secteur (Orange, Google Pay) et ainsi qu'à ses compétences internes, le Groupe a testé avec succès fin 2018 la communication géolocalisée ciblée (« geofencing ») auprès des visiteurs, celle-ci sera déployée sur l'ensemble du portefeuille européen en 2019.

Un contrat a été signé avec Playplay, une start-up française spécialisée dans la production assistée de vidéo. UR a également signé un accord avec le groupe Condé Nast afin de fournir un contenu exclusif et structuré sur les dernières tendances en matière de mode, de beauté et de design. Les articles et les vidéos réalisés sur mesure peuvent être diffusés sur les sites web, les applications, les emails et les réseaux sociaux d'UR. Après des tests menés en France, en Espagne et en République Tchèque au second semestre 2018 et au premier trimestre 2019, ces initiatives seront déployées sur d'autres marchés si les résultats en matière d'engagement des clients sont probants.

Loyers nets (en M€)

Région	Proportionnelle			IFRS
	2018	2017	%	
France	651,1	618,1	5,3 %	609,8
Europe centrale	211,6	173,9	21,7 %	172,4
Espagne	155,5	161,3	- 3,6 %	161,0
Pays nordiques	141,5	145,8	- 2,9 %	145,8
Autriche	107,6	103,2	4,3 %	103,2
Allemagne	139,6	136,0	2,7 %	92,6
Pays-Bas	59,0	61,7	- 4,4 %	61,7
TOTAL LOYERS NETS	1 465,8	1 399,9	4,7 %	1 346,4

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les + 65,9 millions d'euros d'augmentation des loyers nets se décomposent de la manière suivante :

- + 39,5 millions d'euros provenant de la livraison de projets ou de nouveaux lots, principalement en Europe centrale (Wroclavia, Centrum Chodov et Wroclavia), en France (principalement les extensions de Carré Sénart et Parly 2 et de nouveaux lots aux Quatre Temps) et en Espagne (Glòries) au 2nd semestre 2017 ;
- + 9,7 millions d'euros provenant de l'acquisition de lots complémentaires, principalement en Europe centrale, en Espagne et en France ;
- - 3,1 millions d'euros dans les actifs en développement, principalement en France, aux Pays-Bas et en Autriche ;
- - 6,6 millions d'euros provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK ;
- - 23,3 millions d'euros provenant de cessions d'actifs, principalement en Espagne (Barnasud en novembre 2017 et El Faro, Bahia Sur, Los Arcos et Vallsur en juillet 2018), en France (Channel Outlet Stores et L'Usine Roubaix en 2017) et dans les Pays nordiques (Eurostop Arlanda, Arninge Centrum et Eurostop Örebro en 2017) ;
- + 49,7 millions d'euros de croissance à périmètre constant. Les loyers nets à périmètre constant ⁽¹⁾ progressent de + 4,0 %, soit 260 points de base au-dessus de l'indexation.

Région	2018	2017	%
France	549,8	526,1	4,5 %
Europe centrale	168,7	159,9	5,5 %
Espagne	133,1	129,4	2,8 %
Pays nordiques	147,5	140,6	4,9 %
Autriche	102,5	97,7	4,9 %
Allemagne	139,6	136,0	2,7 %
Pays-Bas	48,2	50,0	- 3,5 %
TOTAL	1 289,3	1 239,6	4,0 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Région	Renouvel relocations nets des départs			Total
	Indexation		Autres	
France	1,1 %	1,2 %	2,2 %	4,5 %
Europe centrale	1,8 %	2,1 %	1,7 %	5,5 %
Espagne	1,5 %	2,6 %	- 1,2 %	2,8 %
Pays nordiques	2,1 %	1,4 %	1,4 %	4,9 %
Autriche	2,3 %	0,6 %	2,0 %	4,9 %
Allemagne	1,0 %	- 0,3 %	1,9 %	2,7 %
Pays-Bas	1,0 %	2,2 %	- 6,8 %	- 3,5 %
TOTAL	1,4 %	1,3 %	1,3 %	4,0 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

La croissance des loyers nets à périmètre constant de + 4,0 % (+ 5,0 % pour les actifs *Flagship*) reflète un doublement de l'indexation (+ 1,4 %) vs. 2017, et une croissance de + 1,3 % des renouvellements et relocations et de la catégorie « Autres ». Cette catégorie est en hausse de + 2,2 % en France en raison de reprises de provisions pour clients douteux. La croissance de la catégorie « Autres » en Europe centrale s'explique par une hausse des loyers variables et des revenus de l'activité *Specialty leasing*. En Autriche, elle provient d'une baisse des dépenses non refacturables, et d'indemnités en

Allemagne. Aux Pays-Bas, la baisse de - 6,8 % de la catégorie « Autres » s'explique par des dotations aux provisions pour clients douteux.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 2,6 % (38,1 millions d'euros) des loyers nets, contre 2,9 % ⁽²⁾ (41,0 millions d'euros) en 2017. Cette baisse est principalement due à l'impact de loyers variables plus élevés qu'en 2017 dans les Pays nordiques, en Espagne et en Allemagne.

(1) Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, nouveaux actifs ou rénovation d'un actif dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

(2) En proportionnelle. Les loyers variables en IFRS représentaient 3,0 % en 2017.

— Activité locative en 2018

UR a signé 1 319 baux sur les actifs en exploitation pour un montant de 198,6 millions d'euros de Loyers Minimum Garantis (LMG), en légère baisse par rapport à 2017 (1 431 ⁽¹⁾) en raison d'un allongement de certaines négociations avec les enseignes et malgré une accélération du rythme des signatures au 4^e trimestre. Le gain locatif sur les relocations et renouvellements est de + 11,7 % en moyenne (+ 13,6 % ⁽²⁾), conforme aux objectifs du Groupe pour l'année. Il provient de fortes progressions en Espagne et en France, partiellement compensées par un gain locatif plus faible dans les Pays nordiques, aux Pays-Bas et en Allemagne. Le gain locatif est de + 12,3 % en excluant les actifs en cours de cession et de + 14,4 % (+ 16,8 %) pour les actifs *Flagship*.

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)			Gain de LMG à périmètre constant	
	nb de baux signés	m ²	LMG (en M€)	M€	%
France	424	128 390	79,4	9,7	16,6 %
Europe centrale	265	69 459	31,7	3,0	11,4 %
Espagne	190	79 231	26,0	2,8	17,8 %
Pays nordiques	182	67 415	24,4	-	0,1 %
Autriche	93	25 211	13,0	1,4	12,6 %
Allemagne	118	32 425	19,5	0,7	4,5 %
Pays-Bas	47	12 870	4,6	0,1	1,7 %
TOTAL	1 319	415 001	198,6	17,6	11,7 %

LMG : Loyer Minimum Garantit.

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

— Loyers futurs, taux de vacance et taux d'effort

Au 31 décembre 2018, le montant total de LMG en année pleine du portefeuille de centres commerciaux a augmenté à 1 501,0 millions d'euros (1 489,5 ⁽³⁾ millions d'euros au 31 décembre 2017).

La répartition par date de prochaine option de sortie pour le locataire et par date de fin de bail est la suivante :

Centres commerciaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (en M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (en M€)	En % du total
Expirés	43,2	2,9 %	42,5	2,8 %
2019	278,1	18,5 %	131,2	8,7 %
2020	306,4	20,4 %	130,2	8,7 %
2021	291,8	19,4 %	125,7	8,4 %
2022	213,0	14,2 %	190,4	12,7 %
2023	127,4	8,5 %	159,6	10,6 %
2024	50,0	3,3 %	90,6	6,0 %
2025	53,6	3,6 %	132,8	8,8 %
2026	29,0	1,9 %	105,9	7,1 %
2027	19,5	1,3 %	100,4	6,7 %
2028	23,9	1,6 %	81,9	5,5 %
2029	8,5	0,6 %	32,5	2,2 %
au-delà	56,6	3,8 %	177,2	11,8 %
TOTAL	1 501,0	100 %	1 501,0	100 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) En proportionnelle. Le nombre de baux signés sur les actifs en exploitation en IFRS était de 1 350 en 2017.

(2) En proportionnelle. Le gain locatif en IFRS était de + 14,7 % en 2017.

(3) En proportionnelle. Le montant total de LMG en année pleine en IFRS était de 1 341,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille total ont baissé à 42,0 millions d'euros (45,5 ⁽¹⁾ millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le taux de vacance EPRA ⁽²⁾ a baissé à 2,4 % au 31 décembre 2018 (2,6 %) ⁽³⁾. Cette baisse provient essentiellement des Pays-Bas, des Pays nordiques (commercialisations à Täby Centrum, Solna et Nacka),

de la France (commercialisations au Forum des Halles, à Parly 2, Vélizy 2 et Lyon Confluence) et de l'Allemagne. La hausse en Europe centrale est due principalement à l'éviction de certains locataires et à des faillites, le taux de vacance restant néanmoins à un niveau très faible.

Région	Taux de vacance		
	Proportionnelle		IFRS
	31/12/2018		% 31/12/2017
	(M€)	(%)	
France	19,8	2,6 %	2,8 %
Europe centrale	2,7	1,2 %	0,4 %
Espagne	1,8	0,9 %	1,0 %
Pays nordiques	4,7	3,1 %	4,2 %
Autriche	1,1	0,9 %	1,0 %
Allemagne	8,9	3,8 %	2,6 %
Pays-Bas	3,1	5,1 %	6,5 %
TOTAL	42,0	2,4 %	2,4 %

Hors projets en développement.

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Le taux d'effort ⁽⁴⁾ moyen des locataires a augmenté au 31 décembre 2018 à 15,5 % (15,2 %) ⁽⁵⁾.

Région	Taux d'effort		
	Proportionnelle		IFRS
	2018	2017	2017
France	15,8 %	15,5 %	15,4 %
Europe centrale	15,4 %	15,6 %	16,4 %
Espagne	13,6 %	13,1 %	13,1 %
Pays nordiques	15,2 %	15,4 %	15,4 %
Autriche	17,1 %	16,7 %	16,7 %
Allemagne	15,6 %	15,3 %	13,6 %
Pays-Bas*	-	-	-
TOTAL	15,5 %	15,2 %	15,1 %

* Chiffres d'affaires des commerçants non disponibles aux Pays-Bas.

(1) En proportionnelle. Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille total en IFRS étaient de 37,8 millions d'euros au 31 décembre 2017.

(2) Selon la définition de l'EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

(3) En proportionnelle. Le taux de vacance EPRA en IFRS était de 2,4 % au 31 décembre 2017.

(4) Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires)/(chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

(5) En proportionnelle. Le taux d'effort en IFRS était de 15,1 % au 31 décembre 2017.

— Loyer moyen par m² et estimation par les experts évaluateurs de la croissance des loyers nets

Le tableau ci-dessous reprend les données quantitatives utilisées par les experts évaluateurs du Groupe et présentées dans la note sur le « Patrimoine et actif net réévalué » dans le cadre de l'IFRS 13, afin de fournir aux lecteurs des données additionnelles sur les actifs du Groupe.

Centres commerciaux – 31/12/2018		Loyer en € par m ² ⁽¹⁾	TCAM des loyers nets ⁽²⁾
France	Max	896	13,9 %
	Min	162	2,0 %
	Moyenne pondérée	514	4,1 %
Europe centrale	Max	602	3,0 %
	Min	140	2,1 %
	Moyenne pondérée	384	2,6 %
Espagne	Max	547	3,8 %
	Min	128	1,4 %
	Moyenne pondérée	346	3,3 %
Pays nordiques	Max	468	3,6 %
	Min	184	2,6 %
	Moyenne pondérée	374	3,1 %
Allemagne	Max	480	3,8 %
	Min	159	2,0 %
	Moyenne pondérée	302	3,0 %
Autriche	Max	406	3,0 %
	Min	376	2,4 %
	Moyenne pondérée	390	2,7 %
Pays-Bas	Max	405	3,4 %
	Min	168	2,4 %
	Moyenne pondérée	270	2,6 %
Unibail-Rodamco	Max	896	13,9 %
	Min	128	1,4 %
	Moyenne pondérée	405	3,4 %

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².

(2) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

— Bureaux

— Le marché de bureaux en 2018

Sauf indication contraire, toutes les références à la demande placée, à la vacance, aux investissements, aux loyers et aux baux signés se rapportent à la période se terminant le 31 décembre 2018 et les comparaisons concernent la même période en 2017.

DEMANDE PLACÉE

Après une très bonne performance en 2017, la demande placée en région parisienne est en baisse de - 5 % à 2,5 millions ⁽¹⁾ de m², en ligne avec la moyenne des dix dernières années.

Le secteur de Paris intra-muros reste le plus dynamique avec 41,5 % de la demande placée totale, soit 1 038 000 m², dont 458 500 m² dans le Quartier Central des Affaires (QCA), en légère baisse par rapport à l'année précédente mais de + 15 % supérieur à la moyenne des dix dernières années.

Faute de transactions majeures, le marché de La Défense a enregistré une demande placée de 135 000 m² (- 24 %).

SURFACES DISPONIBLES

Pour la première fois depuis 2008, l'offre disponible en région parisienne était inférieure à 3 millions de m² à 2,9 millions de m², dont 23 % de surfaces neuves ou restructurées et seulement 6 % à La Défense.

Le taux de vacance ⁽²⁾ en région parisienne a encore diminué pour s'établir à 5,5 % (6,5 %).

Des écarts significatifs subsistent d'un secteur à l'autre avec, par exemple, un taux de vacance bien en dessous de la moyenne dans le QCA et à La Défense, à respectivement 1,5 % et 4,6 %.

VALEURS LOCATIVES

Les valeurs locatives en région parisienne sont restées élevées, particulièrement dans le QCA où les loyers les plus hauts s'élevaient à environ 850 euros/m² (la transaction Lazard à 840 euros/m² pour 10 563 m² au 175 boulevard Haussmann).

À La Défense, les loyers les plus élevés n'ont pas dépassé 530 euros/m² (signature de MSD sur 9 900 m² à Carré Michelet, un immeuble restructuré). Néanmoins, les loyers « prime » pourraient augmenter en 2019 avec la livraison de nouveaux immeubles et devraient se situer entre 550 et 580 euros/m².

Le niveau moyen des mesures d'accompagnement pour les prises à bail dans les nouveaux immeubles en région parisienne est en baisse pour s'établir à 20 % au quatrième trimestre 2018, comparé à 21 % sur la même période de l'année précédente. Dans Paris QCA, les mesures d'accompagnement sont passées de 16 % à 14 %, et à La Défense de 28 % à 23 %.

INVESTISSEMENTS

Les investissements en région parisienne ont augmenté d'environ + 12 % à 19,1 milliards d'euros ⁽³⁾ (17,1 milliards d'euros) en raison de la forte demande des investisseurs pour les bureaux à Paris pour la quatrième année consécutive.

Ces volumes ont été importants au 2nd semestre, qui enregistre 10,9 milliards d'euros de transactions (8,1 milliards d'euros au 1^{er} semestre).

55 transactions de plus de 100 millions d'euros ont été conclues en 2018 (45). Ces transactions ont représenté environ les deux tiers du total des investissements. Les plus importantes sont :

- Capital 8 et 54-56 rue La Boétie à Paris 8 ;
- Kosmo à Neuilly-sur-Seine ; et
- Windows, Tour Ariane et Tour Pacific à La Défense.

Comme en 2017, le marché de l'investissement en 2018 a été dominé par les investisseurs européens, principalement par les fonds d'investissement, les compagnies d'assurances et les SCPI.

La conjonction d'une forte demande, d'un accès facile aux financements et d'une offre limitée pour les immeubles de bureaux de qualité a entraîné une nouvelle compression des taux « prime ». À La Défense, les taux « prime » ont baissé d'environ - 25 points de base pour atteindre environ 4,00 %; ils ont également baissé de - 25 points de base à Paris QCA pour atteindre environ 3,00 %.

— Activité des Bureaux en 2018

Les loyers nets du portefeuille de bureaux d'UR ont atteint 134,3 millions d'euros, en baisse de - 4,6 % en raison principalement des cessions d'actifs en 2017 et 2018, partiellement compensées par une activité locative dynamique.

Région	Loyers nets (en M€)		
	2018	2017	%
France	117,7	123,6	- 4,8 %
Pays nordiques	11,0	12,4	- 11,1 %
Autres pays	5,6	4,9	16,1 %
TOTAL LOYERS NETS	134,3	140,8	- 4,6 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Cette baisse de - 6,5 millions d'euros s'explique comme suit :

- - 9,5 millions d'euros en raison principalement de l'impact des cessions en 2017 (So Ouest Plaza en octobre et l'hôtel Arlanda dans les Pays nordiques en août) et en 2018 (Capital 8 en novembre et Tour Ariane en décembre) ;
- - 0,7 million d'euros en raison d'effets de change en Suède ;

- - 0,4 million d'euros dû à des transferts d'actifs vers les projets en développement en France ;
- + 0,4 million d'euros provenant essentiellement de la livraison des bureaux de Wroclavia au T4-2017 ;
- les loyers nets à périmètre constant sont en hausse de + 3,7 millions d'euros (+ 4,5 %), principalement en raison d'une bonne activité locative et à la reprise de provisions pour clients douteux et pour litiges.

(1) Source : Immostat.

(2) Source : BNP Paribas Immobilier.

(3) Source : Cushman & Wakefield.

Région	Loyers nets (en M€) à périmètre constant		
	2018	2017	%
France	69,6	67,1	3,7 %
Pays nordiques	11,7	10,9	7,3 %
Autres pays	5,1	4,6	9,6 %
TOTAL	86,3	82,6	4,5 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

31 030 m² pondérés (wm²) ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 10 879 wm² en France et 12 012 wm² dans les Pays nordiques (renouvellements et recommercialisations à Täby Centrum et Solna).

Par ailleurs, un bail a été signé au premier semestre 2018 avec Nestlé portant sur la totalité des 43 293 m² de l'immeuble Shift.

Les Loyers Minimum garantis du portefeuille de bureaux se répartissent ainsi (par date de prochaine option de sortie pour le locataire et par date de fin de bail) :

Bureaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (en M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (en M€)	En % du total
Expirés	1,0	0,9 %	0,9	0,8 %
2019	29,2	25,7 %	19,9	17,5 %
2020	7,6	6,7 %	4,8	4,2 %
2021	6,4	5,7 %	3,8	3,3 %
2022	7,7	6,8 %	7,3	6,4 %
2023	2,9	2,5 %	4,9	4,3 %
2024	0,6	0,5 %	0,6	0,5 %
2025	32,0	28,1 %	7,0	6,2 %
2026	3,0	2,6 %	2,6	2,3 %
2027	0,7	0,6 %	11,8	10,4 %
2028	13,1	11,5 %	33,1	29,1 %
2029	8,0	7,0 %	13,3	11,7 %
au-delà	1,7	1,5 %	3,6	3,2 %
TOTAL	113,7	100 %	113,7	100 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentent 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit un taux de vacance financière ⁽¹⁾ de 4,4 % (4,6 %), dont 2,9 millions d'euros ou 2,9 % (3,3 %) en France. Cette baisse de la vacance en France provient essentiellement de la cession de la Tour Ariane et de la restructuration du Sextant (cet actif a été transféré dans le portefeuille d'actifs en développement), partiellement compensé par une hausse de la vacance dans Les Villages et par l'impact de l'acquisition de bureaux à Rosny 2.

— Congrès & Expositions

Cette activité, située exclusivement en région parisienne, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis). Viparis est détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR) et est consolidée en intégration globale par URW.

Le métier des Congrès & Expositions est cyclique, avec des salons annuels, biennaux ou triennaux, et une répartition non homogène des salons durant l'année.

2018 a été marquée par la tenue des salons suivants :

— Salons annuels

- La 55^e édition du Salon International de l'Agriculture (« SIA ») a attiré 672 600 visiteurs, + 9 % vs. 2017 ;
- La 3^e édition de Vivatech a attiré plus de 100 000 visiteurs (+ 47 % vs. 2017) de plus de 125 nationalités.

— Salons biennaux

- La 26^e édition d'Eurosatory, le salon de la défense et de la sécurité terrestre et aéroterrestre, a accueilli 57 000 visiteurs, avec 1 802 exposants (+ 15 % par rapport à 2016). Il confirme sa position de leader mondial dans son domaine ;
- Le SIAL, salon leader européen dans le domaine alimentaire, qui s'est tenu en octobre à Paris Nord Villepinte, a été une réussite avec une fréquentation de plus de 310 000 professionnels (+ 100 % par rapport à 2016) ;
- Malgré une durée plus courte (de 16 à 11 jours), la 120^e édition du Mondial de l'Auto à Paris Expo Porte de Versailles a attiré plus d'un million de visiteurs et reste l'événement automobile le plus visité au monde.

(1) Selon la définition de l'EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

— Salons triennaux

- Intermat, le salon international de matériels et techniques pour les industries de la construction et des matériaux, l'un des plus grands salons au monde dans son secteur, a attiré plus de 173 000 visiteurs, dont 30 % d'internationaux en provenance de 160 pays.

De nombreux grands événements d'entreprise se sont déroulés au Paris Convention Centre à la Porte de Versailles (inauguré au cours du 2^d semestre 2017) tels que le « Google Cloud Summit » et le « Microsoft Tech Summit ».

Sur le segment Congrès, plusieurs congrès internationaux se sont tenus au Paris Convention Centre à la Porte de Versailles : le congrès annuel EASL (European Association for Study of the Liver) a attiré environ 10 000 congressistes et 250 journalistes, le congrès de l'ISMRM (International Society for Magnetic Resonance in Medicine) a rassemblé 7 000 professionnels (+ 20 % par rapport à l'édition 2017 à Hawaï) et le congrès de l'European Respiratory Society (ERS) a réuni 22 800 participants (+ 3 % par rapport à 2017 à Milan). Au Palais des Congrès de Paris, le congrès de l'« European Association of Dermatology and Venerology » a attiré environ 13 000 congressistes (un record), + 19 % par rapport à 2017 à Genève.

Au total, 721 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2018, dont 259 salons, 90 congrès et 372 événements d'entreprise.

L'EBE ⁽¹⁾ de Viparis a atteint 160,9 millions d'euros et en hausse de + 8,8 millions d'euros (+ 5,8 %) par rapport à 2016. Retraité de l'impact du salon triennal Interat, la croissance est de + 0,7 %.

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de Porte de Versailles continue avec la construction du nouveau Pavillon 6 et de deux nouveaux hôtels (Novotel & Mama Shelter) dont la livraison est prévue au second semestre 2019.

Les hôtels ont généré un résultat opérationnel de 6,1 millions d'euros (11,6 millions d'euros en 2017), la baisse provenant de la fermeture pour rénovation de l'hôtel Pullman Montparnasse en août 2017.

— Rapport d'activité de Westfield

Cette section fournit une vue d'ensemble des événements commerciaux les plus significatifs de WFD en 2018. Bien que les comptes du Groupe ne reflètent l'activité de WFD qu'à compter du 1^{er} juin 2018, les références de cette section concernent des événements survenus sur l'ensemble de l'année 2018 et, sauf indication contraire, toutes les références aux chiffres d'affaires des commerçants, aux loyers, aux baux signés, à la vacance et au taux d'effort se rapportent à la période se terminant le 31 décembre 2018 et les comparaisons concernent la même période en 2017.

— États-Unis

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Les indicateurs macroéconomiques américains sont restés robustes. La croissance estimée du PIB américain ⁽²⁾ pour 2018 est de + 3,1 % (+ 2,2 %). Le taux d'inflation ⁽³⁾ était de + 2,2 % (+ 1,8 %). À fin décembre 2018, le taux de chômage ⁽³⁾ était de 3,9 %. La moyenne de l'indice de confiance des consommateurs de l'Université du Michigan était de 98,4 en 2018, son meilleur niveau depuis 2000, bien qu'en décembre, pour la première fois en deux ans, les réponses négatives des personnes interrogées sur les perspectives d'emploi soient supérieures aux positives. La prévision de croissance du PIB pour 2019 est de + 2,2 % ⁽⁴⁾. Les principales incertitudes concernant les perspectives économiques ont trait aux différends commerciaux en cours, aux effets du blocage de l'administration américaine, à la diminution de l'effet de la loi de 2017 sur la réduction de la fiscalité, et sur l'emploi ainsi qu'aux incertitudes politiques.

La croissance des ventes au détail, e-commerce ⁽⁵⁾ compris, a été forte à fin novembre 2018, atteignant + 4,6 % par rapport à la même période en 2017.

PERFORMANCE DES ENSEIGNES

Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de + 7,0 % à fin novembre 2018, surperformant de + 240 points de base l'indice du Census Bureau pour la même période.

À fin décembre 2018, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de + 5,7 %, dont + 9,3 % pour les actifs *Flagship* et - 1,6 % pour les actifs « Regional ». Les chiffres d'affaires des commerçants sur les surfaces de moins de 10 000 pieds carrés ont augmenté de + 9,9 % et de + 10,9 % en chiffre d'affaires par pied carré à 748 dollars par pied carré. L'augmentation était de + 12,0 % à 926 dollars par pied carré pour les actifs *Flagship* et de + 4,4 % à 486 dollars par pied carré pour les actifs « Regional ». Les chiffres d'affaires dans le secteur du luxe ont été solides, avec une croissance de + 15,2 % par pied carré.

CLASSEMENT DES 10 PRINCIPALES ENSEIGNES EN POURCENTAGE DE LEURS LOYERS RAPPORTÉS AUX LOYERS TOTAUX PERÇUS PAR LE GROUPE AUX ÉTATS-UNIS

% des loyers totaux	14,8 %
Principal locataire	2,1 %
Victoria' Secret	
H&M	
AMC	
Zara	
Express	
Macy's	
Forever 21	
Sephora	
Apple	
American Eagle Outfitters	

(1) EBE Viparis : « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites », sur une base proportionnelle.

(2) Source : Congressional Budget Office.

(3) Source : US Bureau of Labor Statistics.

(4) Source : Conference Board Economic Forecast for the US economy, 9 janvier 2019.

(5) Source : US Census Bureau, hors essence.

ACTIVITÉ LOCATIVE

1 004 baux ont été signés en 2018 sur les actifs existants, représentant 3,2 millions de pieds carrés et 159,9 millions de dollars de loyers minimum garantis. Cela représente une augmentation de + 2 % en nombre de baux signés et de + 13 % en surface.

Le gain locatif ⁽¹⁾ était de + 7,5 %, dont + 11,5 % pour les actifs *Flagship* et - 1,6 % pour les actifs « Regional ». En outre, le Groupe a continué la diversification des enseignes avec 72 % de nouveaux baux signés dans les secteurs non liés au prêt-à-porter.

Le Groupe a signé avec des enseignes *Premium*, dont de nombreuses premières sur le marché américain et/ou dans le portefeuille d'actifs d'URW :

- la première boutique Hotel Chocolat aux États-Unis (Westfield Garden State Plaza) ;
- la première boutique Warby Parker dans un centre commercial de la région de New York (Westfield Garden State Plaza) ;
- Innisfree, première marque de cosmétiques coréenne (Westfield World Trade Center et Westfield Garden State Plaza) ;
- Riley Rose (Westfield Culver City, Westfield Garden State Plaza, Westfield Southcenter et Westfield Topanga) ;
- Rituals (Westfield Garden State Plaza, Westfield San Francisco Centre, Westfield Valley Fair et Westfield UTC) ;
- des restaurants Del Frisco Double Eagle (Westfield Century City et Westfield Valley Fair) ;
- Tesla (Westfield Roseville et Westfield Fashion Square) ;
- la première implantation à New York de Gloveworx (une salle de boxe) (Westfield World Trade Center) ;
- la première boutique de Dreamscape (Westfield Century City) ;
- la première boutique Honey Birdette (enseigne de lingerie australienne) aux États-Unis (Westfield Century City) ;
- Volcom (Westfield Century City) ;
- Hermès (Westfield UTC).

Les signatures avec Rituals sont les premiers résultats des synergies locatives générées par l'équipe de commercialisation internationale du Groupe.

URW a signé un nouveau magasin "flagship" d'Apple sur deux niveaux à Westfield Valley Fair. Sa façade sera spectaculaire et donnera sur le nouvel espace extérieur de restauration.

URW a déjà ouvert 58 boutiques pour 22 « Digitally Native Vertical Brands ⁽²⁾ » (DNVBs) aux États-Unis, et sept autres boutiques ouvriront prochainement. Ces boutiques comprennent les kiosques Amazon et Amazon Books (10 emplacements), NYX (8), Peloton (6), UNTUCKit (4), Bonobos (3) et Warby Parker (3). En 2018, les DNVBs ont signé 25 baux avec URW.

A la recherche d'opportunité de croissance, les enseignes de e-commerce s'intéressent naturellement à une expansion dans des magasins physiques. Les magasins permettent non seulement de mieux exposer et de faire découvrir leurs produits, mais également de mieux faire connaître leur marque et d'attirer plus efficacement des clients actuels et futurs. Venant du commerce en ligne, les DNVBs recherchent des emplacements à forte fréquentation qui les aident à accroître la notoriété de leur marque tout en générant un niveau élevé de vente et, plus important encore, permettant d'opérer efficacement dans un environnement physique.

Conformément à la politique d'innovation d'URW, Westfield Valley Fair, situé au cœur du pôle mondial de l'innovation et de la technologie, offrira un espace réservé aux DNVBs en développement. Le Groupe fournira des emplacements commerciaux clés en main avec une liste de services à la carte allant des systèmes de point de paiement au personnel, permettant ainsi aux marques de se concentrer sur leurs priorités. En outre, les équipes opérationnelles du centre commercial les accompagneront de bout en bout en leur fournissant des informations sur la zone de chalandise et les clients, des conseils sur la gestion de leur boutique et des kits marketing pour bien démarrer.

PARTENARIATS COMMERCIAUX

Les revenus tirés des partenariats commerciaux se sont élevés à 83,0 millions de dollars, soit + 16,6 %. Cette hausse est principalement due à l'augmentation des revenus des médias suite au lancement d'un réseau d'écrans digitaux en 2017 dans l'ensemble des centres commerciaux *Flagship*. Les événements majeurs sont :

- la présentation par Louis Vuitton à Westfield Century City d'objets rares et connus venant des archives de Louis Vuitton. L'installation témoigne de la façon dont cette marque emblématique a anticipé l'évolution des besoins et désirs des consommateurs au cours des 160 dernières années ;
- le commerce éphémère à Westfield Century City a continué de gagner en importance en 2018 avec des marques renommées telles que les premières boutiques physiques au monde de Monrow, Maison Margiela Parfums et la première boutique éphémère KKW Beauty de Kim Kardashian West vendant des produits de beauté et de soins pour la peau. Kylie Jenner a ouvert à Westfield Topanga la première boutique éphémère de sa marque Kylie Cosmetics, auparavant uniquement disponible en ligne.

(1) Pour le portefeuille d'actifs américains, le gain locatif représente l'augmentation moyenne des loyers totaux incluant les loyers minimums garantis et les charges de maintenance des parties communes.

(2) Plateformes de ventes digitales supprimant tous les intermédiaires pour vendre directement aux consommateurs les produits qu'elles fabriquent.

MARKETING ET DIGITAL

Les moments marquants aux États-Unis ont été :

- la campagne publicitaire de Noël 2018 a positionné les centres commerciaux Westfield en tant que destinations commerciales uniques pour les achats de cadeaux et les fêtes autour d'un chocolat chaud avec le Père Noël, l'illumination du sapin et les spectacles Casse-Noisette. Au Westfield World Trade Center, le retour du populaire marché de Noël dans l'Oculus a réuni plus de 20 kiosques, une scène musicale, des animations pour enfants et des séances photos ;
- Amazon a lancé la saison des courses de Noël à Westfield Century City avec un programme de cinq jours sur 8 000 pieds carrés dans l'Atrium afin d'informer les consommateurs sur ses produits "Fire TV". L'expérience qui a proposé de nombreuses activités interactives avec les consommateurs, dont un cinéma club, des ateliers avec des "influenceurs", des démonstrations de produits, une boutique de cadeaux, des jeux en plein air et des séances photos, a rassemblé plus de 26 000 clients. La boutique Amazon a dépassé ses objectifs et a été réapprovisionnée à plusieurs reprises ;
- Nicki Minaj a présenté un spectacle exclusif au Westfield World Trade Center en août devant 2 000 super-fans dans le cadre des MTV Video Music Awards 2018 (lors desquels elle a remporté le prix de la meilleure vidéo hip-hop) ;
- sur le plan numérique, l'audience sur les chaînes américaines d'URW a augmenté de manière significative avec une hausse du nombre de vues, avec :
 - 18,2 millions de sessions internet (16,2 millions) pour 10,4 millions d'utilisateurs (+ 11 %) ;
 - 660 000 sessions sur les applications (268 000) par 75 000 utilisateurs (+ 146 %) ;
 - 170 000 nouveaux abonnés par mail depuis juillet 2018 ;
 - 44 millions de pages visitées (+ 9 %) avec un temps moyen par utilisateurs en augmentation de + 12 %.

EXTENSIONS ET RÉNOVATIONS

Westfield Century City : le centre a enregistré une forte fréquentation avec 17,7 millions de visiteurs en 2018. Les principales surfaces alimentaires et de restauration, Javier's et Eatly, dont la terrasse sur le toit a ouvert, ont connu un très grand succès à la fin du mois de mars 2018. Les autres ouvertures importantes de 2018 incluent Din Tai Fung (un restaurant de 10 800 pieds carrés) en mars, St. Marc (un restaurant de 8 000 pieds carrés) en avril, Adidas (8 690 pieds carrés) en août, Anthropologie (20 000 pieds carrés) en octobre et Dreamscape (7 820 pieds carrés) en décembre. Del Frisco's Double Eagle Steakhouse a ouvert en février 2019.

Westfield UTC : l'extension ouverte en novembre 2017 a généré des chiffres d'affaires solides en 2018 : en croissance de + 31 %. De nouveaux acteurs de la restauration ont ouvert dans la zone de restauration « The Pointe » dont les 9 900 pieds carrés de Din Tai Fung et les 8 900 pieds carrés de Javier's.

Palisade at Westfield UTC : les travaux de construction du premier ensemble résidentiel de 300 appartements du Groupe aux États-Unis progressent, avec un achèvement prévu pour le troisième trimestre 2019. La structure a été achevée en octobre 2018. La commercialisation commencera au premier trimestre 2019.

Westfield Valley Fair : la construction de l'extension continue de progresser. La rénovation du centre existant a été achevée en octobre 2018 et le ShowPlace ICON Theatre a ouvert le 18 janvier 2019. Apple ouvrira une nouvelle boutique qui sera la locomotive de l'extension. Ce nouveau flagship sera situé à quelques kilomètres du siège d'Apple. Malgré les travaux, les performances du centre restent fortes avec une croissance des chiffres d'affaires des commerçants de + 4,0 % en 2018.

Westfield World Trade Center : d'importantes améliorations à l'échelle du site (comme la livraison de la station de la ligne 1 du métro en septembre 2018) se poursuivent. Le Performing Arts Center prévoit de commencer les travaux de construction en 2019 pour une ouverture d'ici 2022. Dans l'ensemble, Westfield World Trade Center a enregistré une croissance des chiffres d'affaires des commerçants de + 16,0 %. Rebag, une enseigne de sacs à main de luxe et de dépôt-vente, y a ouvert son premier point de vente dans un centre commercial aux États-Unis.

Westfield Garden State Plaza : la rénovation du centre, comprenant l'ajout de nouveaux écrans digitaux, a été achevée en septembre 2018. Les chiffres d'affaires des commerçants de surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés, à Westfield Garden State Plaza ont augmenté de + 7,9 % en 2018. Les travaux de découpage en petites surfaces quelque 17 000 m² de la coque du magasin JC Penney acquise en 2017 devraient débiter au premier semestre 2019.

Westfield Valencia : la rénovation des parties communes lancée au quatrième trimestre 2018 devrait s'achever au quatrième trimestre 2019.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET

Le Résultat Opérationnel Net (RON) ⁽¹⁾ a augmenté de + 3,1 % à 581,7 millions de dollars, principalement grâce aux livraisons des extensions et rénovations de Westfield Century City et Westfield UTC qui représentent ensemble 12 % du RON. Le RON comparable a diminué de - 1,6 %, dont - 0,3 % pour les actifs *Flagship*, contre - 3,0 % et - 2,6 %, respectivement, au 30 juin 2018. Westfield Century City, Westfield UTC et Westfield Valley Fair sont exclus du RON comparable.

Le taux d'occupation ⁽²⁾ du portefeuille d'actifs américains était de 95,6 % à fin 2018, stable par rapport à l'année précédente, mais 130 points de base au-dessus du 30 juin 2018. Au 31 décembre 2018, le taux d'occupation pour les actifs *Flagship* et « Regional » était respectivement de 96,2 % et 94,8 % comparés à 95,5 % et 92,7 % au 30 juin 2018, en hausse respectivement de + 70 points de base et + 210 points de base.

Le taux d'effort ⁽³⁾ des surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés a diminué de - 100 points de base à 13,4 %, dont 13,4 % pour les actifs *Flagship* et 13,5 % pour les actifs « Regional ».

(1) RON : Résultat Opérationnel Net avant frais de gestion, indemnités d'éviction et impact des étalements, et hors éléments exceptionnels.

(2) Taux de vacance basé sur les surfaces non louées en pied carré, excluant les espaces en développement et incluant les baux éphémères.

(3) Calculé pour les locataires de surfaces inférieures à 20 000 pieds carrés. Les coûts d'occupation sont basés sur le loyer total, incluant les charges de maintenance des parties communes.

LOYER MOYEN PAR PIED CARRÉ

Au 31 décembre 2018, le loyer moyen des petites surfaces ⁽¹⁾ était de 86,66 dollars par pied carré, une augmentation de + 3,27 dollars (+ 3,9 %) par rapport à l'année précédente. L'augmentation pour les actifs *Flagship* était de + 4,50 dollars (+ 4,4 %) à 106,63 dollars par pied carré, tandis que les actifs « Regional » ont connu une baisse de - 0,62 dollar (- 1,1 %) à 54,97 dollars par pied carré, en raison de la baisse des loyers lors des renouvellements, notamment pour les baux courts.

— Royaume-Uni**ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE**

L'économie a continué d'afficher une croissance positive, mais plus faible que l'an dernier. La croissance du PIB devrait atteindre + 1,5 % en 2018 (comparé à + 1,8 % en 2017). En novembre 2018, le taux de chômage était à son plus bas niveau depuis 1975 à 4,0 %, une baisse de 0,3 % par rapport à décembre 2017. Les prévisions économiques sont très dépendantes du Brexit en cours. Les conditions dans lesquelles le Royaume-Uni quittera l'Union Européenne en mars 2019 ne sont pas claires à ce stade. L'incertitude politique demeure également élevée.

NOMBRE DE VISITES

Le nombre de visites a augmenté de + 6,1 %, notamment grâce à l'ouverture de l'extension de Westfield London en mars 2018 (+ 9,8 %), tandis que Westfield Stratford City a également vu son nombre de visites augmenter (+ 4,1 %), principalement en raison du trafic liée aux événements au London Stadium et Queen Elizabeth Olympic Park. L'indice britannique de fréquentation des centres commerciaux ⁽²⁾ était en baisse de - 3,2 %. Westfield Stratford City a dépassé pour la première fois les 50 millions de visites annuelles avec un total de plus de 51 millions.

PERFORMANCE DES ENSEIGNES

Les chiffres d'affaires des commerçants des centres du Groupe au Royaume-Uni ont augmenté de + 2,8 %, notamment du fait de la croissance de + 8,6 % à Westfield London, tirée par l'ouverture de l'extension Phase 2. La forte croissance des secteurs du sport (+ 6,8 %) et de la restauration (+ 4,5 %) a été partiellement compensée par la baisse du secteur maroquinerie, chaussures et accessoires (- 6,3 %). Pour la période à fin novembre 2018, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de + 2,7 %, soit 547 points de base de plus que l'indice national⁽³⁾. Pour les locataires de surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés, les chiffres d'affaires par pied carré ont diminué de - 2,9 % en 2018 à 946 livres sterling par pied carré, principalement en raison de l'impact des extensions de certains locataires et de leur transfert dans la Phase 2.

ACTIVITÉ LOCATIVE, TAUX D'OCCUPATION ET LOYERS NETS

113 baux ont été signés (150), une diminution principalement due au calendrier du cycle de révision des loyers à Westfield Stratford City et de renouvellement des baux à Westfield London. Le gain locatif moyen était de + 19,8 %. De plus, 53 baux ont été signés sur Westfield London Phase 2.

Les marques chinoises Urban Revivo et Xiaomi ont ouvert, respectivement, leur première boutique en dehors de l'Asie et première boutique à Londres, tous deux à Westfield London. Une autre signature notable à Westfield London a été celle de Natura Bissé, enseigne espagnole spécialisée dans les produits de luxe de soins pour la peau, qui a ouvert son premier spa de luxe à The Village.

Les loyers nets ont augmenté de + 8,6 % à la suite du premier cycle de révision des loyers à Westfield Stratford City et de la livraison de Westfield London Phase 2. Les loyers nets à périmètre constant des centres au Royaume-Uni ont augmenté de + 3,4 %.

Le taux d'occupation ⁽⁴⁾ s'établit à 95,2 % (comparé à 97,7 % au 30 juin 2018), principalement en raison des transferts de locataires de Westfield London Phase 1 vers l'extension Phase 2 et de quelques départs.

En dépit d'un nombre non négligeable d'enseignes britanniques entrant en procédure de sauvegarde (CVA), seuls trois boutiques à Westfield London et à Westfield Stratford City ont vu leur loyer impacté (pour un total de 1,1 million de livres sterling en base annuelle), 12 autres boutiques n'ont subi aucun impact, sur un total de 794 boutiques dans les deux centres.

Le taux d'effort était de 19,6 % (comparé à 21,0 % au 30 juin 2018).

PARTENARIATS COMMERCIAUX

Les revenus des partenariats commerciaux ont augmenté de + 13,9 %, principalement en raison des revenus additionnels au titre du nouveau contrat de média avec JC Decaux dans les deux centres et des revenus des partenariats commerciaux de Westfield London Phase 2.

Les événements importants ont inclus :

- la fête de l'Aïd sur la nouvelle Westfield Square et l'Atrium à Westfield London a constitué une première ;
- le lancement interactif Rock the Ribbon utilisant le nouvel écran de Westfield Square. Vainqueur du concours créatif the Ocean, cette expérience interactive a consisté en la diffusion sur l'écran d'une danse des clients entourés d'un ruban rouge pour sensibiliser à la Journée Mondiale de lutte contre le Sida ;
- la publicité Beats par Dr Dre sur le pont Town Centre Link à Westfield Stratford City ;
- Peloton, une marque de fitness américaine proposant une expérience de cyclisme en salle sur demande, a ouvert une boutique éphémère à Westfield London.

MARKETING ET DIGITAL

Au 31 décembre 2018, le nombre d'abonnés numériques était de 1,5 million, en plus des 61 600 abonnés Instagram et 5,1 millions d'utilisateurs réguliers du Wi-Fi (+ 30 % et + 13 % par rapport à 2017, respectivement).

Les faits marquants en matière de marketing sur la période sont les suivants :

- URW a reçu deux prix (pour l'événement The Future Forest et la campagne de marketing stratégique - London Food Month) aux Revo Purple Apple Marketing Awards, qui récompensent les actions marketing des destinations commerciales dans le secteur de l'immobilier commercial au Royaume-Uni ;
- en juillet et août, une campagne estivale a été lancée dans les deux centres. Près de 120 000 visiteurs ont participé à un événement sur le thème de la fête foraine parrainé par Seat ;
- à Westfield London et Westfield Stratford City, une campagne de mode a eu lieu en septembre avec Adwoa Aboah. Cette campagne,

(1) Boutiques de moins de 10 000 pieds carrés (environ 929 m²).

(2) Source : British Retail Council, 10 janvier 2019.

(3) Chiffres d'affaires du marché basés sur the BDO High Street Sales tracker.

(4) Basé sur les surfaces louées en pied carré, excluant les surfaces en développement. Au 31 décembre 2018, la vacance financière (reflétant le loyer des surfaces vacantes en pourcentage des valeurs de marché estimées des loyers totaux) était de 8,2 % au Royaume-Uni.

sponsorisée par GHD, a été lancée par l'événement 'On Trend' de Hearst avec Elle, Cosmopolitan et Esquire et a accueilli 34 000 visiteurs ;

- la campagne « Rencontrez les voisins » pour promouvoir l'ouverture de Westfield London Phase 2 avec James Corden, Miss Piggy, Adwoa Aboah et Nigella Lawson s'est achevée en octobre. La campagne a été clôturée le 30 octobre avec la célébration du dixième anniversaire de Westfield London avec les représentations de Rita Ora, Liam Payne et Rudimental, suivies d'un feu d'artifice spectaculaire ;
- à Westfield London, la campagne de Noël comportait un partenariat avec Disney à l'occasion de son film « Casse-Noisette et les quatre royaumes ». La première européenne du film avec Keira Knightley et Mackenzie Foy s'est déroulée à Westfield London et a été complétée par une expérience créée par Bompas et Parr. Parrainée par Glade, cette expérience inspirée par le film a donné vie à chaque royaume du film.

EXTENSION, RÉNOVATION ET NOUVEAUX PROJETS

Westfield London : depuis l'ouverture de l'extension le 20 mars 2018, le nombre de visites pour l'ensemble du centre a augmenté de + 12,6 %. Au 31 décembre 2018, 96 % de l'extension (en surface GLA) étaient loués. L'extension a créé un nouvel espace dédié à la maison avec de nouvelles enseignes telles que West Elm, Bo Concept, Raft, DFS, Heal's, Habitat et H&M Home (un des cinq premiers en Europe). L'offre de restauration et de loisirs s'est enrichie avec l'ouverture d'Ichiba, le plus grand espace de restauration japonais en Europe, et de nouveaux concepts de loisirs Putt-Shack et All Star Lanes. De plus, les travaux de rénovation et d'extension de l'espace de restauration dans l'Atrium de Westfield London Phase 1 ont démarré et s'achèveront en 2019.

4.1.2.3 Intégration

Le rapprochement d'Unibail-Rodamco (UR) et de Westfield (WFD) s'inscrit naturellement dans la stratégie de concentration, différenciation et innovation d'UR, en cohérence avec ses objectifs de se concentrer sur les centres commerciaux de destination dans les métropoles les plus aisées, sur des bureaux prestigieux et sur des centres majeurs de congrès et expositions, ainsi que dans son approche intégrée de toute la chaîne de valeur de l'immobilier commercial. Grâce à la Transaction Westfield, UR acquiert une marque iconique, un portefeuille de premier plan, ainsi qu'un important portefeuille de projets de développement géré par une équipe de professionnels expérimentés.

Sur la base des premiers mois du nouveau Groupe, le rationnel stratégique de la Transaction reste inchangé, notamment au vu des changements qui s'accroissent dans le secteur du commerce. Même s'il peut prendre plus de temps qu'initialement envisagé, le potentiel de création de valeur à long terme est clairement identifié, avec la mise en place de l'expertise de gestion d'UR et sa discipline financière sur l'ensemble du portefeuille, la création d'une équipe commerciale internationale, la mise en place d'une équipe partenariats commerciaux en Europe et enfin le déploiement de la marque Westfield sur les actifs *Flagship* de l'Europe continentale. Par ailleurs, la décision stratégique d'augmenter de manière significative la densification des actifs *Flagship* bénéficiera des expertises combinées des équipes de développement de Westfield et d'UR.

Pour piloter le processus d'intégration, URW a mis en place un *Integration Management Office* (IMO), dirigé par la Directrice des Ressources Groupe et le Directeur Financier Groupe avec le support de McKinsey & Company. L'intégration est gérée à travers différents

groupes de travail dédiés, impliquant des représentants des deux organisations.

Avant la clôture de l'opération, l'IMO s'est concentrée sur deux objectifs principaux : (i) définir les fondamentaux de la future organisation du Groupe, y compris les principes de gouvernance et les processus clés de prise de décision, et (ii) assurer la continuité du business jusqu'à la finalisation de la Transaction. Une fois Celle-ci réalisée, l'IMO a concentré ses efforts sur l'intégration des activités aux États-Unis et au Royaume-Uni, avec pour objectif de définir le nouveau modèle opérationnel fondé sur les forces conjointes d'UR et de WFD, et permettant ainsi de générer les bénéfices attendus de l'opération.

Depuis la finalisation de l'acquisition le 7 juin 2018, le processus d'intégration a fait des progrès importants. Au-delà de la nouvelle gouvernance et de la nouvelle structure de direction mise en place depuis le 1^{er} Jour, le Groupe s'est concentré sur les priorités suivantes :

— Délivrer les synergies

— Synergies de coûts

- Suite aux synergies de coûts déjà réalisées au 30 juin 2018, la fermeture progressive du bureau de Sydney est très avancée, la majorité des tâches ayant été transférées aux États-Unis, au Royaume-Uni et au siège social parisien, ou bien externalisées. Le montant courant net attendu de ces synergies en base annualisée est de 75 millions d'euros.

— Synergies de revenus

Pour capter les synergies de revenus attendues, le Groupe a créé :

- une équipe *Commercial Partnerships* pan-européenne dont l'objectif est de proposer aux marques et aux commerçants des offres combinant ouvertures de boutiques, événements spectaculaires, ou encore actions marketing ciblées. Pour atteindre ces objectifs, une équipe mixte basée à la fois à Londres et à Paris a été mise en place sous le leadership d'un professionnel expert du sujet issu de Westfield. L'objectif est de réaliser un taux de croissance moyen annuel de + 10 % dans cette catégorie de revenus sur les prochaines années ;
- une nouvelle structure *Group International Leasing* à dimension mondiale pour tirer pleinement les bénéfices de la nouvelle dimension globale du Groupe. Une structure transcontinentale dédiée se concentre désormais sur les négociations au niveau du Groupe avec ses principaux partenaires, tout en prospectant de nouvelles enseignes à haut potentiel aux États-Unis et en Europe, notamment dans le secteur alimentaire ;
- une nouvelle équipe Digitale Groupe qui dirige le déploiement des programmes de fidélité aux États-Unis et au Royaume-Uni, qui disposent déjà d'une capacité de gestion importante des bases de données clients, tandis que la convergence des deux plateformes digitales générera des économies sur les licences et les coûts de maintenance ;
- le déploiement de la marque Westfield sur les actifs *Flagship* commencera dès 2019, avec les dix premiers centres qui seront renommés simultanément en septembre 2019 (en France, en République Tchèque, en Pologne et dans les Pays nordiques), et huit centres supplémentaires en 2020. Chaque déploiement sera accompagné d'un événement particulier et d'un plan de communication.

— Optimiser l'organisation et implémenter les processus clés

- La fonction *Operating Management* a été mise en place aux États-Unis et au Royaume-Uni pour instaurer une approche de création de valeur commune à travers l'ensemble des actifs ;
- Un premier Plan stratégique à 5 ans (5YBP) a été réalisé au second semestre 2018 aux États-Unis et au Royaume-Uni, ce qui permettra un suivi précis du niveau de performance de chaque actif et à une stratégie actif par actif, avec des plans d'actions à court et moyen terme. En 2019, les Plans d'action Leasing et Marketing Groupe et l'exercice d'ERV (*Estimated Rental Value*), qui sont essentiels au processus de 5YBP, seront également réalisés pour la première fois pour chaque actif ;
- Les programmes de convergence en matière de Finance concernant les outils de suivi de la performance et de gestion d'actif, et les fonctions consolidation et trésorerie, sont en train d'être déployés et sont la priorité de la *roadmap* IT 2019 ;
- Les projets de développement sont en cours de revue à l'aide de KPIs et de processus communs, afin de partager les bonnes pratiques et d'assurer une convergence organisationnelle ;
- Des revues d'efficacité opérationnelle et d'amélioration des processus sont également en cours dans l'ensemble de l'organisation.

— Accompagner et faciliter l'intégration Culturelle

- Une enquête Culturelle a été réalisée, avec un taux de participation supérieur à 70 %, celle-ci a montré un grand nombre de valeurs communes aux deux organisations et un *Organization Health Index* (OHI) dans le premier quartile des standards ⁽¹⁾ de l'industrie ;
- La première session de revue des talents a également été conduite à l'échelle du Groupe et les nouvelles valeurs Corporate seront présentées début 2019.

— Capital

Une revue approfondie du portefeuille a été menée et a permis d'identifier les actifs stratégiques et ceux non stratégiques ainsi que les opportunités de développement les plus rentables. Le Groupe a décidé que certains projets dans le domaine du résidentiel seraient réalisés uniquement en partenariat avec des investisseurs institutionnels. Cette revue se prolongera tout au long de l'année 2019.

— Structure juridique

À la suite de l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco en 2018, URW a initié la rationalisation de sa structure juridique, incluant la fermeture de l'ancien siège social de Westfield en Australie et la réorganisation de la structure de détention de ses activités aux États-Unis et au Royaume-Uni, situé sous URSE et WFD-UR NV. URW prévoit d'arbitrer prochainement la mise en œuvre de réorganisations complémentaires afin d'améliorer la performance de ses activités aux États-Unis. Aucune de ces réorganisations ne devrait avoir un impact défavorable significatif sur URW.

(1) Source : Méthodologie OHI - Etude McKinsey auprès de plus de 800 entreprises.

(2) Les données communiquées dans cette section sont en cours de vérification par les auditeurs. Ces informations portent sur l'Europe continentale.

(3) Dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés.

4.1.2.4 Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

La RSE fait partie intégrante des opérations courantes et des projets d'investissement et de développement d'URW. Dès 2007, UR a développé une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, et sur une gouvernance transparente.

En 2016, le Groupe s'est engagé dans un nouveau défi à long terme en Europe continentale, « Better Places 2030 ». Ce programme est structuré autour d'un objectif principal : réduire de - 50 % son empreinte carbone d'ici 2030 (par rapport à 2015). UR était ainsi la première foncière cotée à inclure la RSE dans l'ensemble de sa chaîne de valeur et à prendre en compte le périmètre très étendu des émissions indirectes liées à la construction, aux déplacements des salariés et visiteurs et aux consommations énergétiques des locataires. Une gouvernance claire a également été définie, à un niveau stratégique et opérationnel du Groupe.

« Better Places 2030 » répond aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial d'ici à 2030 : assurer la transition vers une économie moins carbonnée, anticiper les nouveaux modes de mobilité durable, intégrer pleinement les activités du Groupe au sein des territoires.

Pour sa première évaluation ESG "*post-closing*" par ISS-Oekom en juin 2018, le Groupe a reçu la notation B-, la plus élevée parmi les entreprises de l'immobilier évaluées dans le monde.

Dans le cadre de l'intégration des activités nouvellement acquises aux États-Unis et au Royaume-Uni, URW a travaillé à la mise à jour de sa stratégie RSE au cours du second semestre 2018. Les grandes lignes de cette stratégie sont communiquées au même titre que le détail de la performance RSE 2018 dans le Document de référence 2018. Par conséquent et sauf indication contraire, les réalisations présentées ci-dessous concernent uniquement UR.

En 2018, les principales réalisations ⁽²⁾ des quatre piliers de « Better Places 2030 » sont les suivantes :

— Pilier 1 - "Better Buildings"

- Une analyse de Cycle de Vie a été conduite pour 100% des projets en développement lors de la phase de conception ;
- Toutes les régions sont désormais approvisionnées en électricité d'origine renouvelable ⁽³⁾ ;
- 116 partenariats pour l'utilisation de LED ont été signés, représentant 33,5 % la surface locative totale de commerces (15,6 % au 31 décembre 2017).
- Le Groupe a poursuivi la politique de certification environnementale de son portefeuille :
 - pour ses projets de développement, un nouveau certificat BREEAM « Excellent » a été obtenu pour Mall of Scandinavia en phase construction, et quatre nouveaux certificats BREEAM « Excellent » ont été obtenus pour Gaîté Montparnasse bureaux et commerces, Trinity et Versailles Chantiers en phase conception ;
 - pour ses actifs existants, 16 centres commerciaux détenus et gérés ont obtenu un certificat BREEAM In-Use en 2018 (nouvelles certifications ou renouvellements). Au 31 décembre 2018, le Groupe détenait 47 centres commerciaux détenus et gérés certifiés BREEAM In-Use en Europe continentale, dont

47 % notés « Exceptionnel » en « Gestion du Bâtiment (Partie 2) ».

- La mise à jour de l'ensemble des sujets et données relatifs à l'efficacité énergétique est disponible dans le Document de référence 2018.

— Pilier 2 - "Better Connectivity":

- 100 % des actifs du Groupe ⁽¹⁾ sont équipés de places de chargement pour véhicules électriques ;
- 36 centres commerciaux ont développé des « plans d'action mobilité », pour améliorer leur accessibilité par des transports durables et réduire l'empreinte carbone associée.

— Pilier 3 - "Better Communities":

- Le programme *UR for Jobs* : cette initiative destinée à créer des opportunités professionnelles locales, a été déployée dans 30 centres commerciaux, permettant 551 embauches et programmes de formation par les enseignes ou prestataires du Groupe ;
- Les « Journées Annuelles de Solidarité » : 17 sessions ont été organisées en partenariat avec des ONGs ;
- 1 210 collaborateurs du Groupe (78 % des effectifs en Europe continentale) ⁽²⁾ ont dédié au moins une journée à l'une de ces initiatives.

— Pilier 4 - "Better Collective Power":

- En complément, des objectifs RSE intégrés depuis janvier 2017 dans la Rémunération Variable Annuelle (« STI ») du Directoire et des équipes de direction *corporate* et des régions, des objectifs RSE individuels ont été assignés pour l'ensemble des collaborateurs ;
- Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2019, le Conseil de Surveillance a proposé l'introduction d'objectifs RSE dans la rémunération variable long terme (« LTI ») des dirigeants et des salariés du Groupe afin de refléter l'engagement d'URW en matière de responsabilité d'entreprise.

Pour mettre en œuvre « Better Places 2030 », URW développe également un écosystème favorable à des partenariats ouverts avec des ONGs, des villes, des grandes entreprises, des PME et start-ups. En 2018, le Groupe a aussi mis en place des partenariats avec des ONGs comme Joblinge en Allemagne, l'UNICEF en France ou Childhood en Suède. Le Groupe s'est également appuyé sur sa plateforme d'open-innovation URW Link pour identifier des solutions innovantes en matière de RSE telles que la gestion des déchets alimentaires, l'agriculture urbaine et l'économie circulaire.

Le caractère ambitieux du programme du Groupe a de nouveau été reconnu par les investisseurs comme un levier de création de valeur pour ses parties prenantes. Le Groupe reste inclus dans les principaux indices RSE et a obtenu les prix suivants en 2018 :

— Indices :

- Indices Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 and France 20 ;
- Indices FTSE4Good ;
- Indices Ethibel Sustainability (ESI) Excellence Europe et Excellence Global ;
- Indices ECPI ;
- Indice CAC 40[®] Governance - « Top 10 performers ».

— Évaluations :

- Sustainalytics : 1^{er} du classement de l'industrie immobilière ;
- GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark - la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier) : 1^{er} parmi les entreprises cotées de l'immobilier commercial dans le monde, 1^{er} parmi l'ensemble du secteur immobilier coté en Europe dans l'évaluation GRESB 2018, et classé « Green Star » pour la 8^e année consécutive avec 5 étoiles (niveau le plus élevé) ;
- CDP : intégré dans la *CDP Climate Change A List* (échelle de A à D-) ;
- Évaluation MSCI ESG : notation AAA (échelle de AAA à CCC) pour la 5^e année consécutive ;
- Évaluation Vigeo Eiris : 1^{er} de la catégorie Services Financiers - Secteur Immobilier (d'après la dernière évaluation réalisée en 2017).

— Prix :

- En complément de sa conformité avec le nouveau référentiel de reporting GRI (Global Reporting Initiative), le reporting RSE du Groupe est conforme aux recommandations de l'EPRA en matière de reporting sur le développement durable, et a reçu le 7^e *Gold Award* consécutif de l'EPRA ;
- *UR for Jobs* a été récompensé par le prix *Outstanding Contribution to Society* 2018 de l'EPRA dans la catégorie « engagement de la communauté et des preneurs ».

(1) Portefeuille des centres commerciaux détenus et gérés dont les parkings sont entièrement détenus et gérés.

(2) Hors Vîparis et excluant les collaborateurs arrivés lors du dernier trimestre.

4.1.2.5 Résultats 2018

Les résultats du Groupe présentés ci-dessous se réfèrent au Compte de résultat consolidé en proportionnelle, dans lequel les entités en contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence selon la norme IFRS. URW considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a maintenant organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle.

Ces résultats comprennent les résultats de WFD depuis le 1^{er} juin 2018.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2018 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2017.

— Loyers bruts

Le total des loyers bruts d'URW s'est élevé à 2 619,6 millions d'euros (1 881,9 millions d'euros)⁽¹⁾, en hausse de + 39,2 %. Cette croissance provient essentiellement de l'acquisition de WFD (+ 683,7 millions d'euros, qui correspond à sept mois de loyers bruts, y compris les refacturations aux locataires des charges des parties communes) et de la croissance des centres commerciaux UR (+ 3,1 %), résultant d'une forte hausse des loyers à périmètre constant et des livraisons, en partie compensées par l'impact négatif des cessions et par la dépréciation de la couronne suédoise.

Région	Loyers bruts (en M€)			
	Proportionnelle			IFRS
	2018	2017	%	2017
France	706,9	691,1	2,3 %	682,1
Europe centrale	216,9	180,5	20,1 %	179,0
Espagne	174,7	178,3	- 2,0 %	178,0
Pays nordiques	151,6	159,1	- 4,7 %	159,1
Autriche	111,8	109,1	2,5 %	109,1
Allemagne	149,8	145,9	2,7 %	99,7
Pays-Bas	70,4	70,2	0,4 %	70,2
Sous-total UR Centres commerciaux	1 582,1	1 534,2	3,1 %	1 477,1
Bureaux UR	140,9	147,7	- 4,7 %	147,8
Congrès & Expositions UR	201,6	184,2	9,5 %	181,7
Hôtels UR	11,3	15,8	- 28,5 %	15,7
Sous-total UR	1 935,9	1 881,9	2,9 %	1 822,3
États-Unis - Centres commerciaux	544,2	-	-	-
États-Unis - Bureaux	11,9	-	-	-
Royaume-Uni	127,7	-	-	-
Sous-total WFD	683,7	-	-	-
TOTAL URW	2 619,6	1 881,9	39,2 %	1 822,3

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de 1 822,3 millions d'euros en 2017.

— Loyers nets

Les loyers nets d'URW se sont établis à 2 161,0 millions d'euros (1 636,8 millions d'euros ⁽¹⁾) en hausse de + 32,0 %. Celle-ci s'explique principalement par l'acquisition de WFD (+ 458,9 millions d'euros, qui correspond à sept mois de loyers nets) et par la croissance des loyers nets des centres commerciaux UR (+ 4,7 %, en raison d'une forte croissance à périmètre constant et des livraisons), en partie compensées par l'impact négatif des cessions.

Région	Loyers nets (en M€)			
	Proportionnelle			IFRS
	2018	2017	%	2017
France	651,1	618,1	5,3 %	609,8
Europe centrale	211,6	173,9	21,7 %	172,4
Espagne	155,5	161,3	- 3,6 %	161,0
Pays nordiques	141,5	145,8	- 2,9 %	145,8
Autriche	107,6	103,2	4,3 %	103,2
Allemagne	139,6	135,9	2,7 %	92,6
Pays-Bas	59,0	61,7	- 4,4 %	61,7
Sous-total UR Centres commerciaux	1 465,8	1 399,9	4,7 %	1 346,4
Bureaux UR	134,3	140,8	- 4,6 %	140,8
Congrès & Expositions UR	96,0	84,6	13,5 %	83,9
Hôtels UR	6,1	11,6	- 46,8 %	11,6
Sous-total UR	1 702,2	1 636,8	4,0 %	1 582,6
États-Unis - Centres commerciaux	351,1	-	-	-
États-Unis - Bureaux	8,4	-	-	-
Royaume-Uni	99,4	-	-	-
Sous-total WFD	458,9	-	-	-
TOTAL URW	2 161,0	1 636,8	32,0 %	1 582,6

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Le Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets s'élève à + 37,0 millions d'euros et provient de l'activité *Design, Development & Construction* (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le Résultat net des autres activités généré par les sociétés de prestations de services en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne s'élève à 103,8 millions d'euros (78,3 millions d'euros) ⁽²⁾, en hausse de + 25,5 millions d'euros en raison de l'augmentation des activités de services Congrès & Expositions et de l'impact positif de l'acquisition de WFD.

— Contribution of companies accounted for using the equity method

La Contribution des sociétés mises en équivalence ⁽³⁾ s'établit à 64,9 millions d'euros (62,9 millions d'euros) ⁽⁴⁾, en hausse de + 2,0 millions d'euros, en raison principalement de l'impact positif de Zlote Tarasy et de Ring-Center (+ 6,5 millions d'euros), partiellement compensé par des variations de valeurs négatives.

(1) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de 1 582,6 millions d'euros en 2017.

(2) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de 79,8 millions d'euros en 2017.

(3) La Contribution des sociétés mises en équivalence correspond à la quote-part de résultat net revenant à URW dans les sociétés mises en équivalence qui ne sont pas en contrôle conjoint (et qui ne sont par conséquent pas retraitées en proportionnelle) et aux intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés. Cela correspond principalement à Zlote Tarasy, Ring-Center et Gropius Passagen en Europe et aux entités Blum/Centennial et Starwood Ventures aux États-Unis.

(4) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de 118,6 millions d'euros en 2017.

Contribution des sociétés mises en équivalence

Région	2018			2017		2018/2017	
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Total	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Total	Écart
France	-	-	-	-	-	-	-
Europe centrale	46,6	27,5	74,1	45,5	22,1	67,6	6,5
Espagne	-	-	-	-	-	-	-
Allemagne	1,0	(1,9)	(0,9)	1,0	(5,7)	(4,7)	3,8
Pays-Bas	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total UR Centres commerciaux	47,6	25,6	73,2	46,5	16,4	62,9	10,3
Bureaux UR	-	-	-	-	-	-	-
Congrès & Expositions UR	-	-	-	-	-	-	n.m
Sous-total UR	47,6	25,6	73,2	46,5	16,4	62,9	10,3
États-Unis	7,1	(15,4)	(8,3)	-	-	-	(8,3)
Royaume-Uni	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total WFD	7,1	(15,4)	(8,3)	-	-	-	(8,3)
TOTAL URW	54,7	10,2	64,9	46,5	16,4	62,9	2,0

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les Frais de fonctionnement (incluant les Frais de développement) s'élèvent à - 145,9 millions d'euros (- 124,4 millions d'euros) ⁽¹⁾, une hausse provenant essentiellement de l'acquisition de WFD. Exprimés en pourcentage des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais de fonctionnement sont de 7,1 % (8,1 %).

Les frais d'acquisition et les coûts liés s'établissent à - 268,7 millions d'euros (- 62,4 millions d'euros) :

- - 110,3 millions d'euros encourus par UR (honoraires de conseil juridique et financier, y compris TVA) pour l'acquisition de WFD ;
- - 108,7 millions d'euros encourus par WFD (coûts de licenciements et autres dépenses liées au personnel, et les coûts associés à l'acquisition accélérée du plan d'actionnariat salarié de WFD) ;
- - 48,9 millions d'euros de coûts d'intégration encourus par URW ; et
- - 0,8 million d'euros d'autres coûts d'acquisitions, principalement en France.

En 2017, UR et WFD ont conjointement comptabilisé en charges - 68,0 millions d'euros de coûts de transaction liés à WFD dont - 58,9 millions d'euros par UR et - 9,1 millions d'euros par WFD.

Par ailleurs, un montant de - 80,9 millions d'euros d'honoraires de conseil financier et d'avocats payés par WFD était inclus dans l'état de la situation financière d'ouverture de WFD.

Enfin, UR a dépensé - 94,7 millions d'euros pour couvrir la composante en USD de son offre sur WFD, dont - 47,3 millions d'euros ont été comptabilisés en 2017 dans la rubrique « Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes » dans les états financiers consolidés de 2017 et - 47,4 millions d'euros ont été comptabilisés dans le prix d'acquisition en 2018. Le gain de juste valeur sur cette couverture était de + 159,6 millions d'euros et a été comptabilisé dans le prix d'acquisition en 2018. Le gain net en numéraire sur la couverture de change est de + 64,9 millions d'euros.

Au global, le montant total des dépenses encourues pour l'acquisition de WFD est de - 462,6 millions d'euros, ou - 397,7 millions d'euros après prise en compte du gain net en numéraire sur la couverture de change (et sans prise en compte des coûts d'intégration).

(1) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 123,1 millions d'euros en 2017.

Les Résultats des cessions d'actifs et des cessions de Sociétés s'établissent à 83,1 millions d'euros au total (73,8 millions d'euros), correspondant aux gains réalisés lors des cessions (calculés par rapport à leur valeur dans les comptes consolidés) de quatre immeubles de bureaux (Capital 8 et Tour Ariane en France et Skylight et Lumen en Pologne) et de quatre centres commerciaux en Espagne (Bahia Sur, Vallsur, Los Arcos et El Faro).

Région	Résultat de cession (en M€)		
	2018	2017	Écart
France	3,1	15,1	(12,0)
Europe centrale	(0,2)	-	(0,2)
Espagne	24,5	(0,6)	25,1
Pays nordiques	0,5	0,1	0,4
Autriche	-	-	-
Allemagne	(0,3)	-	(0,3)
Pays-Bas	(0,7)	1,9	(2,6)
Sous-total UR Centres commerciaux	26,8	16,5	10,3
Bureaux UR	56,4	57,2	(0,8)
Congrès & Expositions UR	-	-	-
Sous-Total UR	83,3	73,8	9,5
États-Unis	(0,2)	-	(0,2)
Royaume-Uni	(0,0)	-	(0,0)
Sous-total WFD	(0,2)	-	(0,2)
TOTAL URW	83,1	73,8	9,3

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Le Solde net des ajustements de valeur s'établit à - 7,4 millions d'euros (+ 1 388,7 millions d'euros ⁽¹⁾), dont + 38,2 millions d'euros (1 391,1 millions d'euros) pour les immeubles de placement et - 45,5 millions d'euros (- 2,4 millions d'euros) pour les services.

Région	Ajustements de valeur des Immeubles de Placement (en M€)		
	2018	2017	Écart
France	(36,0)	519,1	(555,1)
Europe centrale	149,9	304,0	(154,1)
Espagne	124,1	141,1	(17,0)
Pays nordiques	28,9	132,0	(103,1)
Autriche	39,8	79,4	(39,6)
Allemagne	(23,8)	70,3	(94,1)
Pays-Bas	(80,8)	(53,1)	(27,7)
Sous-total UR Centres commerciaux	202,1	1 192,8	(990,7)
Bureaux UR	193,8	342,5	(148,7)
Congrès & Expositions UR	(48,1)	(144,2)	196,1
Sous-Total UR	347,8	1 391,1	(1 043,3)
États-Unis - Centres commerciaux	(153,4)	-	(153,4)
États-Unis - Bureaux	(13,1)	-	(13,1)
Royaume-Uni - Centres commerciaux	(99,6)	-	(99,6)
Royaume-Uni - Bureaux	(43,4)	-	(43,4)
Sous-Total WFD	(309,6)	-	(309,6)
TOTAL URW	38,2	1 391,1	(1 352,9)

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les ajustements de valeurs négatifs concernant les immeubles de placement de WFD correspondent aux variations depuis le 1^{er} juin 2018 et proviennent principalement d'une baisse de la juste valeur des actifs « Regional » aux États-Unis et d'une légère hausse des taux de capitalisation au Royaume-Uni.

(1) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de 1 364,4 millions d'euros en 2017.

Les ajustements de valeur des activités de services se décomposent ainsi :

Région	Ajustements de valeur des activités de services (en M€)		
	2018	2017	Écart
Services UR	(2,4)	(2,4)	-
Sous-Total UR	(2,4)	(2,4)	-
Amortissement des activités de développement	(32,3)	-	(32,3)
Amortissement des autres services	(10,8)	-	(10,8)
Sous-Total WFD	(43,1)	-	(43,1)
TOTAL URW	(45,5)	(2,4)	(43,1)

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

— Résultat financier

Le résultat financier récurrent (ou Coût de l'endettement financier net) s'élève à - 369,5 millions d'euros (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 45,6 millions d'euros) (- 241,5 millions d'euros⁽¹⁾). Cette hausse de - 128,0 millions d'euros inclut - 174,0 millions d'euros liés à la prise en compte du coût de l'endettement financier net de WFD depuis juin et des intérêts de la dette levée pour financier l'acquisition, partiellement compensés par des frais financiers⁽²⁾ moindres sur le périmètre UR.

Le coût moyen de la dette du Groupe⁽³⁾ s'établit à 1,6 % et prend en compte sept mois de frais financiers de WFD et le coût de la dette senior émise pour financer l'acquisition de WFD. La politique de financement de URW est décrite au chapitre « Ressources financières ». Le coût moyen de la dette d'UR seul pour la période aurait été de 1,2 % (1,4 %).

Le résultat financier non récurrent s'élève à - 288,8 millions d'euros (0,0 millions d'euros⁽⁴⁾) :

- + 28,9 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2014 et 2015 ;
- - 317,7 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, du résultat de change provenant de la réévaluation des comptes bancaires et des dettes émises en devises étrangères, et de la réévaluation des actions de préférence. URW reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture.

L'impôt sur les sociétés provient des activités du Groupe dans des pays ne disposant pas de régimes fiscaux spécifiques pour les sociétés immobilières⁽⁵⁾, ou lorsque ces régimes ne sont pas utilisés par le Groupe. Il représente - 121,8 millions d'euros (- 81,5 millions d'euros⁽⁶⁾).

L'impôt sur les sociétés affecté au résultat net récurrent est de - 27,9 millions d'euros (- 17,6 millions d'euros⁽⁷⁾), et comprend l'impact positif d'une reprise de provision sur un litige fiscal qui s'est résolu en faveur de URW. La charge d'impôt non récurrente s'élève à - 93,9 millions d'euros (- 63,9 millions d'euros⁽⁸⁾), une hausse résultant principalement de l'impact combiné de plusieurs ajustements (surtout liés à WFD), de l'utilisation de reports déficitaires et d'une baisse des variations de valeur par rapport à 2017.

Le montant des Participations ne donnant pas le contrôle s'établit à 211,7 millions d'euros (283,0 millions d'euros). La partie récurrente est de 203,4 millions d'euros (177,0 millions d'euros) et concerne principalement les centres commerciaux en France (110,2 millions d'euros, essentiellement Les Quatre Temps, Parly 2 et Le Forum des Halles), la quote-part de la CCIR dans Viparis (52,2 millions d'euros) ainsi qu'UR Germany et Ruhr Park (35,2 millions d'euros). La partie non récurrente est de 8,4 millions d'euros, en baisse par rapport à 106,0 millions d'euros en 2017, en raison principalement de variations de valeur plus faibles en 2018.

Le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées s'élève à 1 031,1 millions d'euros, dont :

- 1 609,8 millions d'euros de résultat net récurrent (+ 33,9 %), grâce à la forte croissance des loyers nets et à l'acquisition de WFD ;
- - 578,6 millions d'euros de résultat non récurrent⁽⁹⁾ (1 237,4 millions d'euros) qui résulte de variations de valeur plus faibles, de l'impact des frais d'acquisition de WFD et des coûts liés, et d'un effet négatif de la mise à la juste valeur des instruments financiers.

Le résultat net récurrent ajusté⁽¹⁰⁾ est un profit de 1 581,8 millions d'euros.

(1) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 228,0 millions d'euros en 2017.

(2) Le coupon versé aux titres hybrides est déduit directement des capitaux propres.

(3) Coût moyen de la dette : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à la juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligation et effets de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

(4) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 0,9 million d'euros en 2017.

(5) En France : SIIC (Société d'Investissements Immobiliers Cotée).

(6) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 74,2 millions d'euros en 2017.

(7) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 17,7 millions d'euros en 2017.

(8) En proportionnelle. Le montant en IFRS était de - 56,5 millions d'euros en 2017.

(9) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, et les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

(10) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en Capitaux propres. Le résultat net récurrent ajusté est calculé sur la base du résultat net récurrent attribuable aux détenteurs d'actions jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1er juin 2018).

Le nombre moyen d'actions et d'ORA ⁽¹⁾ en 2018 ressort à 122 412 784, par rapport à 99 752 597 en 2017. La hausse provient essentiellement de l'augmentation de capital de 38 319 974 actions émises lors de l'acquisition de WFD (avec un impact de + 22 467 053 sur le nombre moyen d'actions en 2018), des stock-options exercées en 2017 et 2018 et de l'émission d'Actions de Performance en 2017 et 2018. Le nombre total d'actions au 31 décembre 2018 était de 138 288 601.

Le résultat net récurrent par action (RNRPA) s'élève à 13,15 euros en 2018, en hausse de + 9,1 % par rapport au RNRPA de 12,05 euros en 2017.

Le résultat net récurrent ajusté par action (RNRAPA) s'élève à 12,92 euros en 2018, en hausse de + 7,2 % par rapport à 12,05 euros en 2017.

4.1.2.6 Écart d'acquisition

— Calcul de l'écart d'acquisition

Le prix d'acquisition de 100 % des actions Westfield est de 11 911,3 millions d'euros, dont :

- la valeur de marché des 38 319 974 actions UR émises en échange d'actions WFD correspondant à 7 280,8 millions d'euros ;

- 4 630,5 millions d'euros en numéraire (net du gain de change sur la couverture euro/dollar mise en place par UR avant la finalisation de la Transaction).

Le total de l'actif net identifié acquis s'élève à 8 719,9 millions d'euros au 7 juin 2018. Ces valeurs sont basées sur les principes et méthodes comptables définis dans IFRS 3R appliqués par le Groupe et exigeant que les actifs et les passifs soient évalués à leur valeur de marché à la date d'acquisition. Les immeubles de placement et les immeubles de placement en construction ont été évalués à la valeur de marché par des experts évaluateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie à la date d'acquisition.

Par conséquent, l'écart d'acquisition avant affectation (écart d'acquisition initial) s'élève à 3 191,4 millions d'euros, un montant inférieur aux 3 366,8 millions d'euros publiés dans l'état de situation financière consolidée au 30 juin 2018. La différence entre ces deux montants est principalement due à des ajustements sur les passifs éventuels et les autres dettes.

Le calcul de l'écart d'acquisition sera finalisé en 2019. Toutefois, sauf événements imprévus, URW n'attend pas de changements significatifs.

	Au 31 mai 2018 et ajusté au 31 déc. 2018
(M€, sauf indication contraire)	
Nombre d'actions Westfield au 31 mai 2018 (a)	2 078 089 686
Parité (b)	0,01844
Nombre d'actions Unibail-Rodamco SE émises (c = a x b)	38 319 974
Cours de l'action Unibail-Rodamco SE (en €) (d)	190,00
Valeur de marché des Unibail-Rodamco SE émises en échange des actions Westfield (= c x d) ⁽¹⁾	7 280,8
Paiement en numéraire (a)	4 742,7
Coût de la couverture (b)	47,4
Impact de la couverture (c)	(159,6)
Paiement en numéraire net de la couverture (= a + b + c) (2)	4 630,5
Contrepartie transférée pour l'acquisition (= 1 + 2) (3)	11 911,3
Actifs nets identifiés à la juste valeur (avant affectation des incorporels et IDP) (4)	8 719,9
Écart d'acquisition initial (= 3 - 4)	3 191,4

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

— Affectation de l'écart d'acquisition initial dans l'état de la situation financière consolidée

Des experts externes ont évalué les actifs incorporels et la valeur attribuable au "personnel acquis" à la date d'acquisition et ont assisté le Groupe dans l'affectation de l'écart d'acquisition.

Les actifs incorporels proviennent de la marque commerciale Westfield utilisée pour les actifs *Flagship* aux États-Unis et au Royaume-Uni et des contrats avec des tiers pour les activités ci-dessous :

- l'activité de gestion immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- l'activité de Développement, Design & Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- les activités Aéroports aux États-Unis.

Les experts externes ont évalué ces activités et la marque commerciale à 1 814,4 millions d'euros dans la balance d'ouverture. Selon la norme IFRS, seuls 1 122,2 millions d'euros ont été reconnus en actifs incorporels dans l'état de la situation financière consolidée. La différence de 692,2 millions d'euros correspond à la valeur des contrats internes avec des entités consolidées par intégration globale, ainsi qu'à la valeur future des activités de gestion immobilière, DD&C et Aéroports ; celle-ci a été conservée dans l'écart d'acquisition.

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels aux États-Unis et au Royaume-Uni s'élèvent à 267,7 millions d'euros et ont été comptabilisés dans les IDP non courants de l'état de la situation financière consolidée d'ouverture.

Par conséquent, l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de Westfield (écart d'acquisition WFD) résultant de l'allocation de l'écart d'acquisition initial et de la reconnaissance des IDP s'élève à 2 336,9 millions d'euros.

(1) Les ORA sont comptabilisées en totalité en capitaux propres et assimilées à des actions.

— Affectation de l'écart d'acquisition

Chaque immeuble de placement correspond aux critères pour être qualifié d'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT). Dans le cadre de la gestion opérationnelle, les immeubles de placement sont gérés au niveau de chaque segment géographique. En conséquence, l'écart d'acquisition a également été affecté à des segments géographiques, qui représentent le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'affectation par segment géographique se décompose ainsi :

(M€)	Écart d'acquisition par segment géographique à la date d'acquisition
Centres commerciaux France	728,8
Europe centrale	145,2
Espagne	103,8
Pays nordiques	99,8
Totale Europe continentale	1 077,6
États-Unis	818,7
Royaume-Uni	440,5
Écart d'acquisition WFD	2 336,9

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affectés aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été convertis en USD et GBP, respectivement, aux taux de change à la date d'acquisition et ont été convertis en euros aux taux de clôture du 31 décembre 2018 dans l'état de la situation financière consolidée de 2018. L'écart d'acquisition résiduel affecté aux segments en Europe continentale a été conservé en euros.

L'affectation de l'écart d'acquisition sera finalisée en 2019. Toutefois, le Groupe n'attend pas de changements significatifs.

— Tests de dépréciation

Comme les segments géographiques sont le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi dans le Groupe URW pour les besoins de sa gestion interne, les tests de dépréciation sont effectués au niveau des segments géographiques et par conséquent, en accord avec IAS 36 pour un groupe d'UGTs.

Les segments géographiques auxquels l'écart d'acquisition a été alloué sont testés pour dépréciation en comparant la valeur de l'actif net du segment géographique avec sa valeur recouvrable qui est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, et la valeur d'usage. La valeur d'usage est déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés issus du business plan à 5 ans (« 5YBP ») approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque segment géographique au 31 décembre 2018 sur la base :

L'écart d'acquisition de 2 336,9 millions d'euros a été affecté aux segments géographiques d'URW qui bénéficient de l'acquisition de Westfield comme suit :

- les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux centres commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques ;
- la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe ;
- la valeur attribuable au personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

- du business plan à 5 ans détaillé par segment géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés ;
- des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital (CMPC) par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, et le risque spécifique à chaque segment géographique ;
- d'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs loyers nets respectifs ;
- d'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de 10 ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme (TCLT) est appliqué.

Les hypothèses principales qui ont un impact sur le calcul de la valeur d'usage sont les suivantes :

- le CMPC par segment géographique calculé par URW prend en compte une prime liée à la taille du portefeuille. Cette prime n'est pas reflétée dans les taux d'actualisation pris en compte par les évaluateurs externes dans leurs évaluations des immeubles de placement ;

- le TCLT par segment géographique estimé par URW peut être supérieur au TCLT des experts évaluateurs externes, notamment à cause de :
 - un niveau plus élevé des valeurs locatives estimées des différentes unités de chaque centre commercial, compte tenu du savoir-faire des équipes opérationnelles d'URW ;
 - la valeur incrémentale provenant de la qualité des équipes de gestion immobilière et des nouvelles activités ou projets, non pris en compte par les experts évaluateurs externes dans leurs évaluations ;
 - l'impact des synergies de revenus résultant de l'acquisition de WFD, qui ne sont pas encore reflétées dans la juste valeur des immeubles de placement.

Au 31 décembre 2018, aucune dépréciation n'a été constatée suite à ces tests.

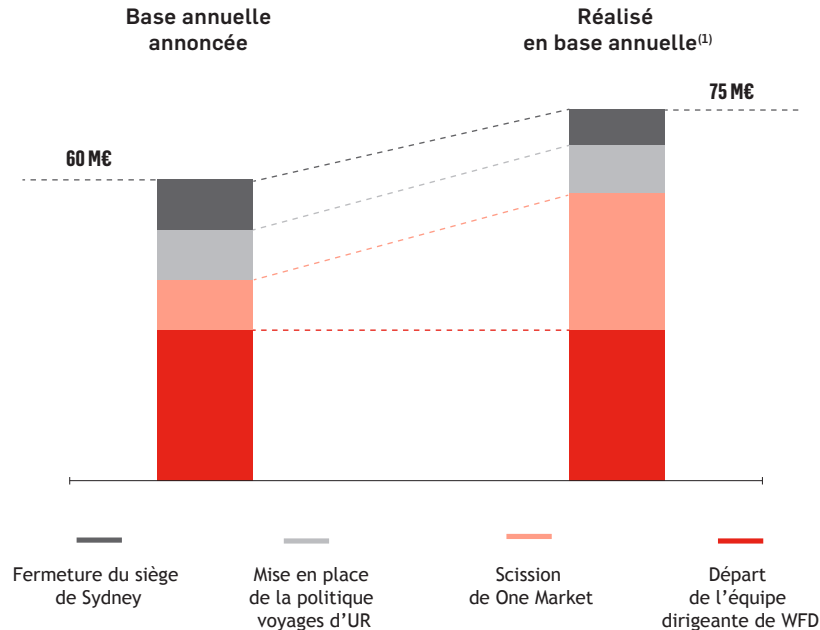
4.1.2.7 État des flux de trésorerie consolidés

L'État des flux de trésorerie consolidés a été préparé uniquement en IFRS et pas en proportionnelle.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2018 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2017.

4.1.2.8 Synergies

Au 31 décembre 2018, URW avait réalisé 75 millions d'euros de synergies de coûts en base annualisée.



(1) Au 31 décembre 2018, les synergies liées à OneMarket ont été calculées sur la base du compte de résultat pro forma 2017.

— Activités opérationnelles

Le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est de + 1 794,0 millions d'euros (+ 1 486,5 millions d'euros), en hausse de + 307,5 millions d'euros, en raison principalement de l'impact positif de l'acquisition de WFD, en partie compensé par la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (- 104,0 millions d'euros, dont - 96,0 millions d'euros dus à WFD).

— Activités d'investissement

Le total des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est de - 4 271,1 millions d'euros (- 1 024,9 millions d'euros), un montant principalement dû au paiement de la partie « cash » du prix d'acquisition de WFD, partiellement compensé par un montant total de cessions de 2 048,8 millions d'euros (212,3 millions d'euros en remboursement de financements immobiliers, 1 039,3 millions d'euros en cession d'immeubles de placement et 797,2 millions d'euros en cession de titres de filiales consolidées).

— Activités de financement

Le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement est de + 2 252,0 millions d'euros (- 293,4 millions d'euros), une hausse liée au financement de l'acquisition de WFD (1 989,0 millions d'euros de titres hybrides et 3 000 millions d'euros de dette senior), partiellement compensé par des remboursements d'emprunts.

4.1.2.9 Événements post-clôture

Le 28 février 2019, URW a cédé sa participation de 34 % dans le centre commercial Jumbo à Helsinki au co-proprétaire actuel, la société d'assurance-vie Elo Mutual. Le prix net vendeur est de 248,6 millions d'euros, soit une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 31 décembre 2018 et un rendement net initial de près de 5 %. Jumbo est l'un des plus grands centres commerciaux de la région d'Helsinki, avec 85 000 m² de GLA et plus de 12 millions de visites par an.

4.1.2.10 Dividende

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale d'Unibail-Rodamco SE qui se tiendra le 17 mai 2019, le Groupe versera un dividende en numéraire de 10,80 euros par action jumelée au titre de l'exercice 2018. Le dividende pour 2018 sera payé par Unibail-Rodamco SE comme suit :

- un acompte sur dividende de 5,40 euros par action le 29 mars 2019 (détachement du coupon le 27 mars 2019) ;
- le solde du dividende de 5,40 euros par action le 5 juillet 2019 (détachement du coupon le 3 juillet 2019), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale d'Unibail-Rodamco SE.

Le dividende total proposé sera de 1 493,5 millions d'euros pour 138 288 601 actions jumelées en circulation au 31 décembre 2018. Ce dividende représente un ratio de distribution de 94 % du résultat net récurrent ajusté du Groupe, comprenant le résultat net récurrent d'UR jusqu'au 31 mai 2018 et le résultat net récurrent ajusté de URW à compter du 1^{er} juin 2018.

4.1.2.11 Perspectives

Le contexte macroéconomique a été favorable au premier semestre 2018 mais a connu un ralentissement au second semestre, en raison des inquiétudes sur le commerce mondial et sur l'évolution des politiques monétaires de la Fed et de la BCE. La confiance des consommateurs est en général restée bonne, tandis que la part des achats en ligne est en croissance dans les dépenses de consommation. Les perspectives de croissance pourraient cependant être affectées par le Brexit et la réponse des 27 pays membres de l'UE, par les incertitudes politiques aux États-Unis et l'évolution de sa politique commerciale, et par les réponses apportées par ses partenaires commerciaux, ou par d'autres événements géopolitiques. Par ailleurs, le commerce connaît des évolutions rapides et de nombreuses enseignes font évoluer leur modèle pour s'adapter à ces changements en redimensionnant leur portefeuille de magasins et en se développant de manière sélective, avec un plus grand partage des risques avec les bailleurs. Compte tenu de l'excellente qualité de son portefeuille de centres de shopping de destination situés dans des zones à fort pouvoir d'achat, URW est idéalement positionné pour faire face à ces mutations.

Le Groupe a cédé 2,0 milliards d'euros de bureaux et de centres commerciaux en 2018, à un rythme nettement supérieur à ses prévisions initiales. Le Groupe a décidé de baisser son objectif de ratio d'endettement à une fourchette comprise entre 30 et 40 %, contre 35 à 45 % précédemment. Lors de l'établissement de son plan à 5 ans, URW a identifié près de 3 milliards d'euros de nouveaux actifs situés en Europe continentale pouvant être cédés, soit un doublement de l'objectif de cessions qui avait été fixé en 2018.

Par conséquent, le Groupe poursuivra les priorités stratégiques suivantes au cours des deux prochaines années :

- réduction de son ratio d'endettement ;

- revue de certains projets de développement en vue d'optimiser l'allocation du capital et les retours sur investissement ;
- alliance avec des partenaires stratégiques sur certains projets de développement ;
- poursuite de l'intégration de Westfield ;
- déploiement de la marque Westfield en Europe continentale ;
- poursuite de la réduction de la structure de coûts et réalisation des synergies de revenus.

Le plan à 5 ans du Groupe est donc articulé en deux phases :

- une première période marquée par la réalisation de la plupart des cessions, avec une croissance de l'activité sous-jacente soutenue ;
- une nouvelle période de croissance forte du RNRAPA à l'issue du programme de cessions.

— Prévision

Les 2 milliards d'euros de cessions de 2018 et les cessions prévues en 2019 permettront d'améliorer encore la qualité du portefeuille d'actifs du Groupe et de réduire son ratio d'endettement. Ces cessions auront un impact sur le RNRAPA 2019 d'environ - 90 cents.

L'effet en année pleine des actions et de la dette émises pour l'acquisition de WFD sera légèrement supérieur à l'effet année pleine des revenus de Westfield. Ceci est principalement dû à certains décalages de projets, à l'environnement commercial aux États-Unis et au Royaume-Uni, à des frais financiers plus élevés (moindre capitalisation) et à des impôts légèrement supérieurs à la prévision initiale. Ces éléments auront un impact d'environ - 50 cents sur le RNRAPA.

Cependant, malgré un environnement commercial incertain, le Groupe prévoit en 2019 une croissance sous-jacente de son résultat opérationnel de + 4 % à + 5 % qui devrait compenser cet impact.

Au total, la prévision de RNRAPA pour 2019 est comprise entre 11,80 euros et 12,00 euros.

Au-delà, grâce à son organisation et à son portefeuille exceptionnel, à la croissance de ses activités et à la livraison de projets de développement, le Groupe prévoit une croissance annuelle moyenne 2019-2023 de son RNRAPA, retraité des cessions, comprise entre + 5 % et + 7 %.

Cette perspective à moyen terme résulte de l'exercice annuel du plan à 5 ans d'URW pour l'Europe continentale et du premier business plan établi pour les États-Unis et le Royaume-Uni. Les taux de croissance qui en résultent varient d'une année à l'autre. Ce plan est construit actif par actif et sur la base du contexte économique à fin 2018, et repose sur des estimations et des hypothèses en matière d'indexation, de gains locatifs, de cessions d'environ 4 milliards d'euros au cours des prochaines années, de livraisons dans les délais des projets de développement, de coût de la dette, de taux de change et d'imposition. Ces hypothèses sont amenées à varier, et peuvent donc entraîner une modification des taux de croissance d'un plan à l'autre. Le plan à 5 ans actuel du Groupe ne prend en compte aucune acquisition.

— Dividendes futurs

Pour les prochains exercices, le Groupe entend maintenir *a minima* un dividende de 10,80 euros par action jumelée et le faire croître en ligne avec l'augmentation de son RNRAPA.

4.1.3 INVESTISSEMENTS ET CESSIONS

En 2018, URW a investi 1 530,7 millions d'euros ⁽¹⁾, en part du Groupe, en acquisitions d'actifs et dans des projets de construction, d'extension et de rénovation d'actifs, à comparer à 1 239,6 millions d'euros en 2017 pour UR seul. Ce montant inclut 298,5 millions d'euros investis aux États-Unis et au Royaume-Uni depuis le 1^{er} juin 2018.

4.1.3.1 Investissements totaux

Les investissements totaux se décomposent ainsi :

(M€)	Proportionnelle				IFRS	
	2018		2017		2017	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Centres commerciaux	1 240,7	1 161,1	1 118,6	1 036,9	1 101,1	1 020,8
Bureaux & Autres	292,5	292,1	114,7	114,4	114,7	114,4
Congrès & Expositions	129,2	77,4	139,7	88,4	139,5	88,2
Services	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVESTISSEMENTS	1 662,4	1 530,7	1 373,0	1 239,6	1 355,3	1 223,4

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

4.1.3.2 Centres commerciaux

URW a investi 1 161,1 millions d'euros ⁽²⁾ dans son portefeuille de centres commerciaux en 2018 :

- 196,3 millions d'euros de nouvelles acquisitions, principalement en Espagne (Parquesur et La Vaguada) et en France (Rosny 2) ;
- 400,9 millions d'euros dans des projets de construction, extension et rénovation, incluant principalement Mall of The Netherlands, l'extension de Vélizy 2, Gaîté Montparnasse, l'extension de La Part-Dieu, et les projets de Milan et Überseequartier (voir également la section « Projets de Développement ») ;
- 277,0 millions d'euros dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, comprenant principalement Westfield London, Shopping City Süd, Glòries et des actifs Flagships aux États-Unis ;
- 110,1 millions d'euros dans les investissements de remplacement ⁽³⁾ ;
- des frais financiers, les coûts d'éviction et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 31,3 millions d'euros, 82,7 millions d'euros et 62,7 millions d'euros.

4.1.3.3 Bureaux et Autres

URW a investi 292,1 millions d'euros dans son portefeuille de bureaux en 2018 :

- 32,1 millions d'euros de nouvelles acquisitions en Espagne (La Vaguada) et en France (Tour Rosny) ;
- 207,5 millions d'euros dans des projets de construction et de rénovation, principalement en France (les projets Trinity, Shift et Versailles Chantiers), au Royaume-Uni (Westfield Stratford City et

Westfield London) et en Allemagne (bureaux d'Überseequartier) (voir également la section « Projets de Développement ») ;

- 30,5 millions d'euros dans des projets amélioration d'actifs en exploitation, principalement aux États-Unis et en France ;
- 4,0 millions d'euros pour des travaux de remplacement ;
- 18,0 millions d'euros en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.3.4 Congrès & Expositions

URW a investi 77,4 millions d'euros dans le secteur Congrès & Expositions en 2018 :

- 31,6 millions d'euros en travaux de construction à Viparis Porte de Versailles, la construction d'un hôtel à la Porte de Versailles et la rénovation du Pullman Montparnasse ;
- 29,6 millions d'euros en travaux d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement à la Porte de Versailles ;
- 12,8 millions d'euros en travaux de remplacement ;
- 3,4 millions d'euros en frais financiers et autres coûts.

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de Porte de Versailles continue avec la construction du nouveau Pavillon 6 et de deux nouveaux hôtels (Novotel & Mama Shelter) dont la livraison est prévue au second semestre 2019.

4.1.3.5 Cessions

En 2018, le Groupe a cédé de nombreux actifs.

(1) En proportionnelle.

(2) Montant total des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du Groupe.

(3) Les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et/ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales. Ces montants ne comprennent pas les investissements de remplacement pris en compte dans le CTI des projets d'extension ou de rénovation pour lesquels le retour sur investissement standard du Groupe est attendu.

Le 2 juillet 2018, URW a cédé l'hôtel Örebro.

Le 31 juillet, URW a cédé quatre centres commerciaux en Espagne (El Faro, Bahia Sur, Los Arcos et Vallsur) pour un Prix Net Vendeur (PNV) ⁽¹⁾ de 449 millions d'euros, à un taux de rendement initial acquéreur ⁽²⁾ de 5,6 %.

Le 23 août, URW a cédé Horton Plaza à San Diego à un PNV de 83 millions d'euros. Le prix total d'acquisition (PTA) ⁽³⁾ représente un écart d'environ - 5 % par rapport à la valeur estimée par UR lors de l'acquisition.

Le 8 novembre 2018, URW a annoncé avoir finalisé la cession de Capital 8, un ensemble de bureaux situé dans Paris QCA, à Invesco Real Estate, un gérant de portefeuille immobilier. Le PNV de la transaction est de 789 millions d'euros ⁽⁴⁾.

Le 18 décembre 2018, le Groupe a cédé la Tour Ariane, un immeuble de bureaux situé au cœur de La Défense, au fonds souverain singapourien GIC. Le PNV est de 465 millions d'euros ⁽⁴⁾.

Le 20 décembre 2018, le Groupe a finalisé la cession de Skylight et Lumen, deux immeubles de bureaux situés à Varsovie QCA, à Globalworth Poland. Le PTA est de 190 millions d'euros.

Depuis le 30 juin 2018, le Groupe a cédé 10 actifs, pour un PNV total de 2,0 milliards d'euros, à un taux de rendement acquéreur moyen pondéré de 4,6 % et avec une prime moyenne pondérée de + 8,9 % par rapport à leur valeur dans les comptes consolidés au 30 juin 2018.

Ces cessions font partie des 3 milliards d'euros de cessions d'actifs identifiées dans le plan à 5 ans d'UR pour la période 2018-2020 et annoncé l'an passé. Elles ont été réalisées à un rythme très supérieur aux prévisions initiales. Le Groupe a décidé de baisser son objectif de ratio endettement dans une fourchette comprise entre 30 et 40 %, contre 35 à 45 % précédemment. Lors de l'établissement de son nouveau plan à 5 ans, URW a identifié près de 3 milliards d'euros d'actifs additionnels situés en Europe continentale à céder, ce qui permet de doubler l'objectif de cessions qui avait été fixé en 2018.

4.1.4 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Le portefeuille de projets de développement d'URW s'élève à 11,9 milliards d'euros ⁽⁵⁾ au 31 décembre 2018. Il porte sur 2,4 millions de m² de surfaces locatives ⁽⁶⁾ comprenant de nouveaux projets ou des extensions et des restructurations d'actifs existants. Le Groupe conserve une grande flexibilité pour la mise en œuvre de son portefeuille de projets (65 % de l'investissement total ⁽⁷⁾).

4.1.4.1 Évolution du portefeuille de projets de développement

Le portefeuille de développement du Groupe, avec l'intégration des projets Westfield au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Italie, a été estimé à 13,0 milliards d'euros à fin 2017. Le portefeuille du Groupe s'élève à 11,9 milliards d'euros ⁽⁸⁾ au 31 décembre 2018 du fait principalement de :

- la décision de céder 75 % du projet résidentiel Cherry Park ⁽⁹⁾ à des partenaires institutionnels (- 0,6 milliard d'euros) ;
- l'application de la méthodologie UR aux projets WFD, l'utilisation de valeurs à terminaison au lieu de valeurs actualisées, les variations de coûts de projets, certaines cessions et le retrait d'un projet (- 0,5 milliard d'euros) ;
- la réalisation et la livraison de Westfield London Phase 2 au S1, et les rénovations de Westfield Garden State Plaza et de Villeneuve 2 au S2 (- 0,4 milliard d'euros) ;
- l'entrée dans le portefeuille des projets d'extension de Métropole Zlicin, Villeneuve 2 et Centrum Cerny Most, de l'extension loisirs de Rosny 2 et d'autres projets (+ 0,4 milliard d'euros).

Le Groupe a ouvert l'extension de 77 046 m² de Westfield London en mars (inauguration en octobre), suivie en septembre par la livraison des rénovations de Villeneuve 2 et de Westfield Garden State Plaza.

Le Groupe a également livré des phases importantes de projets « engagés » :

- la rénovation du centre commercial Westfield Valley Fair, première des trois phases du projet, a été livrée en octobre (une seconde phase a été livrée en janvier 2019 avec l'ouverture du cinéma ICON) ;

(1) Prix Net Vendeur (PNV) : prix total d'acquisition (PTA) payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

(2) Taux de rendement initial acquéreur : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par le PTA.

(3) (6) prix total d'acquisition (PTA) : le montant total qu'un acquéreur doit verser pour acquérir un actif ou une société. Le PTA inclut le prix net conclu entre le vendeur et l'acquéreur augmenté des droits de mutation et frais d'acquisition.(6) prix total d'acquisition (PTA) : le montant total qu'un acquéreur doit verser pour acquérir un actif ou une société. Le PTA inclut le prix net conclu entre le vendeur et l'acquéreur augmenté des droits de mutation et frais d'acquisition.

(4) Avant impact des aménagements de loyer.

(5) Exprimé en Coût Estimé URW qui est égal au Coût Estimé à 100 % multiplié par le pourcentage de détention du projet par URW, plus les éventuels coûts propres spécifiques. Le Coût Estimé à 100 % est exprimé en valeur à terminaison. Il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, et les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas : (i) les intérêts financiers capitalisés ; (ii) les coûts internes capitalisés ; (iii) les pertes et anticipations de loyers nets ; et (iv) les ajustements IFRS.

(6) Les surfaces locatives correspondent aux surfaces locatives des projets à 100 %.

(7) En termes d'investissement résiduel pour les projets « contrôlés » et « exclusifs », exprimés en % du Coût Estimé URW sur le portefeuille de projets.

(8) Ce montant inclut la part du Groupe dans les projets en intégration globale et dans les projets mis en équivalence, à l'exception des projets Viparis.

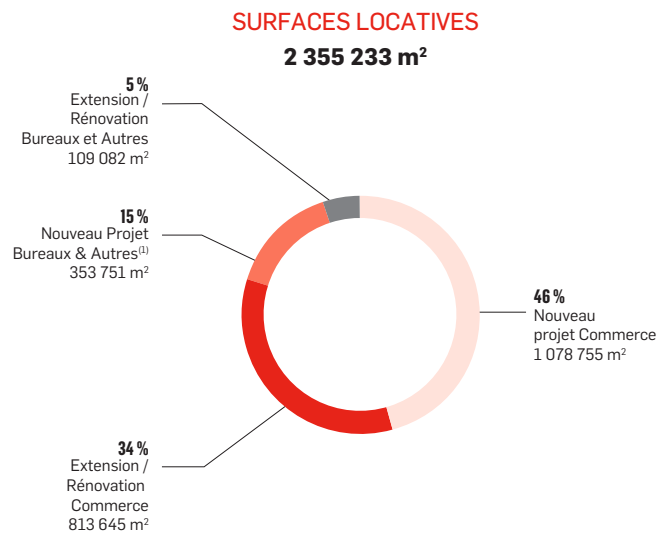
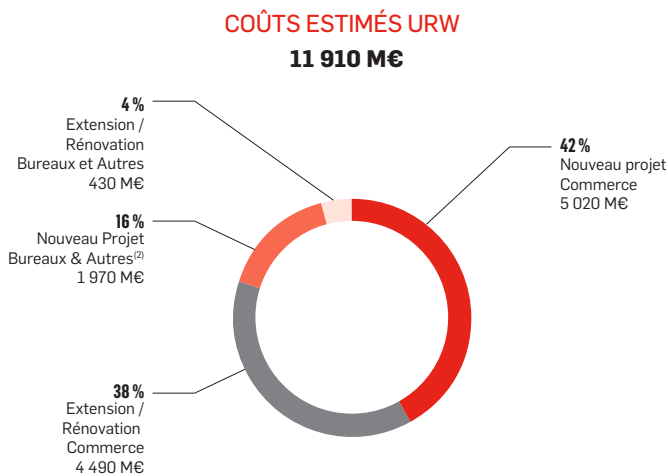
(9) Le Groupe a décidé de rechercher des partenaires pour ce projet et d'en conserver 25 %.

- les halles gastronomiques Fresh!, première destination du futur Mall of The Netherlands, ont été inaugurées en novembre. Le nouveau marché de 2 500 m² compte 24 boutiques et dix comptoirs et propose une offre variée de produits locaux de qualité, ainsi qu'un programme d'événements et de divertissements culinaires ;
- une étape majeure de la rénovation de Gropius Passagen a été réalisée avec l'ouverture de Karstadt en octobre et de South Island (avec de nouveaux locataires tels que Peek & Cloppenburg, Media Markt et H&M) ainsi que de la dining plaza en novembre.

Dans le cadre de la revue annuelle de ses projets, le Groupe a pris la décision stratégique d'intensifier, lorsque cela est pertinent, ses efforts de densification sur son portefeuille d'actifs commerciaux en ajoutant des bureaux, habitations, hôtels et autres à ses actifs Flagship. Le Groupe considère que ces projets disposent d'un potentiel de création de valeur, tout en permettant une augmentation du nombre de visites dans ses centres de shopping de destination. URW fournira plus de détails sur sa stratégie de densification lors des *Investor Days* en juin 2019.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR ⁽¹⁾



Les projets de centres commerciaux représentent 9,5 milliards d'euros. 53 % concernent les nouveaux projets et 47 % les extensions et rénovations de centres existants. Le Groupe prévoit de créer 1,9 million de m² de surfaces locatives additionnelles, soit une augmentation d'environ 21 % de la surface locative de commerce actuelle du Groupe. Sur l'investissement total des projets de centres commerciaux, 2,0 milliards d'euros (21 %) sont des projets « engagés ».

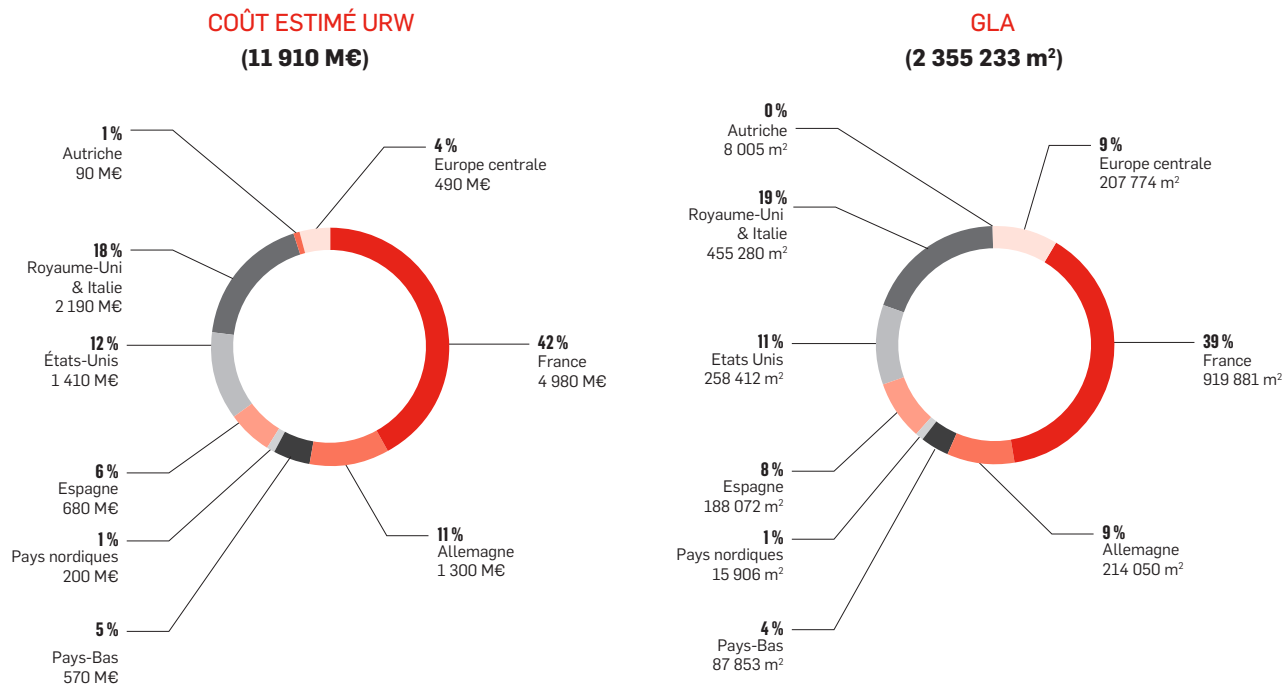
Les projets du secteur Bureaux et Autres représentent un montant d'investissement de 2,4 milliards d'euros. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 82 % pour environ 354 000 m² de surfaces locatives additionnelles, dont 49 % seront livrées après 2023. Le solde porte sur la restructuration de près de 109 000 m² d'actifs existants. 900 millions d'euros (38 %) sont des projets « engagés », dont 93 % seront livrés en 2019.

(1) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(2) Inclut les logements et les hôtels

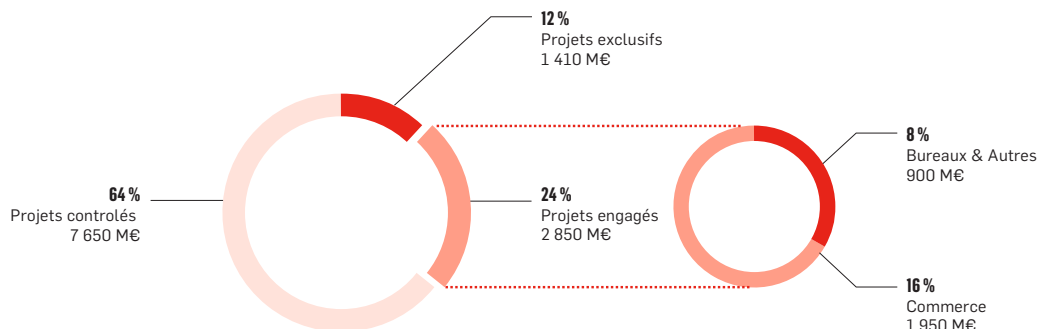


PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR RÉGION ⁽¹⁾



4.1.4.2 Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE ⁽²⁾



La catégorie des projets « engagés » de 2,9 milliards d'euros inclut désormais le projet d'extension loisirs Carré Sénart suite au démarrage des travaux, et les projets américains suivants :

- l'extension de 47 402 m² de Westfield Valley Fair ;
- le projet Westfield World Trade Center Tower 3 et North Temporary Access (NTA), avec une surface additionnelle de 7 180 m² ;
- le projet résidentiel de Westfield UTC de 26 845 m² (300 appartements) ;

- la rénovation de Westfield Topanga dont les travaux ont commencé en août 2018.

Le Groupe a déjà dépensé 1,4 milliard d'euros sur les projets « engagés », 1,1 milliard d'euros sur les projets « contrôlés » et 0,2 milliard d'euros sur les projets « exclusifs ». L'investissement résiduel à réaliser sur les trois prochaines années sur les projets « engagés » s'élève à 1,5 milliard d'euros, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,8 milliard d'euros.

(1) Des écarts ans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(2) Projets « engagés » : projets en construction, pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus. Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et URW contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues. Projets « exclusifs » : projets pour lesquels URW détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours.

4.1.4.3 Évolution du portefeuille de développement en 2018

Depuis le 31 décembre 2017, le Coût Estimé URW de certains projets a augmenté et leur date de livraison a été repoussée, en particulier :

- le projet 3 Pays a été retardé de 19 mois en raison de modification du plan d'accessibilité, nécessaire au dépôt des autorisations administratives ;
- le projet Val Tolosa a été retardé de 16 mois à la suite de délais dans les procédures administratives ;
- le projet Sisters a été retardé de 16 mois et son Coût Estimé URW a augmenté en raison de procédures administratives et de l'évolution des conditions du marché de la construction ;
- le projet Überseequartier a été retardé de 15 mois et son Coût Estimé URW a augmenté en raison de modifications dans le programme pour inclure une offre de divertissement et de restauration plus vaste, étendre et améliorer les logements et prendre en compte les résultats des premiers appels d'offres, impactés par un marché allemand de la construction très tendu. La cession des droits à construire des lots résidentiels A et E3 a été signée en fin d'année ;
- le Coût Estimé URW du projet Shift a augmenté suite à la signature du bail avec Nestlé, qui nécessite davantage de travaux d'aménagement.

4.1.4.4 Investissements en 2018

Voir 4.1.3 "Investissements et cessions".

4.1.4.5 Livraisons prévues dans les 12 prochains mois

La livraison de 12 projets représentant un Coût Estimé URW d'environ 1 560 millions d'euros est prévue en 2019 :

- sept projets d'extension et de rénovation de centres commerciaux : les extensions loisirs de Carré Sénart et Vélizy 2, les rénovations de Westfield Topanga et Westfield Valencia, les projets Gropius Passagen, Parly 2 cinéma et Westfield Valley Fair ;
- deux projets de redéveloppement et d'extension de bureaux : l'hôtel de Gaîté Montparnasse et Shift ;
- deux projets de nouveaux bureaux : Versailles Chantiers et Trinity ; et
- un projet de nouvel immeuble résidentiel : Westfield UTC.

Le taux moyen de pré-commercialisation ⁽¹⁾ de ces projets de commerces et de bureaux est respectivement de 88 % ⁽²⁾ et 64 %.

(1) Les projets de rénovation sont exclus.

(2) Surface commerciale signée ou en cours de signature, dont les termes et conditions financières ont été acceptés.

4.1.4.6 Description des projets de développement

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	Actionnariat URW	100 % GLA (m ²)	100 % Coûts Estimés (M€)	URW Coûts Estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
VÉLIZY 2 LEISURE EXTENSION	Centre Commercial	France	Région de Paris	Extension/Rénovation	100 %	19 637 m ²	140			S1 2019	Juste valeur
VERSAILLES CHANTIERS	Bureaux & Autres	France	Région de Paris	Nouveau projet	100 %	16 147 m ²	60			S1 2019	Juste valeur
WESTFIELD TOPANGA RENOVATION	Centre Commercial	États-Unis	Région de Los Angeles	Extension/Rénovation	55 %	0 m ²	50			S2 2019	Juste valeur
WESTFIELD UTC RESIDENTIAL	Bureaux & Autres	États-Unis	San Diego	Nouveau projet	50 %	26 845 m ²	140			S2 2019	Juste valeur
GROPIUS PASSAGEN	Centre Commercial	Allemagne	Berlin	Extension/Rénovation	10 %	471 m ²	130			S2 2019	Juste valeur
WESTFIELD VALLEY FAIR	Centre Commercial	États-Unis	San José	Extension/Rénovation	50 %	47 402 m ²	990			S2 2019	Juste valeur
SHIFT	Bureaux & Autres	France	Région de Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	46 709 m ²	210			S2 2019	Juste valeur
TRINITY	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	49 109 m ²	340			S2 2019	Juste valeur
LA PART-DIEU EXTENSION	Centre Commercial	France	Lyon	Extension/Rénovation	100 %	30 637 m ²	380			S1 2020	Coût de construction
MALL OF THE NETHERLANDS*	Centre Commercial	Pays-Bas	Région de La Haye	Redéveloppement/Extension	100 %	87 853 m ²	570			S1 2020	Coût de construction
GAÏTÉ-MONTPARNASSE RETAIL*	Centre Commercial	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	30 243 m ²	170			S2 2020	Coût de construction
GAÏTÉ-MONTPARNASSE OTHERS*	Bureaux & Autres	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	62 373 m ²	220			S2 2020	Coût de construction
WESTFIELD WORLD TRADE CENTER PHASE 2 ⁽⁴⁾	Centre Commercial	États-Unis	New York	Extension/Rénovation	100 %	7 180 m ²	110			S2 2020	Juste valeur
AUTRES						7 510 m ²	60				
TOTAL PROJETS ENGAGÉS								2 850	6,5 %		
WESTFIELD OAKRIDGE RESTRUCTURING*	Centre Commercial	États-Unis	San José	Extension/Rénovation	55 %	15 230 m ²	50			S1 2020	Coût de construction
ALTAMAR ⁽⁵⁾	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	100 % ⁽⁶⁾	58 341 m ²	220			S1 2021	Coût de construction
GARBERA EXTENSION	Centre Commercial	Espagne	Saint-Sébastien	Extension/Rénovation	100 %	19 596 m ²	130			S2 2021	Coût de construction
VAL TOLOSA	Centre Commercial	France	Région de Toulouse	Nouveau projet	60 % ⁽⁶⁾	65 308 m ²	290			S1 2022	Coût de construction
VÉLIZY 2 RETAIL EXTENSION	Centre Commercial	France	Région de Paris	Extension/Rénovation	100 %	19 038 m ²	200			S2 2022	Coût de construction
WESTFIELD MILANO	Centre Commercial	Italie	Milan	Nouveau projet	75 %	184 854 m ²	1 500			S2 2021	Juste valeur
ÜBERSEEQUARTIER	Centre Commercial	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	100 %	188 868 m ²	1 220			S2 2022	Coût de construction
VILLENEUVE 2 EXTENSION	Centre Commercial	France	Région de Lille	Extension/Rénovation	100 %	17 741 m ²	140			S2 2022	Coût de construction
ROSNY 2 LEISURE EXTENSION	Centre Commercial	France	Région de Paris	Extension/Rénovation	50 %	7 691 m ²	60			S2 2022	Coût de construction
CROYDON*	Centre Commercial	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	50 %	162 116 m ²	1 550			2023	Juste valeur
SISTERS	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	89 348 m ²	710			S2 2023	Coût de construction
3 PAYS	Centre Commercial	France	Hésingue	Nouveau projet	100 %	73 588 m ²	390			S2 2023	Coût de construction
NEO	Centre Commercial	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	86 %	122 444 m ²	670			S2 2023	Coût de construction
TRIANGLE	Centre Commercial	France	Paris	Nouveau projet	100 %	85 140 m ²	600			Post 2023	Coût de construction
CHERRY PARK	Centre Commercial	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	25 % ⁽⁷⁾	87 163 m ²	750			Post 2023	Juste valeur
MÉTROPOLE ZLICIN EXTENSION	Centre Commercial	République tchèque	Prague	Extension/Rénovation	50 %	24 261 m ²	150			Post 2023	Coût de construction

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	Actionnariat URW	100 % GLA (m ²)	100 % Coûts Estimés (M€)	URW Coûts Estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
MAQUINEXT	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	51 %	37 570 m ²	200			Post 2023	Coût de construction
BUBNY	Centre Commercial	République tchèque	Prague	Nouveau projet	65 %	55 114 m ²	250			Post 2023	Coût de construction
AUTRES						328 911 m ²	1 300				
TOTAL PROJETS CONTRÔLÉS								7 650	7-8 % objectif		
WESTFIELD GARDEN STATE PLAZA RESTRUCTURING*	Centre Commercial	États-Unis	Région de New York	Extension/Rénovation	50 %	11 111 m ²	110			S2 2020	Juste valeur
WESTFIELD MISSION VALLEY*	Centre Commercial	États-Unis	San Diego	Extension/Rénovation	42 %	29 723 m ²	120			S1 2021	Coût de construction
WESTFIELD MONTGOMERY RESTRUCTURING PHASE 1*	Centre Commercial	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	35 024 m ²	250			S2 2021	Juste valeur
WESTFIELD TOPANGA RESTRUCTURING*	Centre Commercial	États-Unis	Région de Los Angeles	Extension/Rénovation	55 %	14 911 m ²	230			S2 2021	Juste valeur
WESTFIELD VALENCIA RESTRUCTURING*	Centre Commercial	États-Unis	Valencia	Extension/Rénovation	50 %	23 110 m ²	80			S1 2022	Coût de construction
WESTFIELD UTC PHASE 3	Centre Commercial	États-Unis	San Diego	Extension/Rénovation	50 %	11 893 m ²	160			S1 2022	Coût de construction
SCS WEST EXTENSION	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension/Rénovation	100 %	8 005 m ²	90			S2 2023	Coût de construction
WESTFIELD MONTGOMERY RESTRUCTURING PHASE 2*	Centre Commercial	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	12 235 m ²	140			Post 2023	Juste valeur
FISKETORVET EXTENSION	Centre Commercial	Danemark	Copenhague	Extension/Rénovation	100 %	15 906 m ²	200			Post 2023	Coût de construction
VITAM	Centre Commercial	France	Neydens	Extension/Rénovation	80 %	76 582 m ²	430			Post 2023	Coût de construction
AUTRES						42 295 m ²	410				
TOTAL PROJETS EXCLUSIFS								1 410	7-8 % objectif		
TOTAL PORTEFEUILLE URW								11 910	7-8 % objectif		

(1) Les chiffres sont susceptibles d'évoluer en fonction de la maturité des projets.

(2) Loyers nets annualisés estimés, divisé par le Coût Estimé URW du projet.

(3) En cas de projet à livraison par phases, la date correspond à l'ouverture de la dernière phase.

(4) Inclut Tower 3 et NTA mais exclut Tower 2 qui n'a pas encore démarré.

(5) Anciennement Benidorm.

(6) % de détention après exercice des droits d'option.

(7) Hypothèse d'entrée d'un ou plusieurs partenaires pour 75 % du projet.

* Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le Coût Estimé à leur coût d'acquisition.

4.1.5 PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2018

L'actif net réévalué (ANR) EPRA triple net ⁽¹⁾ d'URW s'élève à 210,80 euros par action au 31 décembre 2018, soit une hausse de + 5,1 % ou + 10,30 euros par rapport à 200,50 euros au 31 décembre 2017. Cette hausse de + 10,30 euros est la somme de : (i) + 18,78 euros par action correspondant à la somme des éléments suivants : (a) la contribution de + 13,15 euros par action du résultat net récurrent, (b) la mise à juste valeur des actifs et les plus-values de cessions pour + 1,68 euro par action, (c) les écarts de changes et d'autres éléments pour - 2,01 euros par action, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour + 7,42 euros par action, et (e) l'effet dilutif des titres donnant accès au capital de la Société de - 1,46 euro par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour l'exercice 2017 pour - 10,80 euros par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 2,32 euros par action.

L'ANR de continuation ⁽²⁾ (droits inclus) par action s'élève à 233,90 euros au 31 décembre 2018, en hausse de + 6,7 % ou + 14,70 euros par rapport à 219,20 euros au 31 décembre 2017.

L'ANR EPRA par action du Groupe est en hausse de + 5,1 % à 221,80 euros au 31 décembre 2018, par rapport à 211,00 euros au 31 décembre 2017, et n'intègre pas les titres hybrides du Groupe. L'ANR EPRA par action au 31 décembre 2018 inclut 12,90 euros d'écarts d'acquisition de Westfield et d'UR Germany non liés aux activités de prestations de services.

4.1.5.1 Patrimoine du Groupe

Sauf mention contraire, les chiffres du patrimoine du Groupe présentés sont en proportionnelle ⁽³⁾ et au 31 décembre 2018, et les comparaisons sont sur la base des valeurs au 31 décembre 2017.

Le patrimoine ⁽⁴⁾ total d'URW s'élève à 65,2 milliards d'euros par rapport à 63,7 milliards d'euros au 30 juin 2018.

4.1.5.1.1 Europe Continentale

Malgré 1,8 milliard d'euros ⁽⁵⁾ de cessions au cours de l'année, le patrimoine ⁽⁶⁾ du Groupe est resté stable à 43 662 millions d'euros (43 497 millions d'euros). La valeur de marché du portefeuille à périmètre constant a augmenté de + 0,8 % ou + 307 millions d'euros, nette des investissements.

Alors que la demande pour l'immobilier et les moyens financiers des investisseurs ciblant cette classe d'actifs restaient à des niveaux élevés, les volumes de transactions en 2018 s'établissaient à 200 milliards d'euros, en baisse de - 19 % par rapport à 2017.

— Commerces

Les volumes de transactions en immobilier commercial en Europe continentale ⁽⁷⁾ ont atteint 34,6 milliards d'euros. Le secteur des Centres commerciaux représentait 39 % des volumes totaux.

Les taux de rendement du secteur commerces se sont stabilisés à des niveaux historiquement bas. La prime de risque reste historiquement élevée. Compte tenu des faibles taux de rendement, les investisseurs continuent d'investir sur des actifs plus risqués. En conséquence, la durée des due diligences nécessaires augmente. En raison du nombre limité d'opérations sur les actifs « prime » en 2018, les experts évaluateurs ont maintenu les taux de capitalisation pour ces actifs.

Le portefeuille des centres commerciaux d'UR a vu sa valeur de marché augmenter de + 0,8 % ou + 278 millions d'euros à périmètre constant. Les centres attirant 10 millions ou plus de visites par an ont vu leur valeur croître de + 2,1 % à périmètre constant. La croissance s'explique principalement par un effet loyers (+ 2,4 %) partiellement compensé par un effet taux négatif (- 1,6 %). Le portefeuille de centres du Groupe en Espagne a connu la plus forte augmentation de valeur : + 4,3 % à périmètre constant, dont + 3,8 % s'expliquent par les performances locatives et + 0,6 % par l'effet taux. Les valeurs des portefeuilles en Europe centrale, en Autriche, dans les Pays nordiques et en France ont respectivement augmenté de + 3,6 %, + 1,7 %, + 0,9 % et + 0,1 % à périmètre constant, alors que les Pays-Bas et l'Allemagne ont vu la valeur de leurs centres à périmètre constant décroître respectivement de - 7,2 % et - 0,7 %.

— Bureaux

La valeur du portefeuille de bureaux d'UR a augmenté de + 5,1 % à périmètre constant, principalement (+ 4,8 %) en raison d'un effet taux positif, soutenu par les transactions comparables observées en région parisienne. Dans cette région, la valeur du portefeuille bureaux du Groupe a augmenté de + 5,4 % à périmètre constant, dont + 6,6 % d'effet taux.

— Congrès & Expositions

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur baisser de - 3,4 % à périmètre constant, en raison d'une augmentation du coût moyen pondéré du capital.

(1) L'ANR EPRA triple net correspond à l'ANR de continuation par action moins les droits estimés et les impôts sur les plus-values latentes.

(2) L'ANR de continuation représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

(3) La somme de la valeur droits inclus des actifs consolidés par intégration globale, la part détenue dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et la valeur de marché des investissements dans les actifs non contrôlés (Zlote Tarasy, Ring-Center, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).

(4) En termes de valeur droits inclus, incluant les activités de services du Groupe, les activités dans les aéroports et la marque. N'inclut pas la partie non allouée de l'écart d'acquisition.

(5) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2017.

(6) En termes de valeur droits inclus.

(7) Source : estimation Cushman & Wakefield.

4.1.5.1.2 Patrimoine Westfield

La valeur du portefeuille WFD s'élevé à 21 539 millions d'euros ⁽¹⁾ à comparer à 21 382 millions d'euros au 1^{er} juin 2018 et représente 33 % de la valeur totale du patrimoine.

— États-Unis

Les volumes de transactions en immobilier commercial aux États-Unis ont connu une diminution avec un total de 58,8 milliards de dollars selon Real Capital Analytics (excluant l'impact des transactions concernant GGP et Westfield). Cela représente un recul annuel de - 8,5 %. Pour le secteur des Centres commerciaux, la baisse des volumes de transactions était de - 10,5 %.

L'année 2018 a été caractérisée par de larges fusions et acquisitions immobilières, incluant l'acquisition de Westfield par UR et le rachat de GGP par Brookfield Properties, deux REITs américaines détenant des centres commerciaux de catégorie « A ». Plusieurs transactions de référence ont eu lieu au second semestre 2018. Elles ont eu lieu à des valeurs en ligne avec les niveaux historiques et à des taux de rendement stables d'environ 4,0 % pour les actifs *super prime*. Ces transactions incluent notamment les acquisitions, prises de participation et refinancements d'Ala Moana, Broadway Plaza, Christiana Mall, The Mall in Columbia, Baybrook Mall et The shops at la Cantera, et démontrent l'attractivité continue des meilleurs actifs.

Au-delà de ces exemples, les transactions dans les centres commerciaux *prime* et *super prime* ont été peu nombreuses, les propriétaires préférant conserver à long terme les actifs les plus adaptés dans un environnement commercial en mutation.

Les perspectives pour ces actifs restent stables. Les espaces libérés par les anciens grands magasins sont considérés comme une opportunité pour les centres de catégorie « A », permettant aux propriétaires de remplacer des locomotives en perte de vitesse par de meilleures enseignes de la grande distribution, ou des concepts de loisirs attrayants ou de boutiques.

Néanmoins, la bifurcation du marché de l'immobilier commercial se poursuit avec un nombre limité de transactions de centres commerciaux de catégories « B », et « C » à des taux de rendement de 10-15 %. Les volumes de transactions sont restés faibles en raison de la très faible disponibilité de financements pour les centres commerciaux de qualité inférieure et des inquiétudes relatives à la hausse des taux d'intérêts. Malgré le regain de confiance des

marchés, les investisseurs demeurent préoccupés par les défis auxquels font face les centres commerciaux les plus fragiles. Pour ces actifs, le succès passe par une gestion intensive et un repositionnement créatif des espaces. Plusieurs grands magasins et enseignes continuent de se battre pour attirer des clients et générer des chiffres d'affaires suffisants, dans un contexte d'évolution des préférences des consommateurs et de croissance du commerce en ligne. La situation a entraîné une augmentation du nombre de faillites, dont celle de Sears. Certaines enseignes ont réduit leur implantation pour se concentrer sur un nombre limité de points de vente de grande qualité. À court terme, les investisseurs dans les centres commerciaux devraient suivre de près l'impact des risques liés à la performance des grandes enseignes et des taux d'intérêt sur les valorisations des centres régionaux.

— Royaume-Uni

Le volume de transactions dans l'immobilier ⁽²⁾ au Royaume-Uni s'est établi à 59 milliards d'euros en 2018, soit une baisse de - 23 % par rapport à 2017. Le secteur du commerce représente 14 % des volumes totaux dont 13 % (1,0 milliard d'euros) pour les centres commerciaux.

Le nombre de transactions de centres commerciaux au Royaume-Uni a été limité. Malgré la bonne tenue de l'économie britannique, l'année 2018 a été une année particulièrement difficile pour les enseignes britanniques. Un certain nombre de facteurs structurels, notamment la hausse des taxes sur les commerces, une suroffre commerciale et une consommation atone ont entraîné un grand nombre de faillites ou de procédures de restructurations (CVAs). Les investisseurs sont attentifs des conséquences du Brexit et les transactions tardent à se concrétiser. Les investisseurs sont également plus sélectifs en termes de qualité d'actifs.

Les meilleurs actifs sont toujours considérés comme très attractifs, bien que leur rareté ait pour conséquence un nombre limité de transactions. Pour les centres commerciaux *prime* et *super prime*, l'activité locative reste forte et l'impact des CVAs est moindre que sur le reste du marché. Les taux de rendement ont augmenté entre + 5 points de base (pb) et + 25 pb dans cette catégorie, bien que l'acquisition du centre commercial Highcross à un taux de rendement de 5,5 % ait procuré une certaine confiance au marché. Parallèlement, les valorisations des actifs secondaires restent sous pression, accentuant la polarisation du marché des centres commerciaux. Les investisseurs suivront de près le résultat du Brexit ainsi que les développements sur le commerce avant de réévaluer leur allocation de capital.

(1) En termes de valeur droits inclus.

(2) Source : estimation Cushman & Wakefield.

4.1.5.3.1 Patrimoine URW

	31/12/2018		Proportionnelle				IFRS	
	(M€)	(%)	Évolution à périmètre constant nette des investissements - 2018 ⁽¹⁾		31/12/2017		31/12/2017	
Évaluation du patrimoine (droits inclus) ⁽¹⁾	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
Centres commerciaux	36 763	56 %	278	0,8 %	35 851	82 %	35 408	82 %
Bureaux	3 191	5 %	105	5,1 %	4 171	10 %	4 171	10 %
Congrès & Expositions	3 222	5 %	(98)	- 3,4 %	3 061	7 %	3 063	7 %
Services	486	1 %	22	5,3 %	415	1 %	415	1 %
Sous-total UR	43 662	67 %	307	0,8 %	43 497	100 %	43 057	100 %
Centres commerciaux	19 751	30 %						
Bureaux et Autres	733	1 %						
Services	1 055	2 %						
Sous-total WFD	21 539	33 %						
TOTAL URW	65 201	100 %						

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) En proportionnelle, droits et frais inclus (voir §1.8 pour les données en IFRS et en part du groupe).

L'évaluation du patrimoine intègre :

- L'acquisition de WFD pour une valeur droits inclus de 21 382 millions d'euros au 31 mai 2018 ;
- Les valeurs d'expertise/prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe) ;
- La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés (Zlote Tarasy, Ring-Center, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood). La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés s'élève à 1 057 millions d'euros (937 millions d'euros).

L'évaluation prend en compte les cash-flows négatifs liés au paiement des redevances des concessions et des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé.

Le patrimoine ne prend pas en compte la partie non allouée de l'écart d'acquisition résultant de l'acquisition de WFD ni les actifs financiers tels que les 463 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe au 31 décembre 2018.

(2) Le périmètre constant ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs non contrôlés et les principales variations de périmètre durant l'année 2018 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- Acquisition de WFD ;
- Acquisitions de lots bureaux à La Vaguada et à Tour Rosny ;
- Acquisitions de lots commerciaux à La Vaguada, à Parquesur, à Leidsenhage pour le projet Mall of The Netherlands, à Parly 2, à La Valentine et à La Part-Dieu ;
- Acquisitions de cinémas à Rosny 2 et Aupark ;
- Cessions de bureaux : Capital 8, Tour Ariane et Zlote Tarasy Lumen et Skylight ;
- Cession d'actifs commerciaux : quatre actifs espagnols et un actif non stratégique aux Pays-Bas ;
- Cession d'un centre commercial régional aux États-Unis : Horton Plaza ;
- Cession d'un hôtel : Eurostop Örebro ;
- Cession d'un terrain à L'Usine Mode et Maison ;
- Cession d'un projet de bureaux : Westfield Stratford City M7A ; et
- La livraison de certains lots aux locataires pour lesquels URW effectue toujours des travaux : le cinéma à Parly 2, l'extension de Vélizy 2 et le projet de DEX & IMAX à Carré Sénart.

L'évolution à périmètre constant est calculée sans les variations mentionnées ci-dessus.

	Proportionnelle	
UR Évaluation au 31/12/2017 (en M€)	43 497	
Évolution à périmètre constant	307	
Réévaluation du périmètre non constant	417	(1)
Revalorisation de parts	36	(2)
Investissement/Acquisitions	1 361	
Cessions	(1 848)	(3)
Effet de change	(108)	(4)
UR Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	43 662	1
Acquisition du portefeuille Westfield au 1 ^{er} juin 2018	21 382	(5)
Réévaluation du périmètre non constant	(257)	(6)
Revalorisation de parts	(9)	(7)
Investissement/Acquisitions/Cessions	195	(8)
Effet de change	229	(9)
WFD Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	21 539	2
URW Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	65 201	1 + 2

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Shift, Versailles Chantiers et Trinity, les projets d'hôtels à Porte de Versailles et à Montparnasse et les actifs livrés incluant par exemple le cinéma à Parly 2, l'extension de Vélizy 2 et le projet de DEX & IMAX à Carré Sénart.
- (2) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés (Zlote Tarasy, Ring-Center et Gropius Passagen).
- (3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2017.
- (4) Impact de change de - 108 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.
- (5) Valeur du portefeuille WFD au 31 mai 2018 (en proportionnelle vs. IFRS pour le montant reporté à fin juin 2018), incluant les activités de services, la marque et les activités dans les aéroports qui n'étaient pas évaluées à fin juin 2018.
- (6) Réévaluation du portefeuille WFD depuis le 1^{er} juin 2018.
- (7) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés (les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (8) Investissements depuis le 1^{er} juin 2018, nets des cessions.
- (9) Impact de change de + 229 millions d'euros lié à l'exposition aux États-Unis et au Royaume-Uni, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

— Experts évaluateurs

URW a réparti ses actifs entre des experts indépendants par région à des fins de comparaisons et de *benchmark*. Le processus d'évaluation est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions immobilières au niveau global. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

JLL et Cushman & Wakefield évaluent les actifs de commerces et de bureaux du Groupe en Europe continentale. La France, en raison de

sa taille, est évaluée par les deux sociétés. L'expert pour les Congrès & Expositions, les sociétés de services, la marque et les activités dans les aéroports est PwC.

Le portefeuille du Groupe au Royaume-Uni a été évalué par Cushman & Wakefield. En Italie, le projet de développement Westfield Milano a été évalué par JLL. Le portefeuille du Groupe aux États-Unis a été évalué par Cushman & Wakefield, Duff & Phelps et Altus.

Expert	Proportionnelle	
	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
Cushman & Wakefield	France/Pays-Bas/Europe centrale/États-Unis/Royaume-Uni	50 %
JLL	France/Allemagne/Pays nordiques/Espagne/Autriche/Italie	28 %
PwC	France/Allemagne/États-Unis/Royaume-Uni	8 %
Altus	États-Unis	5 %
Duff & Phelps	États-Unis	4 %
Other appraisers	Europe centrale	1 %
Au prix de revient, sous promesse ou interne.		3 %
		100 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les honoraires des experts ont été déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Un rapport détaillé, daté et signé est produit pour chaque actif évalué. Aucun des experts n'a perçu d'URW des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

— Méthodologie utilisée par les experts

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts sont conformes aux règles et standards internationaux tels que définis par RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), IVSC (International Valuation Standards Council) et la FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières).

La valeur vénale est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) et/ou la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les valeurs au m² et les valeurs constatées sur des transactions du marché.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de cash-flows établies par le Groupe à travers les business plans annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les effets taux et loyers sont utilisés pour expliquer et répartir l'évolution à périmètre constant en deux parties. L'effet taux est un indicateur très sensible au moindre changement dans les hypothèses retenues pour l'actif, ce qui rend son interprétation compliquée. Il est calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels, excluant les investissements, afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière. Par conséquent, si l'on prévoit que les loyers nets augmenteront plus vite que la valeur de l'actif, nette des investissements, il y aura un effet taux négatif. De plus, le taux de rendement potentiel augmente et génère donc un effet taux négatif en cas d'investissements défensifs ou de coûts d'éviction ou à cause d'une augmentation de la valeur locative estimée des lots vacants. L'effet loyers est mécaniquement obtenu en déduisant l'effet taux de l'évolution à périmètre constant.

Étant donné que la valeur des actifs est basée sur des flux de trésorerie et des taux de capitalisation, le taux de rendement peut être inférieur au taux de capitalisation pour plusieurs raisons. Les principales raisons sont : l'évolution de la vacance à la date de l'évaluation et le rythme de capture de la réversion. Le taux de rendement est un résultat plutôt qu'une hypothèse de valorisation.

— Périmètre d'évaluation des actifs

97 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants.

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la Direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et

que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. URW utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »)⁽¹⁾. Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Le projet de bureaux Trinity et les projets d'hôtels à la Porte de Versailles sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2018.

Les principaux projets aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie sont valorisés à la juste valeur au 31 décembre 2018.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2018 » de ce document.

Le reste du patrimoine (3 %) est valorisé comme suit :

- au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : Gaité Montparnasse commerces et bureaux, Mall of The Netherlands et l'extension de La Part-Dieu et la majorité des projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2018 ») ;
- au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente : Bobigny 2 ;
- au prix d'acquisition pour les actifs acquis en 2018 et non expertisés.

Hors mention contraire, les évolutions et les références aux valeurs des actifs sont droits de mutation et frais inclus.

— Centres commerciaux

La valeur du patrimoine immobilier du pôle Centres commerciaux d'URW est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif. Cette approche ne prend pas en compte la « valeur de portefeuille », qui correspond à la détention par un même groupe de grands actifs uniques, même si elle représente un intérêt pour les actionnaires du Groupe.

— Évolution du patrimoine de centres commerciaux d'URW

La valeur des centres commerciaux du Groupe en Europe continentale s'est élevée à 36 763 millions d'euros, contre 35 851 millions d'euros.

Le portefeuille⁽²⁾ de centres commerciaux aux États-Unis et au Royaume-Uni a été évalué à 19 751 millions d'euros, à comparer à 19 658 millions d'euros au 1^{er} juin 2018.

La valeur totale du patrimoine de centres commerciaux d'URW s'élevait à 56 514 millions d'euros.

(1) RICS : Royal Institution of Chartered Surveyors ; IVSC : International Valuation Standards Council.

(2) Inclut les activités dans les aéroports pour les États-Unis et la marque pour les États-Unis et le Royaume-Uni.

Proportionnelle

UR Évaluation au 31/12/2017 (en M€)	35 851	
Évolution à périmètre constant	278	
Réévaluation du périmètre non constant	96	(1)
Revalorisation de parts	36	(2)
Investissement/Acquisitions	1 044	
Cessions	(440)	(3)
Effet de change	(102)	(4)
UR Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	36 763	1
Acquisition du portefeuille Westfield au 1 ^{er} juin 2018	19 658	(5)
Réévaluation du périmètre non constant	(206)	(6)
Revalorisation de parts	(9)	(7)
Investissement/Acquisitions/Cessions	79	(8)
Effet de change	229	(9)
WFD Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	19 751	2
URW Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	56 514	1 + 2

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur et les actifs livrés incluant par exemple le cinéma à Parly 2, l'extension de Vélizy 2 et le projet de DEX & IMAX à Carré Sénart.
- (2) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés (Zlote Tarasy, Ring-Center et Gropius Passagen).
- (3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2017.
- (4) Impact de change de - 102 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.
- (5) Valeur du portefeuille WFD au 31 mai 2018 (en proportionnelle vs. IFRS pour le montant reporté à fin juin 2018), incluant la marque et les activités dans les aéroports qui n'étaient pas évaluées à fin juin 2018.
- (6) Réévaluation du portefeuille WFD depuis le 1^{er} juin 2018.
- (7) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés (les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (8) Investissements depuis le 1^{er} juin 2018, nets des cessions.
- (9) Impact de change de + 229 millions d'euros lié à l'exposition aux États-Unis et au Royaume-Uni, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs d'Europe continentale du pôle Centres commerciaux est stable à 4,3 %.

Patrimoine de centres commerciaux par région – 31/12/2018	Proportionnelle			IFRS	
	Valeur droits inclus (en M€)	Valeur hors droits estimés (en M€)	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2018	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2017	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2017
France ⁽³⁾	16 282	15 656	4,0 %	4,0 %	4,0 %
Europe centrale ⁽⁴⁾	5 321	5 275	4,9 %	4,9 %	4,9 %
Espagne	3 703	3 618	4,4 %	4,7 %	4,7 %
Pays nordiques	3 486	3 412	4,1 %	4,3 %	4,3 %
Allemagne	3 756	3 562	4,4 %	4,3 %	4,5 %
Autriche	2 583	2 570	4,2 %	4,2 %	4,2 %
Pays-Bas	1 631	1 556	5,1 %	5,0 %	5,0 %
Sous-total UR	36 763	35 649	4,3 %	4,3 %	4,3 %
États-Unis	14 933	14 812	4,2 %		
Royaume-Uni et Italie	4 818	4 593	4,3 %		
Sous-total WFD	19 751	19 405	4,3 %		
TOTAL URW	56 514	55 053	4,3 %		

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés, la marque et les activités dans les aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.
- (2) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.
- (3) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets de la région France augmenterait le taux de rendement des centres commerciaux français de 4,0 % à 4,3 %.
- (4) Ring-Center est inclus dans la région Europe centrale.

Patrimoine américain de centres commerciaux par catégorie – 31/12/2018	Valeur droits inclus (en M€)	Valeur hors droits estimés (en M€)	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2018
Flagships américains ⁽²⁾	12 587	12 471	3,9 %
Regionals américains	2 346	2 341	6,1 %
TOTAL ÉTATS-UNIS	14 933	14 812	4,2 %

(1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés, la marque et les activités dans les aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.

(2) Les activités dans les aéroports et la marque sont incluses dans la valeur des Flagships américains.

Le tableau suivant présente la répartition géographique des actifs du pôle Centres commerciaux du Groupe.

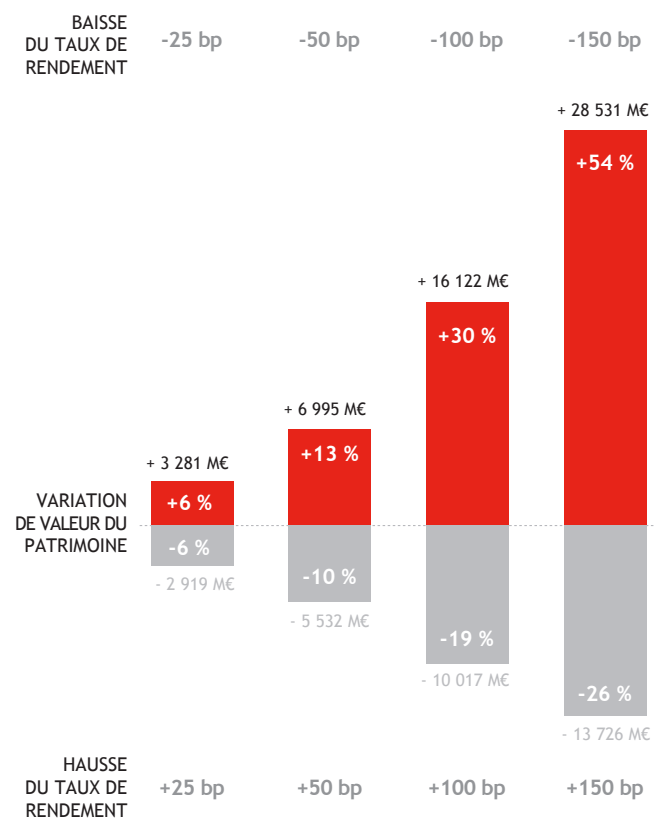
Valorisation du patrimoine de centres commerciaux (droits inclus)	Proportionnelle				IFRS *	
	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2017	
	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
France	16 282	29 %	15 769	44 %	15 752	44 %
Europe centrale	5 321	9 %	5 098	14 %	5 063	14 %
Espagne	3 703	7 %	3 763	10 %	3 764	11 %
Pays nordiques	3 486	6 %	3 516	10 %	3 516	10 %
Allemagne	3 756	7 %	3 601	10 %	3 209	9 %
Autriche	2 583	5 %	2 498	7 %	2 498	7 %
Pays-Bas	1 631	3 %	1 607	4 %	1 607	5 %
Sous-total UR	36 763	65 %	35 851	100 %	35 408	100 %
États-Unis	14 933	26 %				
Royaume-Uni et Italie	4 818	9 %				
Sous-total WFD	19 751	35 %				
TOTAL URW	56 514	100 %				

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

* Les valeurs immobilières incluent les investissements dans les actifs détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence.

— Sensibilité

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE RENDEMENT



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Une augmentation de + 25 pb des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 2 919 millions d'euros (ou - 5,5 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement, la marque et les activités dans les aéroports).

— Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur du portefeuille des centres commerciaux d'Europe continentale, retraitée des montants des travaux, frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a augmenté de + 278 millions d'euros (+ 0,8 %). Cette hausse s'explique par un effet loyers de + 2,4 %, partiellement compensé par un effet taux négatif de - 1,6 %.

2018	Proportionnelle			
	Centres commerciaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾			
	Évolution (en M€)	Évolution (en %)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	15	0,1 %	3,2 %	- 3,1 %
Europe centrale	155	3,6 %	3,2 %	0,4 %
Espagne	139	4,3 %	3,8 %	0,6 %
Pays nordiques	31	0,9 %	- 1,1 %	2,0 %
Allemagne	(22)	- 0,7 %	1,0 %	- 1,7 %
Autriche	43	1,7 %	3,5 %	- 1,8 %
Pays-Bas	(84)	- 7,2 %	- 1,7 %	- 5,5 %
TOTAL	278	0,8 %	2,4 %	- 1,6 %

Des écarts peuvent exister dans les sommes du fait des arrondis.

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, hors variation des actifs non contrôlés.

(2) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière) et en prenant en compte les droits d'entrée.

Les variations des taux de sortie et des taux d'actualisation du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2018 ont eu un impact de + 16,5 millions d'euros sur la valeur du périmètre constant de centres commerciaux.

Les évolutions de valeur à périmètre constant illustrent à nouveau la surperformance des centres commerciaux d'Europe continentale attirant 10 millions ou plus de visites par an, qui représentent 80 % de l'exposition d'URW dans les centres commerciaux en Europe continentale.

2018	Proportionnelle			
	Centres commerciaux – Évolution à périmètre constant par catégorie de visitorat ⁽¹⁾			
	Évolution (en M€)	Évolution (en %)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
10 M de visites et plus	550	2,1 %	3,2 %	- 1,1 %
Moins de 10 M de visites	(272)	- 4,1 %	- 0,1 %	- 4,0 %
TOTAL	278	0,8 %	2,4 %	- 1,6 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018, hors variation des actifs non contrôlés.

(2) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière) et en prenant en compte les droits d'entrée.

— Bureaux

— Évolution du patrimoine de bureaux d'URW

La valeur du portefeuille de bureaux d'URW en Europe continentale est en baisse à 3 191 millions d'euros, contre 4 171 millions d'euros, en raison principalement des cessions d'actif.

La valeur du portefeuille bureaux d'URW aux États-Unis et au Royaume-Uni s'élevait à 733 millions d'euros, comparé à 671 millions d'euros au 1^{er} juin 2018.

La valeur totale du portefeuille bureaux d'URW s'établissait à 3 924 millions d'euros.

	Proportionnelle	
UR Évaluation au 31/12/2017 (en M€)	4 171	
Évolution à périmètre constant	105	
Réévaluation du périmètre non constant	156	⁽¹⁾
Investissement/Acquisitions	173	
Cessions	(1 408)	⁽²⁾
Effet de change	(6)	⁽³⁾
UR Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	3 191	1
Acquisition du portefeuille Westfield au 1 ^{er} juin 2018	671	⁽⁴⁾
Réévaluation du périmètre non constant	(51)	⁽⁵⁾
Investissement/Acquisitions/Cessions	116	⁽⁶⁾
Effet de change	(2)	⁽⁷⁾
WFD Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	733	2
URW Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	3 924	1 + 2

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Shift, Versailles Chantiers et Trinity.

(2) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2017.

(3) Impact de change de - 6 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

(4) Valeur du portefeuille WFD au 31 mai 2018 (en proportionnelle vs. En IFRS pour le montant publié à fin juin 2018).

(5) Réévaluation du portefeuille WFD depuis le 1^{er} juin 2018.

(6) Investissements depuis le 1^{er} juin 2018, nets des cessions.

(7) Impact de change de - 2 millions d'euros lié à l'exposition aux États-Unis et au Royaume-Uni, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

La répartition géographique du patrimoine de bureaux en valeur est la suivante :

	Proportionnelle				IFRS	
	31/12/2018		31/12/2017		31/12/2017	
Évaluation du patrimoine de Bureaux (droits inclus)	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
France	2 879	73 %	3 738	90 %	3 738	90 %
Pays nordiques	168	4 %	173	4 %	173	4 %
Autres pays	144	4 %	260	6 %	260	6 %
Sous-total UR	3 191	81 %	4 171	100 %	4 171	100 %
États-Unis	302	8 %				
Royaume-Uni et Italie	432	11 %				
Sous-total WFD	733	19 %				
TOTAL URW	3 924	100 %				

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de bureaux en Europe continentale a augmenté de + 22 pb, à 5,8 %.

Cette hausse est principalement due à la cession de Capital 8 et à l'augmentation du taux de rendement des bureaux des autres pays.

	Proportionnelle			IFRS	
	Valeur droits inclus (en M€) ⁽¹⁾	Valeur hors droits estimés (en M€) ⁽¹⁾	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2018	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2017	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2017
Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2018					
France	1 843	1 783	5,6 %	5,5 %	5,5 %
Pays nordiques	135	132	7,9 %	7,6 %	7,6 %
Autres pays	118	116	7,1 %	5,9 %	5,9 %
Sous-total UR	2 096	2 030	5,8 %	5,6 %	5,6 %
États-Unis	217	211	5,8 %		
Royaume-Uni et Italie	68	64	n.s.		
Sous-total WFD	285	275	4,9 %		
TOTAL URW	2 381	2 305	5,7 %		

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Valorisation au 31 décembre 2018 du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes.
- (2) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ou non contrôlés ne sont pas inclus dans le calcul.
- (3) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ou détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

— Sensibilité

Une augmentation de + 25 pb des taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 110 millions d'euros (ou - 4,4 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement).

— Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur des actifs de bureaux d'URW en Europe continentale, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, a augmenté de + 105 millions d'euros (+ 5,1 %), dont + 0,3 % d'effet loyers et + 4,8 % d'effet taux.

	Proportionnelle			
	Bureaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾			
2018	Évolution (en M€)	Évolution (en %)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	97	5,4 %	- 1,2 %	6,6 %
Pays nordiques	6	3,4 %	6,5 %	- 3,1 %
Autres pays	2	2,0 %	8,4 %	- 6,4 %
TOTAL	105	5,1 %	0,3 %	4,8 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018.
- (2) Calculé en prenant en compte la variation des rendements potentiels afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière.

— Portefeuille de bureaux France

La répartition géographique de la valeur du patrimoine immobilier de bureaux en France est la suivante :

Évaluation du patrimoine de bureaux France par secteur – 31/12/2018	Proportionnelle	
	Valorisation (droits inclus)	
	(M€)	(%)
La Défense	1 992	69 %
Autres	887	31 %
TOTAL	2 879	100 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement du pôle Bureaux pour la France s'établit à 5,6 %, reflétant une hausse de + 9 pb en 2018.

Évaluation du patrimoine de bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2018	Proportionnelle			
	Valeur droits inclus (en M€) ⁽¹⁾	Valeur hors droits estimés (en M€)	Taux de rendement 31/12/2018 ⁽²⁾	Prix €/m ² moyen ⁽³⁾
La Défense	1 571	1 521	5,7 %	8 727
Autres	272	262	5,2 %	7 523
TOTAL	1 843	1 783	5,6 %	8 530

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Valorisation au 31 décembre 2018 pour les surfaces louées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes.
- (2) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés.
- (3) Prix moyen (hors droits de mutation et frais estimés) au m² pour les surfaces louées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise. Pour les places de parking, le prix moyen a été retraité d'un montant moyen de 16 939 euros par place.

— Congrès & Expositions

— Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année, incluant les investissements restant à dépenser pour le projet Porte de Versailles (365 millions d'euros).

Les hôtels à Porte de Versailles sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2018, utilisant la même méthodologie.

Pour les hôtels CNIT Hilton, Novotel Confluence et Pullman Montparnasse, la méthode d'actualisation des flux futurs a également été retenue.

— Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions et d'hôtels d'URW, droits de mutation et frais inclus, s'est élevée à 3 222 millions d'euros (3 061 millions d'euros) :

	Proportionnelle
Évaluation au 31/12/2017 (en M€)	3 061 ⁽¹⁾
Évolution à périmètre constant	(98)
Réévaluation du périmètre non constant	116
Investissements/Acquisitions	144
Évaluation au 31/12/2018 (en M€)	3 222 ⁽²⁾

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Composé de 2 781 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) et de 280 millions d'euros pour les hôtels (dont les projets d'hôtels de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès et Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100 % par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) est de 2 622 millions d'euros.
- (2) Composé de 2 778 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) et de 443 millions d'euros pour les hôtels (dont les projets d'hôtels de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès et Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100 % par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) s'élève à 2 631 millions d'euros.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels diminue de - 98 millions d'euros (- 3,4 %).

	Proportionnelle	
	2018	
Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements ⁽¹⁾	(M€)	(%)
Viparis ⁽²⁾	(100)	- 3,6 %
Hôtels	1	1,9 %
TOTAL	(98)	- 3,4 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018.

(2) Viparis regroupe tous les sites de Congrès & Expositions du Groupe.

Ces valorisations font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,3 %, en hausse de + 5 pb.

— Activités de services

Le portefeuille des activités de services est composé des sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les activités de services sont expertisées annuellement par PwC afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine et dans l'ANR d'URW. Dans les comptes consolidés d'URW, les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et/ou dépréciations.

— Données du patrimoine en proportionnelle, en IFRS et en part du groupe

Les tableaux ci-dessous fournissent les données en proportionnelle, en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs UR :

UR Évaluation du patrimoine – 31/12/2018	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
Centres commerciaux	36 763	84 %	36 270	84 %	31 776	85 %
Bureaux	3 191	7 %	3 191	7 %	3 166	9 %
Congrès & Expositions	3 222	7 %	3 223	7 %	1 848	5 %
Services	486	1 %	486	1 %	396	1 %
TOTAL UR	43 662	100 %	43 170	100 %	37 185	100 %
UR Évaluation du patrimoine - 31/12/2017	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
Centres commerciaux	35 851	82 %	35 408	82 %	31 018	83 %
Bureaux	4 171	10 %	4 171	10 %	4 146	11 %
Congrès & Expositions	3 061	7 %	3 063	7 %	1 747	5 %
Services	415	1 %	415	1 %	329	1 %
TOTAL UR	43 497	100 %	43 057	100 %	37 241	100 %
UR Évolution à périmètre constant - 2018	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
Centres commerciaux	278	0,8 %	277	0,9 %	222	0,8 %
Bureaux	105	5,1 %	105	5,1 %	105	5,1 %
Congrès & Expositions	(98)	- 3,4 %	(98)	- 3,4 %	(55)	- 3,6 %
Services	22	5,3 %	22	5,3 %	17	5,3 %
TOTAL UR	307	0,8 %	306	0,8 %	290	0,9 %
UR Évolution à périmètre constant - 2018 - Effet loyers/Effet taux	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %
Centres commerciaux	2,4 %	- 1,6 %	2,4 %	- 1,6 %	2,3 %	- 1,5 %
Bureaux	0,3 %	4,8 %	0,3 %	4,8 %	0,2 %	4,9 %
UR Taux de rendement	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2017
Centres commerciaux ⁽¹⁾	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,3 %
Bureaux - surfaces louées ⁽²⁾	5,8 %	5,6 %	5,8 %	5,6 %	5,8 %	5,6 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés (Zlote Tarasy, Ring-Center et Gropius Passagen) ne sont pas inclus dans le calcul. Les centres commerciaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du Groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.
- (2) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. Les bureaux en développement et non contrôlés (Zlote Tarasy Lumen et Skylight, vendus en 2018) ne sont pas inclus dans le calcul.

Les tableaux ci-dessous fournissent les données en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs WFD :

WFD Évaluation du patrimoine – 31/12/2018	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
Centres commerciaux	19 751	92 %	17 764	91 %	17 642	91 %
Bureaux et Autres	733	3 %	704	4 %	704	4 %
Services	1 055	5 %	1 055	5 %	1 055	5 %
TOTAL WFD	21 539	100 %	19 523	100 %	19 401	100 %

Les tableaux ci-dessous fournissent les données en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs URW :

	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	(M€)	(%)	(M€)	(%)	(M€)	(%)
URW Évaluation du patrimoine – 31/12/2018						
Centres commerciaux	56 514	87 %	54 034	86 %	49 417	87 %
Bureaux et Autres	3 924	6 %	3 894	6 %	3 870	7 %
Congrès & Expositions	3 222	5 %	3 223	5 %	1 848	3 %
Services	1 541	2 %	1 541	2 %	1 451	3 %
TOTAL URW	65 201	100 %	62 693	100 %	56 586	100 %

— Paramètres de valorisation additionnels – IFRS 13

URW se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation ⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organe représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de

croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

En plus des informations fournies ci-dessus, les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

— Centres commerciaux

Les centres commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres commerciaux – 31/12/2018	Taux de rendement	Loyer (en € par m ²) ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
Max	7,6 %	896	8,5 %	7,4 %	13,9 %
Min	2,3 %	162	5,3 %	3,5 %	2,0 %
France Moy. pondérée	4,0 %	514	5,7 %	4,0 %	4,1 %
Max	7,2 %	602	8,4 %	7,7 %	3,0 %
Min	4,4 %	140	6,3 %	4,7 %	2,1 %
Europe centrale Moy. pondérée	4,9 %	384	6,8 %	5,0 %	2,6 %
Max	7,4 %	547	9,3 %	6,5 %	3,8 %
Min	4,0 %	128	6,9 %	4,3 %	1,4 %
Espagne Moy. pondérée	4,4 %	346	7,1 %	4,4 %	3,3 %
Max	5,3 %	468	8,3 %	5,2 %	3,6 %
Min	3,8 %	184	6,2 %	3,9 %	2,6 %
Pays nordiques Moy. pondérée	4,1 %	374	6,6 %	4,2 %	3,1 %
Max	7,4 %	480	8,0 %	6,6 %	3,8 %
Min	3,8 %	159	6,0 %	3,8 %	2,0 %
Allemagne Moy. pondérée	4,4 %	302	6,3 %	4,3 %	3,0 %
Max	4,3 %	406	6,2 %	4,1 %	3,0 %
Min	4,1 %	376	6,1 %	4,1 %	2,4 %
Autriche Moy. pondérée	4,2 %	390	6,2 %	4,1 %	2,7 %
Max	6,6 %	405	7,5 %	6,7 %	3,4 %
Min	4,3 %	168	5,8 %	4,2 %	2,4 %
Pays-Bas Moy. pondérée	5,1 %	270	6,5 %	5,2 %	2,6 %
Max	20,4 %	2 493	12,0 %	10,5 %	11,7 %
Min	3,2 %	82	5,8 %	4,3 %	1,8 %
États-Unis Moy. pondérée	4,2 %	419	6,4 %	5,1 %	4,6 %
Max	4,5 %	692	5,8 %	4,6 %	3,6 %
Min	4,1 %	678	5,7 %	4,5 %	2,4 %
Royaume-Uni et Italie Moy. pondérée	4,3 %	684	5,7 %	4,6 %	3,1 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés ne sont pas inclus dans cette table.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

(1) EPRA Position Paper concernant l'IFRS 13 – « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

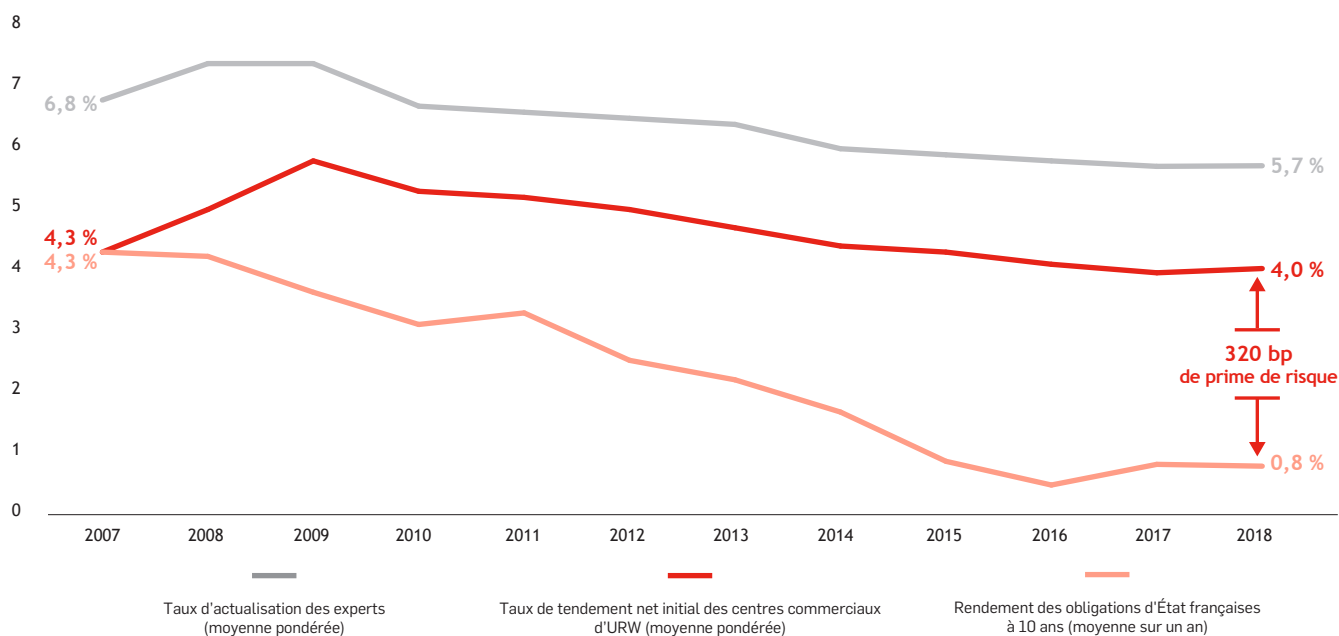
Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux *Flagship* et « Regional » est la suivante :

Centres commerciaux – 31/12/2018	Taux de rendement	Loyer (en €, par m ²) ⁽¹⁾	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾	
	Max	5,0 %	2 493	6,8 %	5,8 %	6,0 %
	Min	3,2 %	313	5,8 %	4,3 %	3,0 %
<i>Flagships</i> américains	Moy. pondérée	3,9 %	602	6,1 %	4,8 %	4,8 %
	Max	20,4 %	361	12,0 %	10,5 %	11,7 %
	Min	4,6 %	82	6,8 %	5,8 %	1,8 %
Regionals américains	Moy. pondérée	6,1 %	205	7,9 %	6,7 %	3,9 %

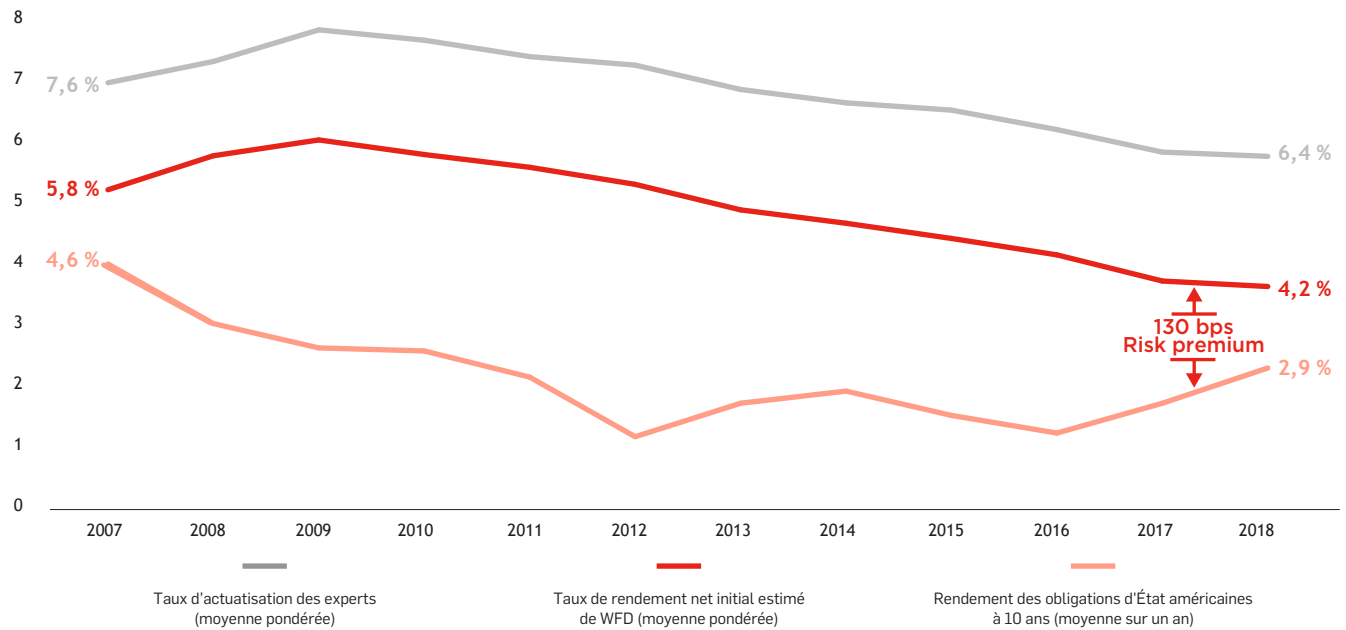
Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés ne sont pas inclus dans cette table.

- (1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².
(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 10 ans).

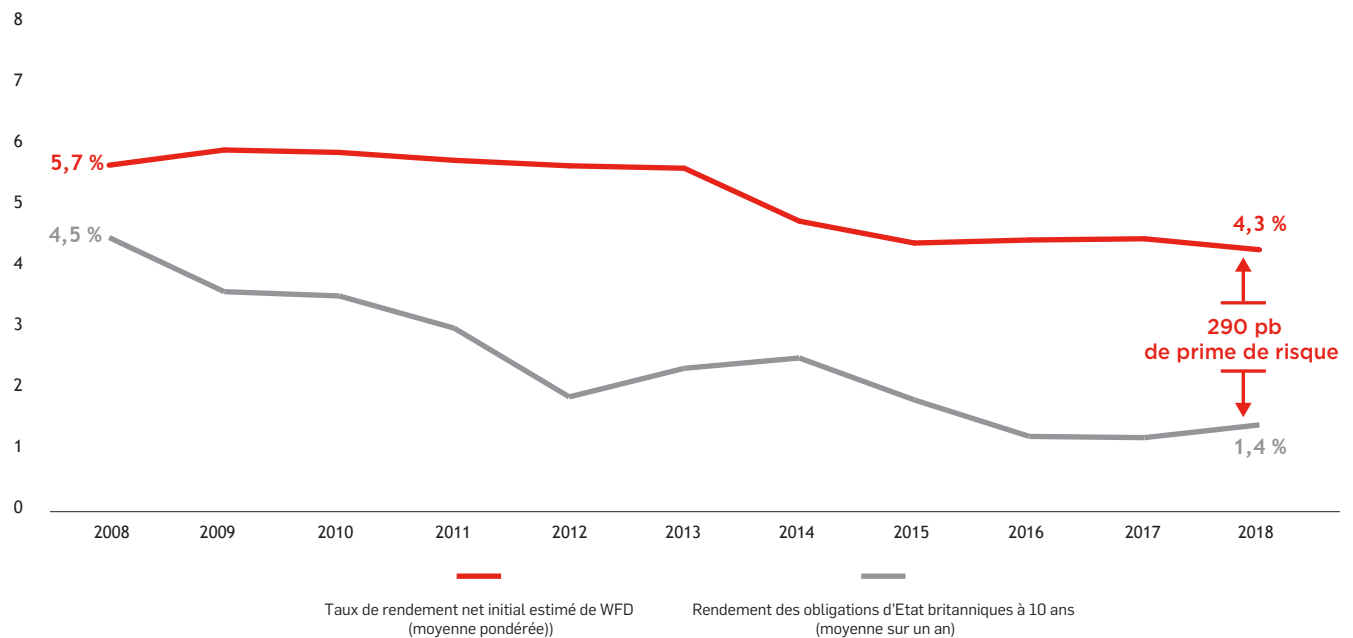
CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN FRANCE



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AUX ÉTATS-UNIS



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AU ROYAUME-UNI



— Bureaux

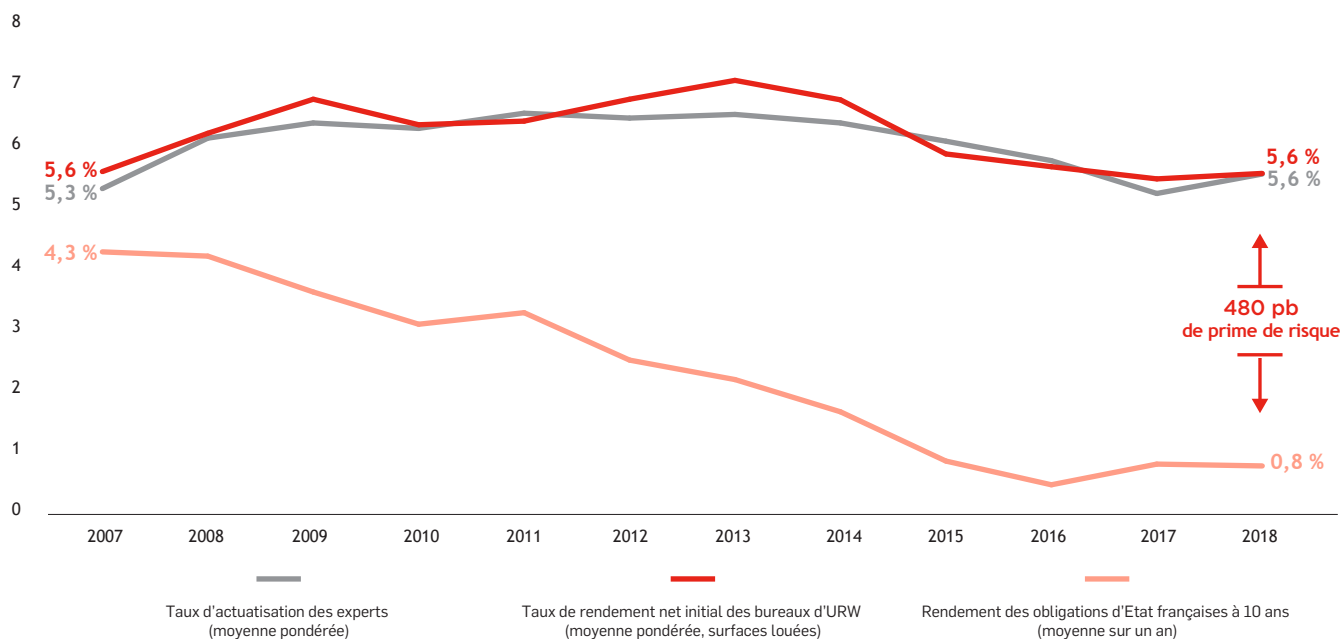
Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2018		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer (en € par m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	11,0 %	554	9,0 %	8,0 %	2,2 %
	Min	4,4 %	108	5,0 %	4,3 %	- 0,6 %
	Moy. pondérée	5,6 %	473	5,6 %	4,7 %	1,2 %
Pays nordiques	Max	10,0 %	221	9,4 %	7,8 %	3,7 %
	Min	6,6 %	172	7,1 %	5,2 %	2,4 %
	Moy. pondérée	7,9 %	189	8,0 %	6,4 %	3,0 %
Autres pays	Max	13,0 %	162	8,8 %	8,8 %	17,5 %
	Min	4,7 %	43	5,6 %	4,0 %	0,5 %
	Moy. pondérée	7,1 %	94	5,9 %	4,7 %	2,0 %
États-Unis	Max	8,8 %	485	9,3 %	8,5 %	6,1 %
	Min	4,5 %	249	6,9 %	5,8 %	3,6 %
	Moy. pondérée	5,8 %	382	7,2 %	6,6 %	5,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. Les immeubles vacants, les immeubles en restructuration et les immeubles faisant l'objet d'une offre d'achat ne sont pas pris en compte dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans cette table, ni l'actif britannique.

- (1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.
- (2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
- (3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
- (4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction de durée du modèle DCF utilisé).

BUREAUX DU GROUPE EN FRANCE



Pour évaluer les actifs du Groupe, les experts appliquent les taux d'actualisation qui seront, selon eux, retenus par les investisseurs pour leurs décisions d'investissement. À titre d'exemple, l'écart depuis 2007 entre les taux d'actualisation qu'ils utilisent en France pour les centres commerciaux et les bureaux et les taux de rendement des obligations d'État françaises s'est accru significativement, malgré une récente

hausse des taux de rendement des obligations d'État françaises. Ce phénomène et l'estimation qu'ils font chaque année des taux de capitalisation pour les actifs du Groupe ont entraîné un large écartement des taux de rendement des centres commerciaux et bureaux français du Groupe par rapport à ceux des obligations d'État françaises.

4.1.5.2 Calcul de l'actif net réévalué EPRA TRIPLE NET

L'actif net réévalué EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées figurant dans l'état de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

— Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'actions jumelées (n'incluant ni les titres hybrides ni les participations ne donnant pas le contrôle) s'élèvent à 26 176 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'actions jumelées intègrent un résultat net récurrent de 1 609,8 millions d'euros et - 578,6 millions d'euros d'impact négatif net de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers, les coûts d'acquisition et coûts liés et les plus-values de cessions réalisées.

— Titres donnant accès au capital

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2018.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES⁽¹⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'URW, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées.

Les ORNANES émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2018 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des Actions de Performance et des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2018 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de + 149 298, sans incidence sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées, car elles ne concernent que des Actions de Performance.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2018 s'établissait à 138 445 448 actions.

— Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers en France et en Allemagne, de l'actif d'exploitation d'URW (7 Adenauer, Paris 16) et des fonds de commerce de Viparis Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de + 582 millions d'euros, montant pris en compte pour le calcul de l'ANR.

— Retraitement des impôts sur les plus-values

Dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018, les impôts différés sur les actifs immobiliers sont calculés de manière théorique, conformément aux normes IFRS.

Pour le calcul de l'ANR EPRA, les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ne bénéficiant pas d'un régime d'exonération (3 797 millions d'euros) sont réintégrés, incluant les passifs d'impôts différés résultant de l'acquisition de WFD.

Les écarts d'acquisition comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 256 millions d'euros.

Pour le calcul de l'ANR EPRA triple net, l'impôt estimé (ci-après « l'impôt effectif ») qui serait effectivement dû en cas de cession est déduit pour un montant de 1 774 millions d'euros. Pour les États-Unis et le Royaume-Uni, cette estimation est basée sur 50 % des impôts différés passifs comptabilisés dans le bilan consolidé.

— Valeur de marché de la dette et des instruments financiers dérivés

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'URW.

L'effet de la mise à juste valeur (409 millions d'euros, en excluant les couvertures de devises conformément aux recommandations de l'EPRA) est réintégré dans le calcul de l'ANR EPRA et à nouveau déduit pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

En revanche, la dette à taux fixe est inscrite au bilan du Groupe pour sa valeur nominale initiale, à l'exception de la dette ex-Rodamco comptabilisée à sa juste valeur à la date du rapprochement avec Unibail (30 juin 2007) et de la dette de WFD comptabilisée à sa juste valeur à la date du rapprochement avec Unibail-Rodamco (31 mai 2018). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact positif de + 34 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

— Retraitement des droits et frais de mutation

Les droits et frais de mutation sont estimés après prise en compte du mode de cession permettant de minimiser ces droits : la cession de l'actif ou de la société, dès lors que ce mode de cession apparaît réalisable, en fonction notamment de la valeur nette comptable des actifs. Cette estimation est faite au cas par cas pour chacun des actifs, selon la fiscalité locale.

Au 31 décembre 2018, ces droits de mutation et autres frais de cession estimés, comparés aux droits déjà déduits des valeurs des actifs figurant au bilan (en application des normes IFRS), génèrent un ajustement positif net de 626 millions d'euros.

(1) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

— Calcul de l'actif net réévalué EPRA triple net (EPRA NNAV)

L'actif net réévalué EPRA triple net d'URW ressort à 29 185 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit 210,80 euros par action (totalemment dilué).

L'actif net réévalué EPRA triple net par action est en hausse de + 3,2 % (+ 6,60 euros) par rapport au 30 juin 2018 et de + 5,1 % (+ 10,30 euros) par rapport au 31 décembre 2017.

Cette hausse de + 10,30 euros est la somme de : (i) une augmentation de + 18,78 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en 2018 pour - 10,80 euros par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 2,32 euros par action.

4.1.5.3 Calcul de l'actif net réévalué de Continuation

Afin de calculer un actif net réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net. Cet ANR de continuation correspond au montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe en conservant sa structure financière actuelle.

L'ANR de continuation s'établit à 233,90 euros par action au 31 décembre 2018, en hausse de + 14,70 euros (+ 6,7 %) par rapport au 31 décembre 2017.

Cette hausse est la somme de : (i) une augmentation de + 23,18 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en 2018 pour - 10,80 euros par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 2,32 euros par action.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, et le passage de l'ANR du 31 décembre 2017 au 31 décembre 2018.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2017		30/06/2018		31/12/2018	
	(M€)	(€/action)	(M€)	(€/action)	(M€)	(€/action)
Nombre d'actions totalement dilué		99 910 659		138 973 702		138 445 448
Capitaux propres attribuables aux détenteurs des actions jumelées	18 916		25 699		26 176	
Créance des actionnaires	0		0		0	
ORA et ORNANE	0		0		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	3		98		0	
ANR dilué	18 919		25 797		26 176	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	406		447		582	
<i>Réintégré/déduit du bilan consolidé</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	232		320		409	
Impôts différés au bilan	1 776		3 720		3 797	
Goodwill lié aux impôts différés	(256)		(256)		(256)	
ANR EPRA	21 078	211,00 €	30 027	216,10 €	30 709	221,80 €
Valeur de marché des instruments financiers	(232)		(320)		(409)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(579)		(206)		34	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	(823)		(1 781)		(1 774)	
Estimation des droits de mutation et frais	591		660		626	
ANR EPRA TRIPLE NET	20 035	200,50 €	28 380	204,20 €	29 185	210,80 €
% de variation sur 6 mois		2,7 %		1,8 %		3,2 %
% de variation sur 1 an		9,1 %		4,6 %		5,1 %

L'ANR de continuation est égal à l'actif net réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle - basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR de continuation (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2017		30/06/2018		31/12/2018	
	(M€)	(€/action)	(M€)	(€/action)	(M€)	(€/action)
ANR EPRA triple net	20 035		28 380		29 185	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	823		1 781		1 774	
Droits de mutation et frais estimés	1 040		1 404		1 418	
ANR DE CONTINUATION	21 898	219,20 €	31 565	227,10 €	32 376	233,90 €
% de variation sur 6 mois		2,6 %		3,6 %		3,0 %
% de variation sur 1 an		8,8 %		6,3 %		6,7 %

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Passage du 31/12/2017 au 31/12/2018 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANR EPRA	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
AU 31/12/2017, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	211,00 €	200,50 €	219,20 €
Réévaluation des actifs immobiliers*	0,21	0,21	0,21
Centres commerciaux	(0,80)		
Bureaux	1,26		
Congrès & Expositions	(0,25)		
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	0,89	0,89	0,89
Plus-values de cessions	0,58	0,58	0,58
Sous-total réévaluations et plus-values de cessions	1,69	1,69	1,69
Résultat Net Récurrent	13,15	13,15	13,15
Dividende	(10,80)	(10,80)	(10,80)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	(0,82)	2,32	2,32
Variation de retraitement des droits et impôts	14,04	7,42	17,02
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(4,42)	(1,46)	(6,70)
Autres variations (y compris écarts de change)	(2,04)	(2,01)	(1,97)
Sous-total autres variations	7,58	3,96	8,35
AU 31/12/2018, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	221,80 €	210,80 €	233,90 €

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

* La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de + 0,16 euro par action, dont + 0,38 euro dû à l'effet loyers et - 0,22 euro dus à l'effet taux.

4.1.6 RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2018, l'attention des marchés financiers a été principalement tournée vers les décisions de la Banque Centrale Européenne (BCE) et de la Réserve Fédérale Américaine (Fed). La politique monétaire est devenue moins accommodante avec la décision de la BCE de mettre fin à son programme de *quantitative easing* (QE) fin décembre 2018, et celle de la Fed de relever ses taux directeurs à la fin de chaque trimestre de 2018.

Les marchés ont également été impactés par des facteurs géopolitiques, notamment les discussions autour des taxes douanières entre les États-Unis et la Chine, l'incertitude sur le Brexit et la situation politique en Europe (Italie). La volatilité générée par ces risques a pesé sur les marchés financiers au second semestre 2018.

L'année 2018, a également été marquée par la finalisation de l'acquisition de WFD le 7 juin 2018. URW a profité de fenêtres de marché favorables, lui permettant de lever 7 883 millions d'euros de dettes seniors nouvelles et 2 milliards d'euros de titres hybrides. À la suite de ces émissions, le crédit-relais de 6,1 milliards d'euros mis en place au mois de janvier 2018 pour financer l'acquisition de WFD a été annulé, sans avoir été utilisé.

Les ratios financiers ⁽¹⁾ d'URW au 31 décembre 2018 ⁽²⁾ sont solides :

- le ratio de couverture des intérêts par l'EBE (ICR) s'établit à 6,1x ⁽³⁾ (5,4x en proportionnelle) à comparer à >5x en 2017 en pro-forma et 6,7x pour UR seul en 2017 ;

- le ratio d'endettement (LTV) ⁽⁴⁾ est de 37,0 % ⁽⁵⁾ (38,9 % ⁽⁶⁾) au 30 juin 2018. Et 39,8 % en pro-forma et 33,2 % pour UR seul, au 31 décembre 2017).

Le coût moyen de la dette pour l'année 2018 est de 1,6 % (1,4 % en 2017) incluant sept mois de frais financiers de WFD et le coût de la dette senior émise dans le cadre de l'acquisition de Westfield.

4.1.6.1 Structure de l'endettement au 31 décembre 2018

La dette financière ⁽⁷⁾ nominale IFRS du Groupe s'élève à 23 598 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 14 868 millions d'euros au 31 décembre 2017 (24 106 millions d'euros au 31 décembre 2017 en pro-forma) en diminution par rapport à la dette au 30 juin 2018 de 25 133 millions d'euros, grâce aux cessions réalisées durant le second semestre 2018. La dette du Groupe a augmenté d'environ + 6 545 millions d'euros à la suite de l'acquisition de WFD.

La dette financière inclut 1 000 millions d'euros d'obligations, à option de remboursement en numéraire et/ou en actions jumelées URW nouvelles et/ou existantes (ORNANE).

Le cash total IFRS du Groupe est de 370 millions d'euros ⁽⁸⁾ au 31 décembre 2018 (575 millions d'euros au 31 décembre 2017).

(1) Le compte de résultat prend en compte sept mois d'activité de WFD, impactant les frais financiers et l'EBE.

(2) En IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres.

(3) En pro-forma 2018, l'ICR est de 5,6x en IFRS et de 4,8x en proportionnelle.

(4) Dette financière nette IFRS telle que figurant au bilan IFRS du Groupe, après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère/valeur totale du patrimoine consolidé (droits inclus). 38,4 % hors droits. LTV en proportionnelle de 38,9 % au 31 décembre 2018.

(5) Excluant 2 039 millions d'euros d'écarts d'acquisition en ligne avec les covenants du Groupe en Europe.

(6) Même méthode de calcul.

(7) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

(8) 464 millions d'euros en proportionnelle.

— Répartition du portefeuille de dette

La dette financière nominale IFRS d'URW est constituée au 31 décembre 2018 de ⁽¹⁾ :

	UR (en M€)	WFD* (en eq. M€)	Total URW (en M€)
EMTN	14 017	-	14 017
144A et autres obligations Reg S	-	5 487	5 487
ORNANE	1 000	-	1 000
Papier à court terme	815	-	815
Emprunts bancaires et découverts	301	558	859
Emprunts hypothécaires	920	499	1 419
TOTAL	17 053	6 545	23 598

Sur la base d'un taux de change EUR/USD de 1,145.

La dette *corporate* à moyen long terme de certaines entités du Groupe bénéficie de garanties croisées.

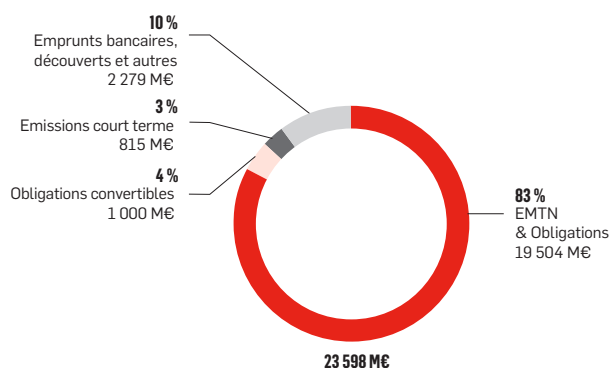
Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe ⁽²⁾.

La dette financière nominale en proportionnelle s'élève à 25 828 millions d'euros ⁽³⁾. La quote-part du Groupe dans les dettes et

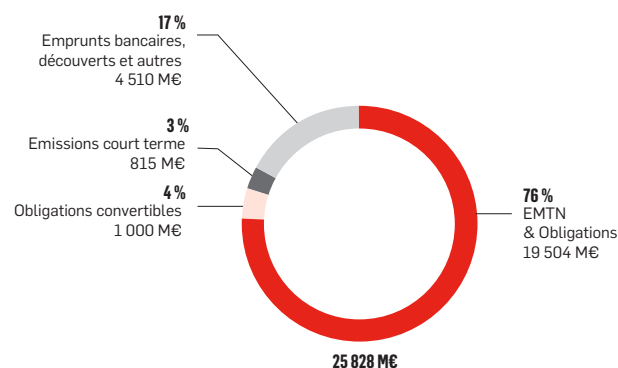
la trésorerie non consolidées des joint-ventures s'élève respectivement à 2 231 millions d'euros et 93 millions d'euros.

Les sources de financements du Groupe sont diversifiées. La part des emprunts obligataires reste prépondérante.

DETTE IFRS

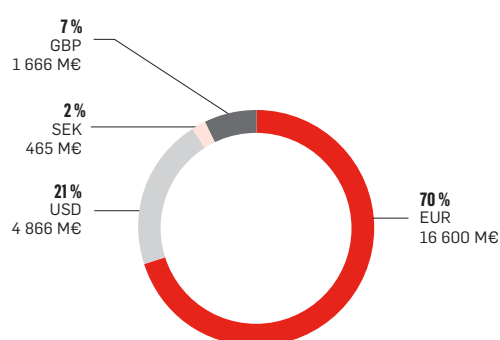


DETTE PROPORTIONNELLE

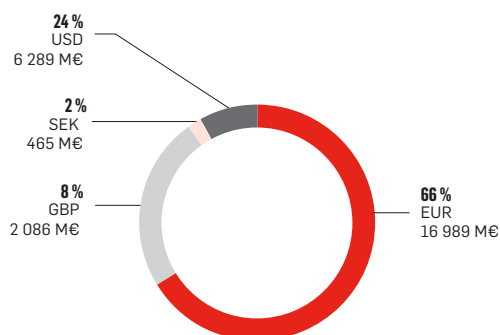


La structure de la dette par devise est la suivante ⁽⁴⁾ :

DETTE IFRS



DETTE PROPORTIONNELLE



(1) Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

(2) En dehors de situations exceptionnelles de changement de contrôle.

(3) Somme de la dette IFRS et de la quote-part du Groupe dans la dette des joint-ventures comptabilisées par mise en équivalence en IFRS.

(4) Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

— Liquidité

Quatre émissions obligataires publiques sous le programme EMTN ont été réalisées en mai 2018 pour un montant total de 3 milliards d'euros aux conditions suivantes :

Montant	Maturité (en années)	Coupon
800 M€	3,0	0,125 %
800 M€	7,3	1,125 %
900 M€	12,7	1,875 %
500 M€	20,0	2,25 %

La maturité, le coupon, et le *spread* contre *mid-swap* sont en moyenne respectivement de 10 ans, 1,27 % et 50 points de base.

- En septembre 2018, a eu lieu la première émission obligataire du Groupe en USD en deux tranches :
 - 500 millions de dollars (eq. 437 millions d'euros) avec un coupon de 4,125 % et une maturité de 10 ans,
 - 500 millions de dollars (eq. 437 millions d'euros) avec un coupon de 4,625 % et une maturité de 30 ans ;
- Trois placements privés obligataires sous le programme EMTN ont été également émis pour un montant total de 640 millions d'euros :
 - un placement privé à taux variable (FRN) de 500 millions d'euros avec une marge de 10 points de base au-dessus de l'Euribor 3m et une maturité de 2 ans,
 - un placement privé indexé de 40 millions d'euros, swapé à taux variable avec une marge équivalente à 75 points de base au-dessus de l'Euribor 3m⁽¹⁾ et une maturité de 15 ans,
 - un placement privé de 100 millions d'euros d'une maturité de 15 ans et une marge de 80 points de base au-dessus du *mid-swap*.

Au total, 4 513 millions d'euros d'obligations ont été émis en 2018, avec une marge moyenne de 52 points au-dessus *mid-swap* et une durée moyenne d'environ 11 ans (marge moyenne de 62 points de base et durée moyenne de 14 ans en 2017).

Des financements additionnels à horizon moyen long terme ont été levés sur le marché bancaire en 2018 pour un montant de 3 370 millions d'euros, incluant la signature de :

- une ligne de crédit « verte » d'un montant de 400 millions d'euros, avec une marge ⁽²⁾ de 35 points de base et une maturité de 5 ans. La marge de cette ligne dépend de l'atteinte par le Groupe de trois objectifs RSE en ligne avec sa stratégie ;
- une ligne de crédit de 3 000 millions de dollars (eq. 2 620 millions d'euros), d'une maturité de 4 ans (avec deux options de prolongation de 6 mois) et une marge de 87,5 points de base sur la base de la notation du Groupe et des tirages actuels ;
- un prêt hypothécaire de 200 millions d'euros en Pologne, pour le refinancement d'un prêt sur Galeria Mokotow arrivant à maturité ;
- une ligne de crédit d'un montant de 150 millions d'euros et une maturité de 5 ans.

(1) Coupon plafonné à 0 %.

(2) Sur la base de la notation actuelle, des tirages actuels, et de l'atteinte des objectifs RSE du Groupe pris en compte dans la ligne de crédit « verte ».

URW a également émis 2 milliards d'euros de titres hybrides perpétuels subordonnés en avril 2018, avec une marge moyenne de 184 points de base contre *mid-swap* en deux tranches :

- 1 250 millions d'euros avec un coupon de 2,125 % remboursable par anticipation après 5,5 ans ;
- 750 millions d'euros avec un coupon de 2,875 % remboursable par anticipation après 8 ans.

Les titres hybrides sont des instruments perpétuels super-subordonnés assortis d'une option ⁽¹⁾ de report de coupon et sont classés en capitaux propres en conformité aux normes IFRS.

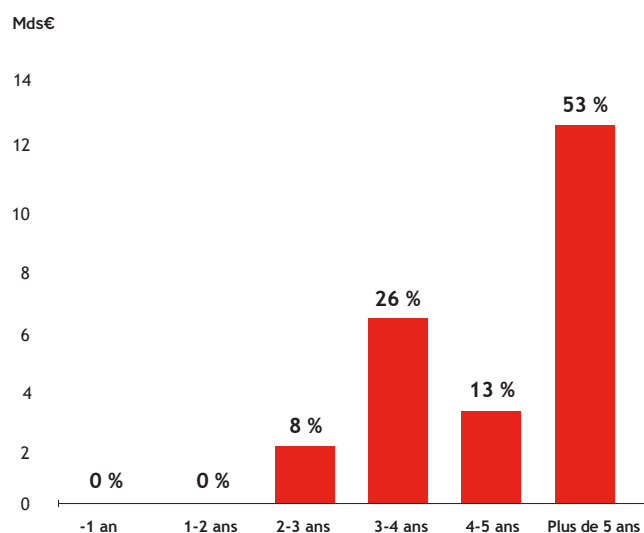
D'autres ressources financières ont été obtenues sur les marchés court terme (Neu CP et Neu MTN). Le montant moyen des émissions court terme s'est élevé à 1 256 millions d'euros (1 378 millions d'euros en 2017), incluant 1 069 millions d'euros de Neu CP avec une marge de 1 point de base au-dessus de l'EONIA en moyenne (en ligne avec 2017).

Au 31 décembre 2018, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 8 409 millions d'euros (6 203 millions d'euros en décembre 2017), et les excédents de trésorerie s'établissent à 370 millions d'euros (575 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le montant total des lignes de crédits non utilisées inclut 2 361 millions de dollars (eq. 2 062 millions d'euros) provenant de la ligne de crédit bancaire du Groupe en USD.

— Dette par maturité

Le graphique ci-dessous présente l'endettement du Groupe au 31 décembre 2018, après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.

92 % de la dette a une maturité supérieure à 3 ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).



La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées, a augmenté et s'est établi à 7,5 années au 31 décembre 2018 (7,2 années au 31 décembre 2017) du fait de l'intégration de la dette de WFD et des émissions réalisées en 2018.

— Besoins de liquidité

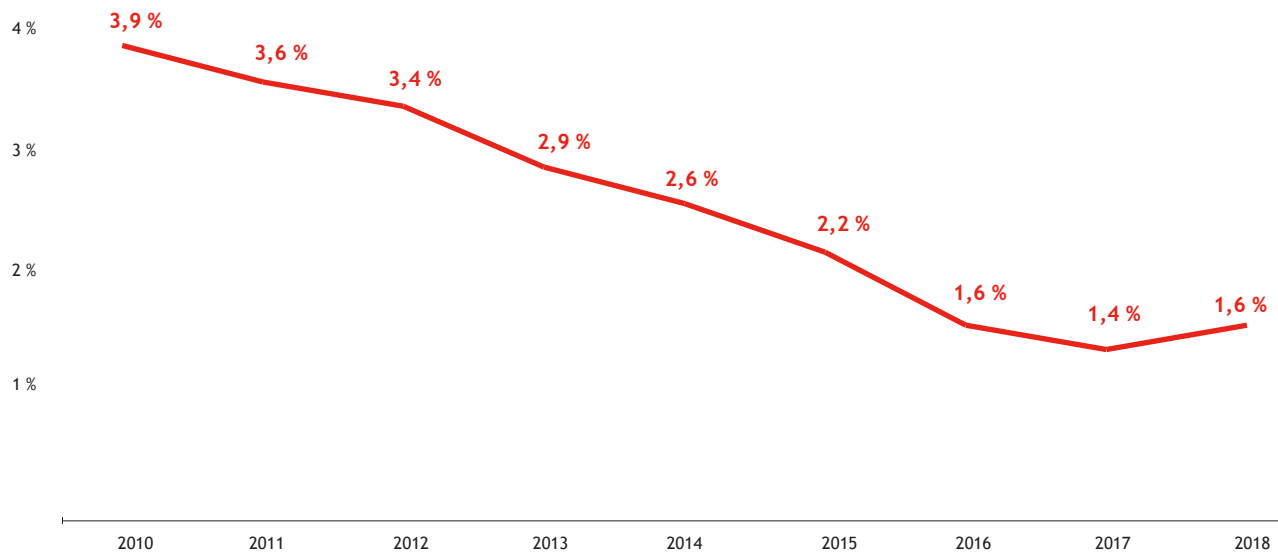
Les remboursements d'emprunts pour les 12 prochains mois ⁽²⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées et par les excédents de trésorerie. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 2 071 millions d'euros (incluant un montant de 2 011 millions d'euros d'obligations) à comparer aux 8 409 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et aux 370 millions d'euros d'excédents de trésorerie.

(1) https://www.urw.com/-/media/Corporate~o~/Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/BOND~o~/ISSUES/Prospectuses-Hybrid/2018_Prospectus-Hybrid.ashx.

(2) Hors Neu CP et Neu MTN arrivant à maturité en 2019 pour un montant de 593 millions d'euros, et de découvert et tirages à hauteur de 558 millions d'euros et une dette pour un montant de 500 M€ comprenant une option de remboursement exerçable en 2019.

— Coût moyen de la dette

COÛT MOYEN DE LA DETTE (EN %)



Le coût moyen de la dette d'URW (incluant sept mois de frais financiers de WFD) pour la période est de 1,6 % (1,4 % en 2017). Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- la gestion active du bilan du Groupe à travers des opérations de rachats d'obligations existantes ;
- la politique de couverture du Groupe ;
- le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ;
- le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de WFD ;
- le coût de la dette de WFD depuis l'acquisition (3,4 %) est supérieur à celui d'URW du fait de :
 - la notation « BBB+ » de WFD avant la réalisation de l'acquisition,
 - taux d'intérêts plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le coût moyen de la dette d'UR seul pour la période aurait été de 1,2 % (1,4 % en 2017).

4.1.6.2 Notation Financière

URW a sollicité une notation auprès de Standard & Poor's et Moody's.

En juin 2018, Standard & Poor's et Moody's ont confirmé la notation à long terme du Groupe à respectivement 'A' et 'A2' avec une perspective stable. La notation court terme a été confirmée à 'A-1' par Standard & Poor's.

En juillet 2018, à la suite de mise en place de garanties croisées au sein du Groupe, les agences de notation ont également assigné la notation 'A' et 'A2' à la dette de WFD.

En novembre 2018, Moody's a publié une mise à jour de sa revue de crédit du Groupe, confirmant sa notation de crédit à long terme à 'A2'.

Le Groupe a fait le choix de conserver uniquement les notations de S&P et Moody's et de ne plus solliciter la notation de Fitch ⁽¹⁾ car :

- les investisseurs demandent généralement deux notations ;
- S&P et Moody's notaient déjà WFD avant l'acquisition ;
- S&P et Moody's sont reconnus aux États-Unis, où le Groupe a l'intention de lever une partie de ses fonds pour financer son activité aux États-Unis.

4.1.6.3 Gestion des risques de marché

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques pour URW portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts collectés pour financer la politique d'investissement, maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe, et sur l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni suite à l'acquisition de WFD.

Dans ce cadre la politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, et de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux à travers une politique de macrocouverture. Ces opérations de couverture sont gérées de façon centralisée et indépendante.

La politique de taux de change d'URW a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement globalement homogène par devise. Le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend des instruments de change au comptant ou à terme.

(1) Dernière notation sollicitée: « A ». À la suite de l'acquisition de Westfield, Fitch a dégradé la notation du Groupe à « A-/stable ».

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir

remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie.

En millions*	Euros ⁽¹⁾	USD	GBP	SEK	Total eq. EUR
Valeur du patrimoine ⁽²⁾	40 725	16 352	4 251	30 268	62 693
Dette financière nette ⁽³⁾	16 290	5 515	1 481	4 800	23 228
LTV ⁽⁴⁾	40,0 %	33,7 %	34,8 %	15,9 %	37,0 %

* Devise locale.

(1) Actifs évalués en euros, y compris les actifs danois.

(2) En IFRS, droits de transfert inclus et excluant 2 039 millions d'euros d'écarts d'acquisition au regard des covenants du Groupe en Europe.

(3) En IFRS.

(4) En IFRS. La LTV par devise, en proportionnelle, est de 40,4 %, 39,3 %, 38,9 % et 15,9 % sur EUR, USD, GBP et SEK, respectivement.

— Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe a poursuivi une politique de couverture prudente en mettant en place des *caps* et des *swaps* pour limiter son exposition au risque de taux d'intérêt, avec notamment les macrocouvertures suivantes :

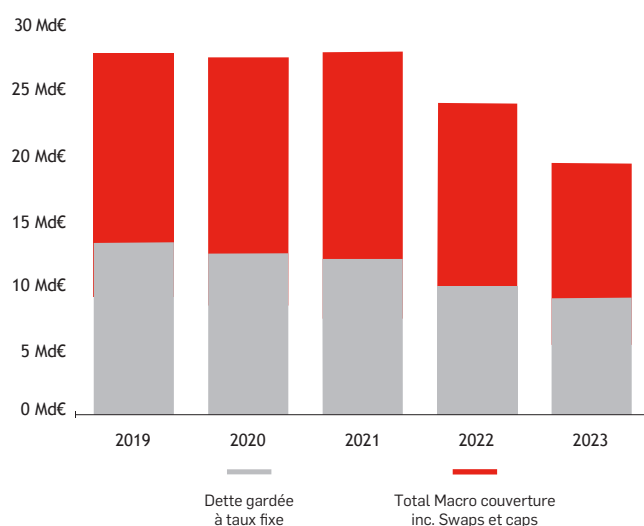
- EUR *caps* sur les cinq prochaines années avec un montant nominal moyen de 6,9 milliards d'euros par an ;
- USD *caps* et *swaps* pour un montant nominal de 2,0 milliards de dollars.

Le Groupe a également ajusté sa position de couverture au vu de sa dette anticipée, qui devrait diminuer du fait de l'augmentation de son programme de cession. Le coût des opérations d'extension et d'ajustement des couvertures s'élève à 48 millions d'euros.

Dans ce contexte :

- la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte jusqu'à 2021 ;
- la dette anticipée du Groupe sur 2022 et 2023 est couverte à plus de 80 % et 70 %, respectivement.

PROJECTION ANNUELLE DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE FIXE JUSQU'EN 2023 (MILLIARDS D'EUROS AU 31 DÉCEMBRE 2018)



Le graphique ci-dessus présente :

- la part de la dette conservée à taux fixe ;
- les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macrocouverture du Groupe.

À titre d'information, URW ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture en *cash flow hedge*. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

— Mesure de l'exposition au risque de taux

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette IFRS s'élève à 23 228 millions d'euros (14 289 millions d'euros au 31 décembre 2017), hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie de 370 millions d'euros.

La dette financière à fin 2018 est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- la dette à taux fixe ;
- les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'URW en 2019, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de + 50 points de base ⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact négatif estimé de - 22,3 millions d'euros sur les frais financiers dont :

- - 23,4 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 2,3 millions de dollars (2,0 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;
- - 0,8 million de livres sterling (0,9 million d'euros) pour les frais financiers en GBP.

Une hausse supplémentaire de + 50 points de base aurait un impact négatif sur les frais financiers de - 4,0 millions d'euros.

Au total, une hausse de + 100 points de base aurait un impact négatif estimé de - 26,3 millions d'euros sur les frais financiers :

- - 29,1 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 4,6 millions de dollars (4,0 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;
- - 1,0 million de livres sterling (1,2 million d'euros) pour les frais financiers en GBP.

Une baisse des taux d'intérêt de - 50 points de base aurait un impact positif estimé de + 67,8 millions d'euros sur les frais financiers dont :

- + 59,1 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 5,5 millions de dollars (4,7 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;
- + 3,6 millions de livres sterling (4,0 millions d'euros) pour les frais financiers en GBP.

— Autres risques

Le Groupe a étendu son activité à la suite de l'acquisition de WFD et possède des investissements dans des pays hors zone euro. Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir une LTV par devise globalement homogène, ce qui lui permet de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, et en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après signature des contrats de construction.

MESURE D'EXPOSITION AUX AUTRES RISQUES

Devise (en M€)*	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
USD	13 173	(7 328)	5 845	611	6 456
GBP	4 420	(1 043)	3 377	(619)	2 758
SEK	2 790	(769)	2 021	(77)	1 943
Autre	612	(838)	(226)	622	396
TOTAL	20 995	(9 978)	11 017	537	11 553

*Les passifs incluent, entre autres, la dette levée dans les devises données, et incluent les passifs d'impôt différé.

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de 10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat récurrent :

En (M€)	Impact sur	
	Capitaux propres	Résultat récurrent
+ 10 % en EUR/USD	(586,9)	(32,1)
+ 10 % en EUR/GBP	(250,7)	(12,0)
+ 10 % en EUR/SEK	(176,7)	(9,6)

Ces impacts (ou à l'inverse l'impact positif d'une baisse de l'EUR par rapport à ces devises) seraient toutefois en partie neutralisés par les couvertures de change mises en place par le Groupe contre les fluctuations EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

Au 31 décembre 2018, la ligne de crédit de 1 750 MSEK signée en décembre 2017 est non tirée de même qu'une partie (2 361 millions de dollars) de la ligne de crédit de 3 000 millions de dollars.

À travers ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, ses investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des sous-jacents.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 50 points de base des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte.

4.1.6.4 Structure financière

Au 31 décembre 2018, la valeur du patrimoine IFRS d'URW, droits inclus, s'élève à 62 693 millions d'euros.

— Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2018, le ratio résultant d'endettement (LTV) était de 37,0 % ⁽¹⁾ (39,8 % en proforma et 33,2 % pour UR seule, au 31 décembre 2017).

Le ratio d'endettement au 31 décembre 2018 de 37,0 % (comparé à 38,9 % ⁽²⁾ en juin 2018) prend en compte la réduction de la dette résultant des cessions du second semestre 2018 (environ 2 milliards

d'euros), l'augmentation de la valeur du patrimoine entre juin et décembre 2018, partiellement neutralisées par l'exclusion du goodwill non lié aux activités de services.

Le Groupe prévoit la cession de 4 milliards d'euros d'actifs supplémentaires en Europe continentale au cours des prochaines années. Ainsi, le total des cessions depuis juin 2018 s'élèvera à 6 milliards d'euros, soit le double du montant annoncé par le Groupe lors de l'acquisition de WFD en décembre 2017.

Le Groupe s'est fixé un objectif stratégique de désendettement et par conséquent une nouvelle cible a été fixée pour son ratio d'endettement, entre 30 et 40 % au cours du cycle, contre 35 et 45 % auparavant.

— Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE est de 6,1x ⁽³⁾ en 2018, du fait de la croissance des loyers et d'un coût de la dette contrôlée, et de l'acquisition de WFD.

Ratios financiers	31/12/2018	31/12/2017
Ratio d'endettement ⁽¹⁾	37,0 %	33,2 %
Ratio de couverture des intérêts ⁽²⁾	6,1x	6,7x

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus, excluant 2 039 millions d'euros d'écarts d'acquisition au regard des covenants du Groupe en Europe. La valeur du patrimoine est de 62 693 millions d'euros en 2018 (contre 43 057 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le Ratio d'endettement hors droits est estimé à 38,4 %.

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des covenants habituellement fixés :

- pour les prêts bancaires d'URW (en Europe) :
 - un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement,
 - un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- pour la ligne de crédit US :
 - un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement,
 - un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts,
 - un maximum de 50 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ⁽⁴⁾,
 - un minimum de 1,5 x pour le ratio d'actif libre ⁽⁵⁾.

Ces covenants sont reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2018, 94 % des lignes de crédits et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse. Il n'y a pas de covenants financiers dans les programmes EMTN, billets de trésorerie ou d'USCP.

Les contrats des programmes (144A et obligations RegS) contiennent des covenants basés sur les états financiers du Groupe :

- un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;

- un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- un maximum de 45 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;
- un minimum de 1,25x pour le ratio d'actif libre.

4.1.7 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

— Base de présentation

Les informations financières consolidées résumées pro forma non auditées suivantes contiennent des états des résultats consolidés résumés pro forma non audités pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, accompagnés des notes explicatives y afférentes (collectivement, les « Informations Financières Pro Forma d'URW »), comme si l'acquisition de Westfield Corporation Limited (la « Transaction ») et ses conséquences directes, et le financement de la contrepartie en trésorerie transférée aux actionnaires de Westfield dans le cadre de la Transaction, avaient eu lieu le 1^{er} janvier 2017.

L'acquisition de Westfield Corporation Limited («WFD») a pris effet le 7 juin 2018. Compte tenu de l'impact non significatif, WFD est consolidée à compter du 1^{er} juin 2018 et non pas à compter du 7 juin 2018. Ainsi, les États Financiers Consolidés d'URW pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 comprennent sept mois des opérations de WFD.

(1) Excluant 2 039 millions d'euros de goodwill au regard des covenants du Groupe en Europe. LTV proportionnelle de 38,9 %.

(2) Même méthode de calcul.

(3) ICR en proportionnelle est de 5,4x (>5x en proforma en 2017).

(4) Ratio d'endettement hypothécaire = Dette hypothécaire/total de l'actif, 2,2 % au 31 décembre 2018, sur une base pro forma.

(5) Ratio d'actif libre = actifs libres non grevés de sûreté/dette corporate. 2,2 au 31 décembre 2018, sur une base pro forma.

Les Informations Financières Pro Forma d'URW sont issues et doivent être lues conjointement avec :

- les États Financiers Consolidés d'URW pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- les États Financiers Consolidés audités d'UR pour 2017 ; et
- les États Financiers Consolidés audités de WFD pour 2017.

Le compte de résultat consolidé d'URW pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 a été extrait des états financiers consolidés audités d'URW pour l'année 2018. Les états financiers consolidés audités d'URW pour l'année 2018 ont été préparés conformément aux normes IFRS et ont été audités conjointement par Ernst & Young Audit et Deloitte & Associés, commissaires aux comptes de Unibail-Rodamco SE, tel qu'indiqué dans le rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés d'URW publié le 26 mars 2019.

Le compte de résultat consolidé de WFD pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2018 a été extrait des documents comptables de WFD. Le compte de résultat consolidé de WFD a été établi sur la base des principes d'évaluation et de présentation appliqués par WFD dans ses états financiers consolidés audités de 2017. Le compte de résultat consolidé de WFD pour la période du 1^{er} janvier au 31 mai 2018 n'a pas été audité ni examiné.

Le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 d'UR a été extrait des états financiers consolidés audités de 2017 d'UR. Les états financiers consolidés audités de 2017 d'UR ont été préparés en conformité avec les normes IFRS et ont été audités conjointement par Ernst & Young Audit et Deloitte & Associés, Commissaires aux comptes de Unibail-Rodamco SE, tel qu'indiqué dans le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés d'UR publié le 27 mars 2018.

Le compte de résultat consolidé pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 de WFD a été extrait des états financiers consolidés audités de 2017 de WFD. Les états financiers consolidés audités de 2017 de WFD ont été préparés en conformité avec les normes IFRS publiées par l'IASB, et ont été audités par Ernst & Young, auditeur indépendant, tel qu'indiqué dans le rapport de l'auditeur indépendant sur les comptes consolidés de Westfield en date du 22 février 2018.

Les Informations Financières Pro Forma d'URW sont proposées à titre informatif et, de par leur nature, elles représentent une situation hypothétique et ne reflètent pas nécessairement les résultats d'exploitation ou la situation financière qui aurait été obtenus si la Transaction avait été conclue à la date indiquée ci-avant, ni les résultats d'exploitation consolidés futurs d'URW.

Les retraitements pro forma, présentés ci-après, sont basés sur les informations disponibles à ce jour, sur certaines hypothèses et estimations qu'URW considère raisonnables, et sur les informations susmentionnées communiquées par WFD. Ces retraitements sont directement imputables au regroupement d'entreprises, étayés par des faits, et peuvent être estimés de manière fiable.

Les conséquences directes de la Transaction reflétées en tant que retraitements dans Informations Financières Pro Forma d'URW concernent :

- la scission de OneMarket à compter du 30 mai 2018, comme détaillé dans la note 1 ;
- les coûts de transaction et autres coûts connexes à l'acquisition de WFD, comme détaillé dans la note 2 ;
- les réductions de coûts résultant de la cessation de l'activité des employés du siège et du management de WFD effectives au 31 décembre, comme prévu entre UR et WFD dans le cadre de l'accord de mise en œuvre conclu le 12 décembre 2017, et la cession de l'avion d'entreprise, comme détaillé en note 3 ;
- les charges financières et les ajustements de juste valeur de la dette et des dérivés, comme détaillé en note 4.

Par ailleurs, les Informations Financières Pro Forma d'URW ne reflètent aucune augmentation des revenus, aucune autre synergie ou dis-synergie escomptée, aucune amélioration de l'exploitation ni aucune réduction de coût susceptible d'être réalisée, ni les cessions qu'URW a annoncées s'attendre à réaliser.

Les coûts d'acquisition et les autres coûts connexes, y compris les coûts de clôture et de résiliation du contrat de location du siège social de Sydney et les coûts de départ de la Direction Générale de WFD effectives à la date de la Transaction, ont été comptabilisés comme engagés entièrement au 1^{er} janvier 2017 dans la colonne « Pro Forma Consolidé » des Informations Financières Pro Forma d'URW, et reprise dans la colonne « Pro Forma Consolidé hors impact non récurrent », étant considérés comme un impact non récurrent lié à l'opération.

Le financement de la contrepartie en trésorerie transférée aux actionnaires Westfield comme part de la transaction se décompose en :

- 2 000 millions d'euros de titres de dette super-subordonnés perpétuels hybrides, émis par UR le 16 avril 2018 ; et
- quatre obligations EMTN publiques pour un montant total de 3 000 millions d'euros émises en mai 2018.

Conformément à la comptabilisation de l'acquisition reflétée dans les états financiers consolidés d'URW, l'exercice 2018 et l'exercice 2017 tiennent compte de l'impact de l'amortissement relatif aux actifs incorporels avec une durée de vie définie, comme détaillé dans la note 5.

En outre, la variation du *spread* de crédit d'URW liée à la réalisation de la transaction n'est pas reflétée dans la juste valeur des dérivés et de l'ORNANE dans les Informations Financières Pro Forma d'URW pour les exercices 2018 et 2017.

Les informations financières consolidées résumées pro forma non auditées sont présentées en million d'euros, sauf indication contraire, arrondies à la centaine de milliers près et, par conséquent de légères différences d'arrondi peuvent exister.

— Compte de résultat pro forma consolidé non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Compte de résultat consolidé (en M€)	2018 Publié (URW)	5 mois WFD (janvier à mai 2018) ⁽¹⁾	Retraitements Pro Forma	Pro Forma Consolidé 2018	Impact non récurrent	2018 Pro Forma Consolidé hors impact non récurrent	Note
Revenus locatifs	2 211,3	229,8	-	2 441,1	-	2 441,1	
Charges nettes d'exploitation	(370,9)	(110,7)	-	(481,6)	-	(481,6)	
Loyers nets	1 840,3	119,1	-	1 959,5	-	1 959,5	
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	215,5	145,0	(1,4)	359,1	-	359,1	1
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	(178,5)	(146,1)	31,3	(293,3)	-	(293,3)	1
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	37,0	(1,1)	29,9	65,8	-	65,8	
Revenus des autres activités	307,2	16,4	-	323,6	-	323,6	
Autres dépenses	(198,9)	(8,2)	-	(207,1)	-	(207,1)	
Résultat des autres activités	108,2	8,2	-	116,5	-	116,5	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	233,9	204,0	0,3	438,3	-	438,3	
Intérêts sur créances	32,1	-	-	32,1	-	32,1	
Contribution des sociétés mises en équivalence	266,0	204,0	0,3	470,4	-	470,4	
Frais de structure	(141,4)	(67,0)	26,7	(181,7)	-	(181,7)	2
Frais de développement	(2,1)	-	-	(2,1)	-	(2,1)	
Amortissements des biens d'exploitation	(1,9)	-	-	(1,9)	-	(1,9)	
Frais de fonctionnement	(145,5)	(67,0)	26,7	(185,7)	-	(185,7)	
Coûts d'acquisition et coûts liés	(268,7)	(70,8)	289,8	(49,7)	-	(49,7)	3
Revenus des cessions d'actifs de placement	985,4	-	-	985,4	-	985,4	
Valeur comptable des actifs cédés	(905,3)	-	-	(905,3)	-	(905,3)	
Résultat des cessions d'actifs	80,1	-	-	80,1	-	80,1	
Revenus des cessions de sociétés	463,4	15,5	3,0	481,9	-	481,9	
Valeur comptable des titres cédés	(460,5)	(88,0)	88,0	(460,5)	-	(460,5)	1
Résultat des cessions de sociétés	3,0	(72,5)	91,0	21,4	-	21,4	
Solde net des ajustements de valeurs	62,2	37,4	(49,0)	50,6	-	50,6	1,5
Dépréciation d'écart d'acquisition	(4,9)	-	-	(4,9)	-	(4,9)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	1 977,8	157,4	388,8	2 524,1	-	2 524,1	
Résultat des sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-	
<i>Produits financiers</i>	171,0	3,8	-	174,8	-	174,8	
<i>Charges financières</i>	(502,6)	(61,0)	(2,8)	(566,4)	-	(566,4)	4
Coût de l'endettement financier net	(331,6)	(57,2)	(2,8)	(391,6)	-	(391,6)	
Ajustement de valeur des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANEs)	28,9	-	-	28,9	-	28,9	
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	(318,7)	(7,5)	50,5	(275,7)	-	(275,7)	4
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	1 356,5	92,8	436,5	1 885,7	-	1 885,7	
Impôt sur les sociétés	(113,6)	(251,0)	10,1	(354,5)	-	(354,5)	2,5
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 242,8	(158,2)	446,6	1 531,2	-	1 531,2	
Résultat net de la période attribuable aux :							
● Détenteurs d'actions jumelées	1 031,1	(158,2)	446,6	1 319,5	-	1 319,5	
● Participations externes ne donnant pas le contrôle	211,7	-	-	211,7	-	211,7	
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 242,8	(158,2)	446,6	1 531,2	-	1 531,2	
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées analysé par montants attribuables aux :							
● membres d'Unibail-Rodamco SE	926,3	-	-	1 186,2	-	1 186,2	
● membres de WFD Unibail-Rodamco NV	104,8	-	-	133,3	-	133,3	
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES	1 031,1	-	-	1 319,5	-	1 319,5	

(1) L'impôt sur les sociétés de WFD pour les cinq mois de janvier à mai 2018 a été amendé pour être aligné sur les créances et dettes d'impôt dans le cadre de l'allocation du prix préliminaire.

— Compte de résultat pro forma consolidé non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2017

Compte de résultat consolidé (en M€)	2017 Publié (URW)	2017 Publié (WFD)	Retraitements Pro Forma	Pro Forma Consolidé 2017	Impact non récurrent	2017 Pro Forma Consolidé hors impact non récurrent	Note
Revenus locatifs	1 822,3	557,8	-	2 380,1	-	2 380,1	
Charges nettes d'exploitation	(239,6)	(250,6)	-	(490,2)	-	(490,2)	
Loyers nets	1 582,6	307,2	-	1 889,8	-	1 889,8	
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	-	649,0	(2,1)	646,9	-	646,9	1
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	-	(557,5)	20,3	(537,2)	-	(537,2)	1
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	-	91,5	18,1	109,7	-	109,7	
Revenus des autres activités	256,1	49,8	-	305,9	-	305,9	
Autres dépenses	(176,3)	(19,1)	-	(195,4)	-	(195,4)	
Résultat des autres activités	79,8	30,7	-	110,5	-	110,5	
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	91,6	594,5	(3,1)	683,1	-	683,1	
Intérêts sur créances	27,0	-	-	27,0	-	27,0	
Contribution des sociétés mises en équivalence	118,6	594,5	(3,1)	710,0	-	710,0	
Frais de structure	(117,3)	(106,1)	50,3	(173,1)	-	(173,1)	2
Frais de développement	(3,6)	-	-	(3,6)	-	(3,6)	
Amortissements des biens d'exploitation	(2,2)	-	-	(2,2)	-	(2,2)	
Frais de fonctionnement	(123,1)	(106,1)	50,3	(178,9)	-	(178,9)	
Coûts d'acquisition et coûts liés	(62,4)	(9,1)	(235,3)	(306,9)	303,4	(3,5)	3
Revenus des cessions d'actifs de placement	592,5	243,4	-	835,9	-	835,9	
Valeur comptable des actifs cédés	(518,7)	(255,1)	6,4	(767,5)	-	(767,5)	1
Résultat des cessions d'actifs	73,8	(11,8)	6,4	68,4	-	68,4	
Revenus des cessions de sociétés	27,3	-	-	27,3	-	27,3	
Valeur comptable des titres cédés	(27,3)	-	-	(27,3)	-	(27,3)	
Résultat des cessions de sociétés	0,0	-	-	0,0	-	0,0	
Solde net des ajustements de valeurs	1 364,4	482,7	(68,1)	1 779,1	-	1 779,1	1,5
Dépréciation d'écart d'acquisition	(9,2)	-	-	(9,2)	-	(9,2)	
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	3 024,6	1 379,7	(231,6)	4 172,7	303,4	4 476,1	
Résultat des sociétés non consolidées	0,9	-	-	0,9	-	0,9	
<i>Produits financiers</i>	119,5	11,7	-	131,2	-	131,2	
<i>Charges financières</i>	(347,5)	(87,7)	(25,2)	(460,4)	-	(460,4)	4
Coût de l'endettement financier net	(228,0)	(76,0)	(25,2)	(329,2)	-	(329,2)	
Ajustement de valeur des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANEs)	21,1	-	-	21,1	-	21,1	
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	(21,9)	(34,6)	(52,7)	(109,2)	-	(109,2)	4
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	2 796,7	1 269,0	(309,5)	3 756,2	303,4	4 059,6	
Impôt sur les sociétés	(74,2)	104,2	7,4	37,5	-	37,5	1,2,5
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	2 722,5	1 373,2	(302,0)	3 793,7	303,4	4 097,1	
Résultat net de la période attribuable aux :							
• Détenteurs d'actions jumelées	2 439,5	1 373,2	(302,0)	3 510,6	303,4	3 814,1	
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	283,0	-	-	283,0	-	283,0	
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	2 722,5	1 373,2	(302,0)	3 793,7	303,4	4 097,1	
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées analysé par montants attribuables aux :							
• membres d'Unibail-Rodamco SE	-	-	-	3 062,9	283,7	3 346,6	
• membres de WFD Unibail-Rodamco NV	-	-	-	447,7	19,7	467,5	
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES				3 510,6	303,4	3 814,1	

— Notes aux informations financières consolidées résumées pro forma

Les informations financières pro forma d'URW sont présentées en euros, qui est la devise de présentation des comptes du Groupe. Les informations financières historiques de WFD sont présentées en USD conformément aux normes IFRS. Elles ont été converties d'USD en EUR en appliquant le taux de change moyen suivant à tous les éléments du compte de résultat :

- 0,8265 pour les cinq mois WFD (janvier à mai 2018) ;

- 0,8853 pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

Les informations financières historiques de WFD au 31 décembre 2017 ont été reclassées afin que leur présentation soit conforme à celle d'UR. Le rapprochement entre les deux formats est présenté ci-dessous :

	2017 (MUSD)	2017 (M€)	Inclus dans les lignes suivantes du Compte de résultat consolidé :
Chiffre d'affaires			
Revenus immobiliers	630,1	557,8	Revenus locatifs
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	733,1	649,0	Revenus de développement immobilier et de gestion de projets
Revenus de gestion immobilière	56,3	49,8	Revenus des autres activités
	1 419,5	1 256,6	
Quote-part de profit après impôt des entités mises en équivalence			
Revenus immobiliers	685,6	606,9	
Réévaluation des biens immobiliers	279,2	247,2	
Coûts immobiliers, sorties et autres coûts	(229,9)	(203,5)	
Charge d'intérêts nette	(62,7)	(55,5)	
Charge fiscale	(0,6)	(0,5)	
	671,6	594,5	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence
Charges			
Coûts immobiliers, sorties et autres coûts	(283,1)	(250,6)	Charges nettes d'exploitation
Coûts de développement immobilier et de gestion de projet	(629,7)	(557,5)	Charges de développement immobilier et de gestion de projets
Coûts de gestion immobilière	(21,6)	(19,1)	Autres dépenses
Frais généraux	(119,9)	(106,1)	Frais de structure
	(1 054,3)	(933,3)	
Intérêts et produits assimilés	13,2	11,7	Coût de l'endettement financier net
Gain/ (perte) de change	(2,2)	(1,9)	Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change
			A. Coût de l'endettement financier net pour (99.1) millions USD (note 6 du Rapport Financier de Westfield pour 2017)
			B. Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change pour (36.9) millions USD (note 6 du Rapport Financier de Westfield pour 2017)
Coûts de financement	(136,0)	(120,4)	A. Résultat des cessions d'actifs de (13.3) millions USD (note 7 du Rapport Financier de Westfield pour 2017)
			B. Coûts d'acquisition et coûts liés de (10.3) millions USD (note 7 du Rapport Financier de Westfield pour 2017)
Gain/ (perte) sur les transactions de capitaux	(23,6)	(20,9)	Solde net des ajustements de valeurs
Réévaluation des biens immobiliers	568,2	503,0	Solde net des ajustements de valeurs
Amortissement et dépréciation incorporels	(22,9)	(20,3)	
Résultat avant impôt de la période	1 433,5	1 269,0	
Produit d'impôt/(Charge)	117,7	104,2	Impôt sur les sociétés
Résultat après impôt de la période	1 551,2	1 373,2	

Les ajustements pro forma inclus dans le compte de résultat pro forma condensé consolidé sont les suivants :

NOTE 1 ● ONEMARKET

Conformément à l'accord de mise en œuvre, WFD a cédé le 30 mai 2018 une participation de 90 % dans OneMarket, à une entité nouvellement formée et cotée sur l'ASX, détenue par les actionnaires de WFD, dans laquelle WFD a conservé une participation de 10 %. Ainsi, la scission est reflétée dans les retraitements pro forma basés sur la contribution estimée de OneMarket au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017.

URW a conservé une participation de 10 % dans cette société et s'attend à garder cette participation.

Les résultats financiers relatifs à OneMarket ont été repris dans les retraitements Pro Forma et ont eu une incidence sur les lignes suivantes :

- revenus de développement immobilier et de gestion de projets de - 1,4 million d'euros en 2018 et de - 2,1 millions d'euros en 2017 ;
- charges de développement immobilier et de gestion de projets de 31,3 millions d'euros en 2018 et de 20,3 millions d'euros en 2017 ;
- valeur comptable des actifs cédés de 6,4 millions d'euros en 2017 ;
- la perte nette de - 88,0 millions d'euros suite à la scission, classée sur la ligne « Valeur comptable des titres cédés » en 2018, a été reprise dans les retraitements pro forma inclus dans le compte de résultat consolidé pro forma non audité pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;
- solde net des ajustements de valeurs de 1,8 million d'euros en 2018 et 20,3 millions d'euros en 2017 ;
- impôt sur les sociétés de - 10,5 millions d'euros en 2017.

NOTE 2 ● SYNERGIES ET DÉ-SYNERGIES DE COÛTS RÉALISÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018 DANS LE CADRE DE L'ACCORD DE MISE EN ŒUVRE DU 12 DÉCEMBRE 2017

Les synergies et dé-synergies de coûts incluses dans les retraitements pro forma des frais de fonctionnement sont celles réalisées au 31 décembre 2018. Elles concernent principalement les coûts de départ des employés du siège de Sydney et de la Direction Managériale de WFD, la cession de l'avion de la société, et ne tiennent pas compte des économies réalisées suite à la scission de OneMarket, comme décrit en note 1. Ils ont été inclus dans les retraitements pro forma comme s'ils avaient été réalisés au 1^{er} janvier 2017.

Le montant net des synergies et dé-synergies de coûts inclus dans les retraitements pro forma sur la ligne frais de structure est de 26,7 millions d'euros en 2018 et 50,3 millions d'euros en 2017. Le montant annualisé de synergies au 31 décembre 2018 est de 75,0 millions d'euros incluant l'impact de la cession de OneMarket ⁽¹⁾.

L'impôt sous-jacent a été calculé en tenant compte du pays de sa réalisation et en incluant les retraitements pro forma pour - 2,4 millions d'euros en 2018 et - 4,2 millions d'euros en 2017.

NOTE 3 ● COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS

Les coûts d'acquisition et coûts liés ont été annulés en 2018 pour 289,9 millions d'euros. Un montant de - 209,9 ⁽²⁾ millions d'euros a été retraité comme étant réalisé au 1^{er} janvier 2017 pour l'année 2017. Ces montants n'incluent pas les coûts d'intégration encourus par le Groupe en 2018, classés dans les « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

L'amortissement du plan d'actionnariat salarié comptabilisé pour l'exercice 2017 et jusqu'à la date d'acquisition a également été

inclus dans « les coûts d'acquisition et coûts liés » dans le compte de résultat pro forma de 2017 pour un montant de - 25,4 millions d'euros.

Les coûts d'acquisition et coûts liés relatifs à Westfield pour un total de 303,4 millions d'euros ont été repris dans la colonne « impact non récurrent » dans le compte de résultat consolidé pro forma pour l'exercice clos le 31 décembre 2017.

(1) Sur la base des dépenses de 2017 prises dans le compte de résultat de WFD et sans prise en compte des frais capitalisés OneMarket.

(2) Ce montant n'inclut pas les honoraires de conseil juridique et financier payés par WFD, comme ceux-ci n'ont pas été encourus par l'acquéreur.

NOTE 4 ● CHARGES FINANCIÈRES ET AJUSTEMENT DE VALEUR DE LA DETTE ET DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

— Charges financières

Afin de financer la Transaction, UR a émis quatre obligations EMTN pour un total de 3 000 millions d'euros en mai 2018.

En outre, UR a émis 2 000 millions d'euros de titres hybrides le 16 avril 2018. Ces titres hybrides sont des titres de dette super-subordonnés perpétuels, avec option de report du paiement des coupons, et sont comptabilisés en capitaux propres conformément aux IFRS.

Les coûts de financement sur les obligations de premier rang, déduction faite de la couverture correspondante, ont été calculés comme si l'opération avait eu lieu le 1^{er} janvier 2017 et la différence correspondante a entraîné une augmentation des coûts financiers de - 1,9 million d'euros en 2018 et de - 1,9 million d'euros en 2017.

— Amortissement de la dette et annulation de l'amortissement des coûts d'emprunt

L'amortissement de la juste valeur de la dette existante de WFD à la date d'acquisition a été comptabilisé à compter du 1^{er} janvier 2017 et s'élève à - 1,5 million d'euros en 2018 et à - 3,8 millions d'euros en 2017, sur la ligne « Ajustements de juste valeur dérivés et dettes » des retraitements pro forma.

L'effet d'actualisation de la méthode du coût amorti a été repris, suite à l'évaluation à la juste valeur de la dette, sur la ligne « Coût de l'endettement financier net » des retraitements pro forma.

L'impact de cette reprise s'élève à 5,8 millions d'euros en 2018 et à 17,7 millions d'euros en 2017.

— Charges financières capitalisées

Les charges financières capitalisées de WFD ont été recalculées pour 2018 et l'année 2017 en utilisant les méthodes comptables d'UR. La différence entre les deux calculs a donc été reflétée sur la ligne « Coût de l'endettement financier net » des retraitements pro forma pour - 6,7 millions d'euros en 2018 et - 41,0 millions d'euros en 2017.

— Option composée et contrat d'échange de rendement à dénouement monétaire

Le coût lié à l'option composée mise en œuvre par UR à la date d'annonce afin de couvrir le risque de change EUR/USD de la Transaction a été considéré comme étant engagé au 1^{er} janvier 2017. Par conséquent, la valeur de marché de l'instrument a été ajustée sur la ligne « Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change » des retraitements pro forma pour 11,7 millions d'euros en 2018, et - 11,7 millions d'euros en 2017.

La variation de la juste valeur du contrat d'échange de rendement à dénouement monétaire représentant une participation économique de 4,90 % dans les actions Westfield détenue par UR a été reprise sur la ligne « Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change » des ajustements Pro Forma pour un montant de 40,2 millions d'euros en 2018 et - 37,1 millions d'euros en 2017.

NOTE 5 ● IMPACT DES AMORTISSEMENTS DES ACTIFS INCORPORELS

Les amortissements des actifs incorporels reconnus dans l'état de la situation financière consolidée à la date d'acquisition ont été comptabilisés dans les retraitements pro forma comme suit :

- sur la ligne « Solde net des ajustements de valeur » pour - 50,8 millions d'euros en 2018 et - 88,3 millions d'euros en 2017,

correspondant à des amortissements de 5 mois en 2018 et 12 mois en 2017 ;

- sur la ligne « Impôt sur les sociétés » pour 12,6 millions d'euros en 2018 et 22,1 millions d'euros en 2017 pour l'effet d'impôt correspondant.

4.1.8 INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'URW au 31 décembre 2018, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽¹⁾ dans ses recommandations⁽²⁾, sont résumés ci-dessous.

4.1.8.1 Résultat net récurrent EPRA

Le résultat net récurrent EPRA est défini comme « le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles », en ligne avec celui utilisé par le Groupe.

	2018	2017
Résultat net récurrent (RNR) EPRA (en M€)	1 609,8	1 202,1
Résultat net récurrent EPRA/action (en €/action)	13,15	12,05
% de variation du RNR EPRA/action (en %)	9,1 %	7,2 %

(1) EPRA : European Public Real estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com.

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées et le résultat net récurrent EPRA est présenté ci-dessous :

Résultat net récurrent EPRA par action	2018	2017
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées	1 031,1	2 439,5
Ajustements pour calculer le résultat net récurrent EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	62,2	1 364,4
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	83,1	73,8
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	(33,7)	(12,8)
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	(4,9)	(9,2)
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(289,8)	(0,9)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	(268,7)	(62,4)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	(53,4)	(43,7)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	(65,2)	34,1
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	(8,4)	(106,0)
Résultat net récurrent EPRA	1 609,8	1 202,1
Nombre moyen d'actions et d'ORA	122 412 784	99 752 597
Résultat net récurrent EPRA par action	13,15 €	12,05 €
Variation du résultat net récurrent EPRA par action	9,1 %	7,2 %

4.1.8.2 ANR EPRA et ANR EPRA triple net

Pour une description de l'ANR EPRA et de l'ANR EPRA triple net utilisés par le Groupe, se référer au chapitre « Patrimoine et actif net réévalué » de ce document.

	31/12/2018	31/12/2017
ANR EPRA (en €/action)	221,80	211,00
ANR EPRA triple net (en €/action)	210,80	200,50
% de variation sur 1 an (en %)	5,1 %	9,1 %

4.1.8.3 Taux de rendement EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement EPRA par secteur pour UR au 31 décembre 2017 et URW au 31 décembre 2018 et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2018		31/12/2017	
	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾
Taux de rendement Unibail-Rodamco	4,3 %	5,7 %	4,3 %	5,6 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	- 0,3 %	0,0 %	- 0,1 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,1 %	- 0,2 %	- 0,1 %	- 0,2 %
Taux de rendement EPRA⁽¹⁾	4,3 %	5,3 %	4,2 %	5,3 %
Effet des aménagements de loyers	- 0,1 %	- 1,1 %	- 0,1 %	- 1,9 %
Taux de rendement EPRA cash⁽²⁾	4,2 %	4,2 %	4,1 %	3,4 %

1) Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

2) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

3) Les actifs en développement et ceux comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

4.1.8.4 Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surfaces louées + vacantes). Le taux de vacance aux États-Unis correspond aux loyers de marché des surfaces vacantes divisé par la somme des loyers en place et des loyers de marché des surfaces vacantes.

	31/12/2018	31/12/2017
Commerces		
France	2,6 %	2,8 %
Europe Centrale	1,2 %	0,4 %
Espagne	0,9 %	1,0 %
Pays Nordiques	3,1 %	4,2 %
Autriche	0,9 %	1,0 %
Allemagne	3,8 %	4,0 %
Pays-Bas	5,1 %	6,5 %
TOTAL COMMERCES	2,4 %	2,6 %
Bureaux		
France	2,9 %	3,3 %
TOTAL BUREAUX	4,4 %	4,6 %
États-Unis	8,3 %	
Royaume Uni	7,4 %	

4.1.8.5 Ratios de coûts EPRA

Références EPRA	Proportionnelle		IFRS
	2018	2017	2017
Inclus :			
(i-1) Frais généraux	(143,8)	(120,8)	(119,5)
(i-2) Frais de développement	(2,1)	(3,6)	(3,6)
(i-3) Charges sur immeubles	(307,0)	(113,8)	(111,6)
(ii) Charges locatives nettes/honoraires	(35,9)	(24,4)	(22,8)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées	0,0	0,0	0,0
(iv) Autres produits/refacturations couvrant des frais généraux	0,0	0,0	0,0
(v) Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(10,0)	(3,7)	(10,0)
Exclus (si inclus ci-dessus) :			
(vi) Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0	0,0
(vii) Charges du foncier	0,0	0,0	0,0
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	156,2	23,5	23,3
Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	(342,6)	(242,9)	(244,2)
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(35,9)	(24,4)	(22,8)
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	(306,7)	(218,5)	(221,4)
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	2 408,7	1 691,0	1 633,8
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(156,2)	(23,5)	(23,3)
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	77,5	54,5	113,2
Revenus locatifs (C)	2 330,0	1 722,1	1 723,7
RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)	14,7 %	14,1 %	14,2 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	13,2 %	12,7 %	12,8 %

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres commerciaux et Bureaux.

4.1.8.6 Investissements

(M€)	Proportionnelle				IFRS	
	2018		2017		2017	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	217,1	228,4	67,2	62,9	67,2	62,9
Développement ⁽²⁾	691,5	640,0	474,1	467,5	472,3	465,7
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	530,5	464,0	640,9	537,4	627,0	524,9
Autres ⁽⁴⁾	223,2	198,1	190,8	171,8	188,8	169,9
TOTAL INVESTISSEMENTS	1 662,4	1 530,7	1 373,0	1 239,6	1 355,3	1 223,4

(1) En 2018, comprend principalement les acquisitions en Espagne (Parquesur et la Vaguada) et en France (Rosny 2).

(2) En 2018, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de Vélizy 2, La Part-Dieu, Gâté Montparnasse et Mall of The Netherlands et les investissements liés aux projets de développement Milan, Überseequartier et Trinity.

(3) En 2018, comprend essentiellement les investissements concernant Westfield London, Shopping City Süd, Glòries, Viparis Porte de Versailles et les actifs Flagships aux États-Unis.

(4) Inclut les indemnités d'éviction et les aménagements de loyers, les frais financiers capitalisés concernant les projets ci-dessus, les frais de commercialisation et les autres dépenses capitalisées pour respectivement 81,4 millions d'euros, 43,9 millions d'euros, 51,9 millions d'euros et 20,9 millions d'euros en 2018 (en part du Groupe).

4.1.8.7 Tableau de passage entre le Bilan et le ratio d'endettement (LTV)

— En IFRS

En millions d'euros	31/12/2018 IFRS	30/06/2018 (retraité)	30/06/2018 (publié)	31/12/2017 IFRS
Montants comptabilisés au bilan	62 251,7	62 694,4	62 694,4	41 348,5
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	45 904,3	44 770,7	44 770,7	37 181,5
Immeubles de placement évalués au coût	1 557,8	2 347,0	2 347,0	1 342,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 273,3	9 965,7	9 965,7	1 913,3
Autres actifs corporels	292,2	282,1	282,1	216,3
Écarts d'acquisition	2 863,1	3 888,5	3 888,5	522,4
Actifs incorporels	1 294,8	185,4	185,4	172,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	66,2	1 255,0	1 255,0	0,0
Retraitements	441,0	421,5	1 973,9	1 708,5
Droits de mutation et frais	2 189,8	2 213,2	2 213,2	1 947,5
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services*	(2 038,9)	(1 941,5)	(389,1)	(389,2)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	679,0	536,1	536,1	548,5
Retraitements IFRS, dont	(388,9)	(386,3)	(386,3)	(398,4)
Contrats de location financement	(386,6)	(387,5)	(387,5)	(355,2)
Autres	(2,3)	1,2	1,2	(43,2)
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (= A)	62 692,7	63 115,9	64 668,3	43 057,0
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (= B)	60 502,9	60 902,7	62 455,1	41 109,4
Montants comptabilisés au bilan				
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANEs)	491,8	991,5	991,5	1 020,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	20 655,3	22 571,1	22 571,1	12 889,6
Part courante des emprunts et dettes financières	3 850,7	3 068,2	3 068,2	2 301,9
Total dettes financières	24 997,8	26 630,8	26 630,8	16 212,0
Retraitements				
Juste valeur de la dette	27,8	30,0	30,0	(20,5)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 282,7)	(1 348,1)	(1 348,1)	(1 248,4)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(44,6)	(124,3)	(124,3)	(30,2)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(100,8)	(55,1)	(55,1)	(48,9)
Total dettes financières (en valeur nominale)	23 597,5	25 133,3	25 133,3	14 864,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(369,9)	(584,1)	(584,1)	(574,7)
DETTE FINANCIÈRE NETTE (= C)	23 227,6	24 549,2	24 549,2	14 289,3
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (= C/A)	37,0 %	38,9 %	38,0 %	33,2 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (= C/B)	38,4 %	40,3 %	39,3 %	34,8 %

(1) Retraitement des Écarts d'acquisition au regard des covenants du Groupe en Europe.

— En proportionnelle

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2018 Proportionnelle	31/12/2017 Proportionnelle
Montants comptabilisés au bilan	64 538,2	41 856,6
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	57 216,5	38 562,8
Immeubles de placement évalués au coût	1 656,0	1 354,2
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 057,0	937,3
Autres actifs corporels	294,2	217,2
Écarts d'acquisition	2 953,6	612,9
Actifs incorporels	1 294,8	172,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	66,2	0,0
Retraitements	662,6	1 640,7
Droits de mutation et frais	2 470,6	2 037,6
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services*	(2 129,3)	(479,7)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	677,2	548,5
Retraitements IFRS, dont	(355,9)	(465,8)
<i>Contrats de location financement</i>	(395,8)	(355,2)
<i>Autres</i>	39,9	(110,6)
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (= A)	65 200,8	43 497,3
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (= B)	62 730,2	41 459,6
Montants comptabilisés au bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	491,8	1 020,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	22 446,5	13 283,7
Part courante des emprunts et dettes financières	4 282,8	2 325,4
Total dettes financières	27 221,1	16 629,6
Retraitements		
Juste valeur de la dette	43,4	(20,5)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 282,7)	(1 248,4)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(44,5)	(30,2)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(108,5)	(48,9)
Total dettes financières (en valeur nominale)	25 828,8	15 281,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(463,2)	(600,9)
DETTE FINANCIÈRE NETTE (= C)	25 365,6	14 680,7
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (= C/A)	38,9 %	33,8 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (= C/B)	40,4 %	35,4 %

(1) Retraitement des Écarts d'acquisition au regard des covenants du Groupe en Europe.

4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA

À M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire d'Unibail-Rodamco SE et M. Jaap Tonckens, membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) N° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières pro forma de la société Unibail-Rodamco S.E. relatives aux exercices clos le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2018 incluses dans le chapitre 4 du document de référence.

Ces informations financières pro forma ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de Westfield Corporation Limited par Unibail-Rodamco SE aurait pu avoir sur le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le compte de résultat consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de la société Unibail-Rodamco SE si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2017. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces informations financières pro forma ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) N° 809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières pro forma.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7, du règlement (CE) N° 809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations pro forma.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières pro forma, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières pro forma ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières pro forma, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements pro forma et à nous entretenir avec la direction de la société Unibail-Rodamco S.E. pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les informations financières pro forma ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins du dépôt du document de référence auprès de l'AMF, et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Paris-La Défense, le 26 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Pascal Colin

ERNST & YOUNG Audit
Jean-Yves Jégourel

5.

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	295	5.5	AUTRES INFORMATIONS	396
5.1.1	État du résultat global consolidé	296	5.5.1	Information sur les délais de paiement et d'encaissement	396
5.1.2	État de la situation financière consolidée	298	5.5.2	Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société Unibail-Rodamco SE	397
5.1.3	État des flux de trésorerie consolidés	299			
5.1.4	État de variation des capitaux propres consolidés	300			
5.2	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	301	5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	398
5.3	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018	363	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	403
5.3.1	Compte de résultat au 31 décembre	363	5.8	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	408
5.3.2	Bilan au 31 décembre 2018	364			
5.3.3	Ventilation bilan et compte de résultat par établissement	365			
5.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	366			

Le 7 février 2019, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2018.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 17 mai 2019.

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

Compte tenu de leur importance chez Westfield (« WFD »), les changements de présentation suivants ont été effectués dans les états financiers consolidés :

- la «Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence» est comprise dans le «Résultat opérationnel net» ;
- présentation séparée du «Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets».

Les informations comparatives ont été retraitées en conséquence.

Suite à l'acquisition de Westfield Corporation, deux nouveaux segments ont été inclus dans le compte de résultat consolidé par activité afin de présenter les activités de WFD aux États-Unis et au Royaume-Uni.

5.1.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(M€)	Notes	2018	2017
Revenus locatifs	4.2.1/4.4.1	2 211,3	1 822,3
Charges du foncier	4.2.1/4.4.2	(20,9)	(18,1)
Charges locatives non récupérées	4.2.1/4.4.2	(28,8)	(22,8)
Charges sur immeubles	4.2.1/4.4.2	(321,2)	(198,7)
Charges nettes d'exploitation		(370,9)	(239,6)
Loyers nets		1 840,3	1 582,6
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets		215,5	-
Charges de développement immobilier et de gestion de projets		(178,5)	-
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	4.4.4	37,0	-
Revenus des services immobiliers et autres activités		307,2	256,1
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités		(198,9)	(176,3)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	4.2.1/4.4.3	108,2	79,8
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		233,9	91,6
Intérêts sur créances		32,1	27,0
Contribution des sociétés mises en équivalence	6	266,0	118,6
Frais de structure		(141,4)	(117,3)
Frais de développement		(2,1)	(3,6)
Amortissements des biens d'exploitation		(1,9)	(2,2)
Frais de fonctionnement	4.4.5	(145,5)	(123,1)
Coûts d'acquisition et coûts liés	4.4.6	(268,7)	(62,4)
Revenus des cessions d'actifs de placement		985,4	592,5
Valeur comptable des actifs cédés		(905,3)	(518,7)
Résultat des cessions d'actifs	5.6	80,1	73,8
Revenus des cessions de sociétés		463,4	27,3
Valeur comptable des titres cédés		(460,5)	(27,3)
Résultat des cessions de sociétés	5.6	3,0	0,0
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		885,1	1 770,0
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(822,9)	(405,6)
Solde net des ajustements de valeurs	5.5	62,2	1 364,4
Dépréciation d'écart d'acquisition	5.4	(4,9)	(9,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		1 977,8	3 024,6
Résultat des sociétés non consolidées		-	0,9
Produits financiers		171,0	119,5
Charges financières		(502,6)	(347,5)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(331,6)	(228,0)
Ajustement de valeur des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANEs)	7.2.2/7.3	28,9	21,1
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	7.2.2	(318,0)	(21,3)
Actualisation des dettes	7.2.2	(0,7)	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		1 356,5	2 796,7
Impôt sur les sociétés	8.2	(113,6)	(74,2)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 242,8	2 722,5
Résultat net de la période attribuable aux :			
• Détenteurs d'actions jumelées ⁽¹⁾		1 031,1	2 439,5
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	3.4.2	211,7	283,0
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 242,8	2 722,5
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées analysé par montants attribuables aux :			
• membres d'Unibail-Rodamco SE		926,3	2 439,5
• membres de WFD Unibail-Rodamco NV		104,8	0,0
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES ⁽¹⁾		1 031,1	2 439,5
Nombre moyen d'actions (non dilué)	11.2	122 405 156,0	99 744 934,0
Résultat net global (Part des détenteurs d'actions jumelées)		1 031,1	2 439,5
Résultat net de la période par action (Part des détenteurs d'actions jumelées) (€)		8,42	24,46
Résultat net global retraité (Part des détenteurs d'actions jumelées) ⁽²⁾		1 002,2	2 418,4
Nombre moyen d'actions (dilué)	11.2	126 031 428	103 155 132
Résultat net de la période par action (Part des détenteurs d'actions jumelées dilués) (€)		7,95	23,44

(1) En 2017, Résultat net de la période - part des propriétaires de la société mère.

(2) Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANes et des charges financières afférentes en cas d'impact dilutif.

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2018	2017
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 242,8	2 722,5
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		9,1	(16,9)
Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés en résultat net		9,1	(16,9)
Avantages accordés au personnel		(0,4)	0,2
Juste valeur des actifs financiers		(16,2)	-
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat net		(16,6)	0,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(7,5)	(16,7)
RÉSULTAT NET GLOBAL		1 235,3	2 705,8
● Résultat net des participations externes ne donnant pas le contrôle		211,7	283,1
RÉSULTAT NET GLOBAL (DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES)		1 023,6	2 422,7

5.1.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée (M€)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Actifs non courants		62 818,5	41 650,8
Immeubles de placement	5.1	47 462,1	38 524,3
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		45 904,3	37 181,5
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		1 557,8	1 342,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6	10 273,3	1 913,3
Autres actifs corporels	5.2.2	292,2	216,3
Écarts d'acquisition	5.4.2	2 863,1	522,4
Actifs incorporels	5.3.2	1 294,8	172,2
Actifs financiers	7.3.1	302,9	107,6
Impôts différés actifs	8.3	26,9	21,9
Dérivés à la juste valeur	7.4	303,2	172,8
Actifs courants		1 708,7	1 590,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente		66,2	-
Dérivés à la juste valeur	7.4	-	57,9
Stocks		95,2	-
Clients et comptes rattachés		550,6	416,5
Créances fiscales		285,7	216,2
Autres créances		341,1	324,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.9	369,9	574,7
TOTAL ACTIFS		64 527,2	43 241,0
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées		26 176,1	18 916,2
Capital		691,4	499,3
Primes d'émission		13 471,0	6 470,7
Réserves consolidées		11 175,0	9 717,0
Réserves de couverture et de change		(192,4)	(210,3)
Résultat consolidé		1 031,1	2 439,5
<i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco SE</i>		24 594,8	18 916,2
<i>Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco NV</i>		1 581,3	-
Titres hybrides		1 989,0	-
Participations externes ne donnant pas le contrôle		3 976,4	3 777,0
TOTAL CAPITAUX PROPRES		32 141,5	22 693,2
Passifs non courants		26 399,2	16 851,6
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4.1	178,4	-
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANes)	7.2.2/7.3	491,8	1 020,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	20 655,3	12 889,6
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement		384,0	353,2
Dérivés à la juste valeur	7.4	450,7	315,8
Impôts différés passifs	8.3	3 796,7	1 752,5
Provisions long terme	9	17,6	30,5
Provisions pour engagement de retraite	10.3.1	11,7	9,3
Dépôts et cautionnements reçus		231,2	223,9
Dettes fiscales		-	0,1
Dettes sur investissements		181,8	256,2
Passifs courants		5 986,5	3 696,2
Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle		1,5	7,0
Dettes fournisseurs et autres dettes		1 401,5	953,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		207,4	187,5
Dettes sur immobilisations		624,7	425,9
Autres dettes d'exploitation		569,4	340,5
Autres dettes		219,6	207,7
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	3 850,7	2 301,9
Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement		2,6	2,0
Dérivés à la juste valeur	7.4	77,0	-
Dettes fiscales et sociales		403,4	210,5
Provisions court terme	9	30,2	13,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		64 527,2	43 241,0

5.1.3 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

État des flux de trésorerie consolidés (M€)	Notes	2018	2017
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net		1 242,8	2 722,5
Amortissements et provisions ⁽¹⁾		(29,8)	(7,9)
Dépréciation d'écart d'acquisition		4,9	9,2
Variations de valeur sur les immeubles		(62,2)	(1 364,4)
Variations de valeur sur les instruments financiers		289,8	0,9
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		24,2	9,2
Plus et moins-values sur cessions de titres		(3,0)	0,0
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		(80,1)	(73,8)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(233,9)	(91,6)
Intérêts sur créances		(32,1)	(27,0)
Dividendes de sociétés non consolidées		(0,1)	(0,1)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	331,6	228,0
Charge d'impôt		113,6	74,2
Coûts d'acquisition et coûts liés à Westfield		108,7	-
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt		1 674,4	1 479,2
Intérêts sur créances		32,1	27,0
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		257,5	5,3
Impôt versé		(65,9)	(25,5)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		(104,0)	0,5
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 794,0	1 486,5
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Secteur des activités de foncière		(4 269,0)	(1 017,2)
Acquisitions d'entreprises, nettes de la trésorerie acquise	3.3.1	(4 457,8)	(85,1)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 597,6)	(1 368,2)
Remboursement de financement immobilier	5.6	212,3	23,2
Nouveau financement immobilier	6.6	(262,4)	(300,6)
Cessions de titres de filiales consolidées	3.3.2	797,2	121,0
Cessions d'immeubles de placement	5.6	1 039,3	592,5
Investissements financiers		(2,1)	(7,7)
Acquisitions d'immobilisations financières		(11,6)	(10,0)
Cessions d'immobilisations financières		5,7	2,5
Variation d'immobilisations financières		3,8	(0,2)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(4 271,1)	(1 024,9)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société mère		13,4	77,9
Achats d'actions propres		-	(7,3)
Augmentation de capital des actionnaires minoritaires		5,0	2,2
Titres hybrides		1 989,0	-
Distribution aux actionnaires de la société mère	11.3	(1 079,2)	(1 018,3)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(98,2)	(66,2)
Coupon sur titres hybrides		(13,3)	-
Nouveaux emprunts et dettes financières		5 098,7	1 941,4
Remboursements d'emprunts et de dettes financières		(3 274,3)	(990,1)
Produits financiers	7.2.1	139,9	95,9
Charges financières	7.2.1	(440,2)	(318,8)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.7	(88,8)	(10,1)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		2 252,0	(293,4)
Variation des liquidités et équivalents au cours de la période		(225,1)	168,2
Trésorerie à l'ouverture		565,7	396,0
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		28,1	1,5
Trésorerie à la clôture	7.3.9	368,7	565,7

(1) Cette ligne comprend les éléments de droits d'entrée et de franchises et paliers.

(2) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme et d'actifs d'exploitation.

5.1.4 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

État de variation des capitaux propres consolidés (M€)	Capital	Primes d'émission	Obligations Rembour-sables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change ⁽¹⁾	Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées	Titres hybride	Participations externes ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Capitaux Propres au 31/12/2016	497,0	6 402,3	1,2	8 349,3	2 409,0	(193,4)	17 465,3	-	3 554,4	21 019,7
Résultat net de la période	-	-	-	-	2 439,5	-	2 439,5	-	283,0	2 722,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	0,1	-	(16,9)	(16,8)	-	0,1	(16,7)
Résultat net global de la période	-	-	-	0,1	2 439,5	(16,9)	2 422,7	-	283,1	2 705,8
Affectation du résultat	-	-	-	2 409,0	(2 409,0)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2016	-	-	-	(1 018,3)	-	-	(1 018,3)	-	(66,2)	(1 084,5)
Options de souscription d'actions et PEE	2,5	75,5	-	-	-	-	78,0	-	-	78,0
Conversion d'ORA	0,0	0,0	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	-	(0,1)
Annulation des actions propres	(0,2)	(7,1)	-	-	-	-	(7,3)	-	-	(7,3)
Coût des paiements en actions	-	-	-	9,2	-	-	9,2	-	-	9,2
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(33,4)	-	-	(33,4)	-	3,5	(29,9)
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	0,1	-	-	0,1	-	2,2	2,3
Capitaux Propres au 31/12/2017	499,3	6 470,7	1,1	9 715,9	2 439,5	(210,3)	18 916,2	-	3 777,0	22 693,2
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 031,1	-	1 031,1	-	211,7	1 242,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(16,6)	-	9,1	(7,5)	-	-	(7,5)
Résultat net global de la période	-	-	-	(16,6)	1 031,1	9,1	1 023,6	-	211,7	1 235,3
Affectation du résultat	-	-	-	2 439,5	(2 439,5)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2017	-	-	-	(1 079,2)	-	-	(1 079,2)	-	(98,2)	(1 177,4)
Options de souscription d'actions et PEE	0,5	13,0	-	-	-	-	13,5	-	-	13,5
Conversion d'ORA	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	-	(0,1)
Acquisition de Westfield	191,6	6 987,3	-	101,9	-	-	7 280,8	-	85,1	7 365,9
Coût des paiements en actions	-	-	-	24,2	-	-	24,2	-	-	24,2
Titres hybrides	-	-	-	-	-	-	-	1 989,0	2,0	1 991,0
Coupon sur titres hybrides	-	-	-	(13,3)	-	-	(13,3)	-	-	(13,3)
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	1,0	-	-	1,0	-	(1,1)	(0,1)
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	0,6	-	8,8	9,4	-	(0,1)	9,3
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018	691,4	13 471,0	1,0	11 174,0	1 031,1	(192,4)	26 176,1	1 989,0	3 976,4	32 141,5

(1) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion des états financiers de filiales étrangères. La réserve de couverture est utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

5.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	302			
1.1	Acquisition de Westfield Corporation	302			
1.2	Écart d'acquisition à la date d'acquisition et principaux impacts sur les états financiers consolidés	302			
1.3	Coûts d'acquisition et coûts liés	304			
1.4	Financement de l'acquisition de Westfield Corporation	304			
NOTE 2	PRINCIPES COMPTABLES	304			
2.1	Référentiel IFRS	304			
2.2	Estimations et hypothèses	305			
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	306			
3.1	Principes comptables	306			
3.2	Description des principaux partenariats contrôlés	307			
3.3	Acquisitions et cessions de sociétés	308			
3.4	Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives	309			
3.5	Description des activités conjointes significatives	309			
NOTE 4	RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES	310			
4.1	Principes comptables	310			
4.2	États financiers consolidés en méthode proportionnelle	311			
4.3	Définition du Résultat Net Récurrent	313			
4.4	Résultat net par activité en proportionnelle	313			
4.5	Autres informations sectorielles en proportionnelle	319			
NOTE 5	IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION	322			
5.1	Immeubles de placement	322			
5.2	Actifs corporels	326			
5.3	Actifs incorporels	327			
5.4	Écarts d'acquisition	328			
5.5	Solde net des ajustements de valeurs	331			
5.6	Décassements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)	331			
NOTE 6	TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE	331			
6.1	Principes comptables	331			
6.2	Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	331			
6.3	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	332			
6.4	Co-entreprises	332			
6.5	Entités associées	333			
6.6	Transaction avec les parties liées (co-entreprises et entreprises associées)	334			
NOTE 7	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	335			
7.1	Principes comptables	335			
7.2	Résultat financier	337			
7.3	Actifs et passifs financiers	337			
7.4	Instruments de couverture	342			
7.5	Gestion des risques financiers	343			
7.6	Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	346			
NOTE 8	IMPÔTS ET TAXES	349			
8.1	Principes comptables	349			
8.2	Impôt sur les sociétés	350			
8.3	Impôts différés	350			
NOTE 9	PROVISIONS	352			
NOTE 10	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL	352			
10.1	Effectifs	352			
10.2	Frais de personnel	353			
10.3	Avantages accordés au personnel	353			
NOTE 11	CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	357			
11.1	Gestion du risque de capital	357			
11.2	Nombre d'actions composant le capital	357			
11.3	Distribution de dividendes	358			
NOTE 12	ENGAGEMENTS HORS BILAN	359			
12.1	Engagements donnés	359			
12.2	Engagements reçus	360			
12.3	Passifs éventuels	360			
NOTE 13	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	360			
NOTE 14	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	361			
NOTE 15	RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	362			

NOTE 1 ● FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

L'activité du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (« URW ») n'est pas impactée significativement en termes de saisonnalité.

1.1 Acquisition de Westfield Corporation

Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco (« UR ») a annoncé la finalisation de l'acquisition Westfield Corporation (« WFD »), et la création de Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe »), le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. URW rassemble deux des sociétés les plus puissantes et les plus respectées du secteur de l'immobilier et s'appuiera sur leurs forces respectives. L'acquisition de WFD s'intègre parfaitement dans la stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation menée par UR.

WFD comprend WCL, WFDT et WAT. Au terme de l'Opération, Unibail-Rodamco détient directement ou indirectement 100 % de WCL et WFDT, et 40 % de WFD Unibail-Rodamco NV, qui détient 100 % de WAT, détenant 83 % de WEA, via WAT ; les 17 % résiduels de WEA sont indirectement détenus par WCL. Conformément au principe des actions jumelées, les mêmes actionnaires détiennent ensemble 100 % d'UR et de WFD Unibail-Rodamco NV, dont 60 % directement (actions WFD Unibail-Rodamco NV de catégorie A) et 40 % indirectement via UR.

En raison des caractéristiques de l'Opération, UR est considéré comme étant l'acquéreur d'un point de vue comptable, conformément aux normes IFRS. Par conséquent, WCL, WFDT et, conformément au montage juridique de l'Opération et à la gouvernance de WFD Unibail-Rodamco NV, WAT, sont consolidées par intégration globale par UR. Les détenteurs des actions jumelées conservent les mêmes droits et obligations dans UR et WFD Unibail-Rodamco NV. En conséquence, la participation économique de 60 % dans WFD Unibail-Rodamco NV directement détenue par lesdits détenteurs est prise en compte dans le « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées », qui se divise entre :

- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées analysé par montants attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco SE » ; et
- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'actions jumelées analysé par montants attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco NV » dans l'état du résultat global consolidé.

Dans l'état de la situation financière consolidée, les « Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées » sont divisés en « Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco SE » et « Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco NV ».

Compte tenu de l'impact non significatif, WFD est consolidé à compter du 1^{er} juin 2018 et non pas à compter du 7 juin 2018. Depuis la date de consolidation initiale jusqu'au 31 décembre 2018, WFD a contribué à hauteur de 342,1 millions d'euros aux revenus locatifs et à hauteur de - 82,0 millions d'euros au résultat net du Groupe.

Si le regroupement avait eu lieu le 1^{er} janvier 2018, la contribution de WFD aurait été :

- revenus locatifs : + 571,9 millions d'euros ;
- résultat net du Groupe : - 31,2 millions d'euros.

1.2 Écart d'acquisition à la date d'acquisition et principaux impacts sur les états financiers consolidés

Le prix d'acquisition de 100 % des actions Westfield est de 11 911,4 millions d'euros, dont :

- la valeur de marché des 38 319 974 actions UR émises en échange d'actions WFD pour 7 280,8 millions d'euros. Le prix de l'action utilisé est de 190,00 euros, correspondant au cours de clôture de l'action UR au 4 juin 2018, son dernier jour de cotation ;
- 4 742,7 millions d'euros en numéraire ;
- l'impact net de la couverture de - 112,1 millions d'euros.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition de WFD se présente ainsi :

Allocation du prix d'acquisition (M€)	WFD à la date d'acquisition
CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE POUR L'ACQUISITION	11 911,4
Actifs nets identifiés à la juste valeur ⁽¹⁾	
Immeubles de placement	9 092,3
Immobilisations incorporelles	1 122,2
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8 200,9
Autres actifs corporels	63,1
Actifs financiers	221,1
Impôts différés actifs	58,5
Dérivés à la juste valeur	81,0
Autres actifs courants	263,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	258,0
	19 360,2
Participations externes ne donnant pas le contrôle	85,1
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	181,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	6 787,6
Impôts différés passifs	2 014,3
Autres passifs non courants	134,6
Autres passifs courants	582,4
	9 785,7
TOTAL DES ACTIFS NETS IDENTIFIÉS À LA JUSTE VALEUR	9 574,5
ÉCART D'ACQUISITION	(2 336,9)

(1) Le Groupe a comptabilisé à la juste valeur les actifs, les projets de développement, les actifs incorporels, les dettes financières et les impôts différés correspondants.

Le total de l'actif net identifiable acquis s'élève à 9 574,5 millions d'euros au 7 juin 2018. Ces valeurs sont basées sur les principes et méthodes comptables définis dans IFRS 3R appliqués par le Groupe et exigeant que les actifs et les passifs soient évalués à leur valeur de marché à la date d'acquisition.

La marque commerciale Westfield, utilisée pour les *Flagships* (aux États-Unis et au Royaume-Uni) et les contrats ci-dessous avec des tiers ont été évalués et comptabilisés comme des actifs incorporels :

- l'activité de gestion immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;

- l'activité de Développement, Design & Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- les activités Aéroports aux États-Unis.

Les experts évaluateurs externes ont évalué ces activités et la marque commerciale à 1 814,4 millions d'euros dans la balance d'ouverture, dont :

- 1 122,2 millions d'euros pour les contrats de gestion immobilière, DD&C et les activités Aéroports, conclus avec des tiers, et la marque commerciale. Ce montant a été affecté aux actifs incorporels dans l'état de la situation financière consolidée ;
- la différence résiduelle de 692,2 millions d'euros correspond à la valeur des contrats internes avec des entités consolidées par intégration globale, ainsi qu'à la valeur future des activités de gestion immobilière, DD&C et Aéroports.

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels aux États-Unis et au Royaume-Uni s'élèvent à 267,7 millions d'euros et ont été comptabilisés dans les IDP non courants de l'état de la situation financière consolidée d'ouverture.

Par conséquent, l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de WFD (écart d'acquisition WFD) résultant de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition s'élève à 2 336,9 millions d'euros.

Le calcul de l'écart d'acquisition préliminaire sera finalisé en 2019. Toutefois, sauf événements imprévus, URW n'attend pas de changements significatifs.

— Affectation de l'écart d'acquisition

Chaque immeuble de placement correspond aux critères pour être qualifié de Unité Génératrice de Trésorerie (UGT). Dans le cadre de la gestion opérationnelle, les immeubles de placement sont gérés au niveau de chaque segment géographique. En conséquence, l'écart d'acquisition a également été affecté à des segments géographiques, qui représentent le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'écart d'acquisition de 2 336,9 millions d'euros a été affecté aux segments géographiques d'URW qui bénéficient de l'acquisition de Westfield, comme suit :

- les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux centres commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques ;
- la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe ;
- la valeur attribuable au personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'affectation par segment géographique se décompose ainsi :

(M€)	Écart d'acquisition par segment géographique à la date d'acquisition
Centres Commerciaux France	728,8
Europe centrale	145,2
Espagne	103,8
Pays nordiques	99,8
TOTAL EUROPE CONTINENTALE	1 077,6
États-Unis	818,7
Royaume-Uni	440,5
ÉCART D'ACQUISITION WFD	2 336,9

Les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affectés aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été convertis en USD et GBP, respectivement, aux taux de change à la date d'acquisition et ont été convertis en euros aux taux de clôture du 31 décembre 2018 dans l'état de la situation financière consolidée de 2018. L'écart d'acquisition résiduel affecté aux segments situés en Europe continentale a été conservé en euros.

— Tests de dépréciation

Comme les segments géographiques sont le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi dans le Groupe URW pour les besoins de sa gestion interne, les tests de dépréciation sont effectués au niveau des segments géographiques et par conséquent, en accord avec IAS 36, pour un groupe d'UGTs.

Les segments géographiques auxquels l'écart d'acquisition a été alloué sont testés pour dépréciation en comparant la valeur de l'actif net du segment géographique (comme il est présenté dans la note 4.5.2 « Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle ») avec sa valeur recouvrable qui est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, et la valeur d'usage. La valeur d'usage est déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés issus du business plan à 5 ans (« 5YBP ») approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque segment géographique au 31 décembre 2018 sur la base :

- du business plan à 5 ans détaillé par segment géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés ;
- des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital (CMPC) par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, et le risque spécifique à chaque segment géographique ;
- d'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs loyers nets respectifs ;
- d'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de 10 ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe, et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme (TCLT) est appliqué.

Les hypothèses principales qui ont un impact sur le calcul de la valeur d'usage sont les suivantes :

- le CMPC par segment géographique calculé par URW prend en compte une prime liée à la taille du portefeuille. Cette prime n'est pas reflétée dans les taux d'actualisation pris en compte par les évaluateurs externes dans leurs évaluations des immeubles de placement ;
- le TCLT par segment géographique estimé par URW peut être supérieur au TCLT des experts évaluateurs externes, notamment en raison de :
 - un niveau plus élevé des valeurs locatives estimées (VLE) des différentes unités de chaque centre commercial, compte tenu du savoir-faire des équipes de management opérationnel d'URW,
 - la valeur incrémentale provenant de la qualité des équipes de gestion immobilière et des nouvelles activités ou projets, non pris en compte par les experts évaluateurs externes dans leurs évaluations,
 - l'impact des synergies de revenu résultant de l'acquisition de WFD, qui ne sont pas encore reflétées dans la juste valeur des immeubles de placement.

Au 31 décembre 2018, aucune dépréciation n'a été constatée suite à ces tests. Une analyse de la sensibilité est présentée en note 5.4.2 « Tableau de variation des écarts d'acquisition ».

1.3 Coûts d'acquisition et coûts liés

En 2018, les coûts d'acquisition et coûts liés se sont élevés à - 268,7 millions d'euros (- 62,4 millions d'euros en 2017) et se décomposent en :

- - 110,3 millions d'euros encourus par UR (honoraires de conseil juridique et financier, y compris TVA) pour l'acquisition de WFD ;
- - 108,7 millions d'euros encourus par WFD (coûts de licenciements et autres dépenses liées au personnel, ainsi que les coûts associés à l'acquisition accélérée du plan d'actionnariat salarié de WFD) ;

- - 48,9 millions d'euros de coûts d'intégration encourus par URW ; et
- - 0,8 million d'euros d'autres coûts d'acquisitions, principalement en France.

En 2017, UR et WFD ont conjointement comptabilisé en charges - 68,0 millions d'euros de coûts de transaction liés à WFD dont - 58,9 millions d'euros par UR et - 9,1 millions d'euros par WFD.

Par ailleurs, un montant de - 80,9 millions d'euros d'honoraires de conseil financier et d'avocats payés par WFD était inclus dans l'état de la situation financière d'ouverture de WFD.

Enfin, UR a dépensé -94,7 millions d'euros pour couvrir la composante en USD de son offre sur WFD, dont - 47,3 millions d'euros ont été comptabilisés en 2017 dans la rubrique « Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes » dans les états financiers consolidés de 2017 et - 47,4 millions d'euros ont été comptabilisés dans le prix d'acquisition en 2018. Le gain de juste valeur sur la couverture était de + 159,6 millions d'euros et était comptabilisé dans le prix d'acquisition en 2018. Le gain en numéraire sur la couverture de change était de + 64,9 millions d'euros.

1.4 Financement de l'acquisition de Westfield Corporation

Pour financer la composante en trésorerie de la contrepartie transférée pour l'acquisition, UR a émis quatre obligations EMTN publiques pour un montant total de 3 000 millions d'euros en mai 2018 (voir la note 7.3.2 « Principales opérations de financement en 2018 »).

En outre, UR a émis 2 000 millions d'euros de titres hybrides le 16 avril 2018. Ces titres hybrides sont des titres de dette super-subordonnés perpétuels, avec option de report du paiement des coupons, et sont comptabilisés en capitaux propres (voir la note 7.3.2 « Principales opérations de financement en 2018 »).

NOTE 2 ● PRINCIPES COMPTABLES

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, URW a établi ses comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et applicable à cette date.

Ce référentiel est disponible sur le site : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financialstatements/index_fr.htm.

2.1 Référentiel IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

— Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2018

- IFRS 15 - Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- IFRS 9 - Instruments financiers ;
- IFRIC 22 - Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;
- IAS 40 - Amendement : Transferts des immeubles de placement ;
- IFRS 2 - Amendement : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- IFRS 4 - Amendement : Appliquer IFRS 9 - Instruments financiers avec IFRS 4 - Contrats d'assurance ;
- améliorations annuelles des IFRS (cycle 2014-2016).

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

— Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2018

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union Européenne au 31 décembre 2018 mais n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- IFRS 9 - Amendement : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- IFRS 16 - Contrats de location ;
- IFRIC 23 - Incertitude relative aux traitements fiscaux.

Le Groupe a réalisé une étude sur l'impact d'IFRS 16 qui devrait avoir un impact limité sur ses états financiers consolidés.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 17 - Contrats d'assurance ;
- IAS 28 - Amendement : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises ;
- améliorations annuelles des IFRS (cycle 2015-2017) ;
- IAS 19 - Amendement : Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- amendements aux Références au cadre conceptuel dans les normes IFRS ;
- amendements à IFRS 3 - Regroupement d'entreprises ;

- amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif ».

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés URW est en cours et aucun impact significatif n'est attendu.

2.2 Estimations et hypothèses

Certains montants comptabilisés dans les comptes consolidés reflètent les estimations et les hypothèses émises par la Direction, notamment lors de l'évaluation en juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers ainsi que pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Le montant réel peut différer des estimations car l'environnement de l'entreprise peut évoluer différemment de ce qui a été prévu. Dans ce cas, les hypothèses, et le cas échéant, les montants comptabilisés des actifs et passifs affectés sont ajustés de manière prospective.

Les hypothèses et les estimations font l'objet d'une revue permanente et sont basées sur l'expérience et d'autres facteurs, notamment les attentes concernant les événements futurs qui paraissent raisonnables dans les circonstances actuelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en section 5.1 « Immeubles de placement », pour les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition, respectivement en section § 5.3 « Actifs incorporels » et § 5.4 « Écarts d'acquisition » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en § 7.4 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif et les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux et de Congrès & Expositions font l'objet d'expertises indépendantes.

NOTE 3 ● PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables

— 3.1.1 Périmètre et méthodes de consolidation

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'URW, et les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable.

D'après la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une entité faisant l'objet d'un investissement lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le Groupe prend en compte tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue le contrôle potentiel dont il dispose sur une entité contrôlée. Cette notion de contrôle est réexaminée si les faits et circonstances indiquent la présence de changement sur un ou plusieurs éléments mentionnés ci-dessus.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- contrôle : consolidation par intégration globale ;
 - contrôle conjoint : c'est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Le classement d'un partenariat en tant qu'activité conjointe ou co-entreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'opération.
 - Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Les activités conjointes entraînent la comptabilisation pour chaque coparticipant des actifs dans lesquels il a des droits, des passifs dans lesquels il a des obligations, des produits et charges relatifs aux intérêts dans l'activité conjointe.
 - Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les co-entreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.
- Suite à l'acquisition de WFD, le Groupe a une participation significative en copropriété dans un certain nombre d'actifs, principalement aux États-Unis *via* des partenariats ou des trusts (fiducies). Ces co-entreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe et ses co-entreprises utilisent des méthodes comptables cohérentes.
- influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de

l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

— 3.1.2 Conversion de devises étrangères

● Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la Société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la Société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et charges sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

● Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- les écarts de conversion latents sur les investissements nets ;
- les écarts de conversion latents sur les avances intra-Groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

— 3.1.3 Regroupements d'entreprises

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la cible et l'étendue des *process* acquis, et en particulier les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'acquisition est comptabilisée en prenant en compte le total de la contrepartie transférée mesurée à la juste valeur à la date d'acquisition ainsi que le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges. Pour les sociétés comptabilisées par mise en équivalence, les coûts d'acquisition sont capitalisés dans la valeur des titres.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, à la date d'acquisition, les actifs identifiables, les passifs repris et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination sur la base des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, l'acquéreur doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise, à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par l'acquéreur est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de juste valeur de toute contrepartie éventuelle comptabilisée au passif seront enregistrées en résultat.

Selon IFRS 3 Révisée, l'acquisition complémentaire de titres de participation ne donnant pas le contrôle est considérée comme une transaction de capitaux propres, aucun écart d'acquisition complémentaire n'étant alors constaté.

Par conséquent, lorsqu'il existe une promesse d'achat consentie par URW aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle et les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'actions jumelées.

3.2 Description des principaux partenariats contrôlés

Les partenariats significatifs contrôlés sont présentés ci-dessous.

— Viparis et Propexpo

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris-Île-de-France (CCIR). Les activités pertinentes sont, pour ces sociétés, la gestion des sites de Congrès & Expositions. Le Directeur général des sociétés Viparis est désigné par Unibail-Rodamco SE. Il détient les pouvoirs exécutifs pour ces sociétés dans le cadre de la gestion des activités pertinentes. Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire. Il n'a pas de voix prépondérante. Chaque partenaire a le même nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration. En cas de partage des voix, les administrateurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante.

Les autres organes de gouvernance/surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale.

Propexpo est une société civile immobilière détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La Société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du Groupe Unibail-Rodamco. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le Groupe Unibail-Rodamco, tandis que le Vice-président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de gouvernance/surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle. Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

— Unibail-Rodamco Germany GmbH

Unibail-Rodamco Germany GmbH est détenue par le Groupe à hauteur de 51 % et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) à hauteur de 49 %.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco Germany GmbH et CPPIB en nomme deux.

Conformément à la gouvernance, le Groupe a le contrôle d'Unibail-Rodamco Germany GmbH qui est donc consolidée par intégration globale.

— Centre commercial Parly 2

URW et Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) détiennent le centre commercial Parly 2 (région parisienne).

Les activités pertinentes sont la commercialisation, l'équipement, la construction et la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Parly 2.

La Société détenant Parly 2 est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour l'obtention des autorisations nécessaires à son activité.

Ce gérant est une société du groupe URW.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (Comités de Direction, Assemblée des associés) n'ont pas de droit de veto sur les activités pertinentes de la Société qui puisse remettre en cause ce contrôle.

De ce fait, le Groupe a le contrôle sur cet actif qui est donc consolidé par intégration globale.

— Centre commercial et parking du Forum des Halles

Le centre commercial et le parking du Forum des Halles situés à Paris sont détenus à hauteur de 65 % par le Groupe et 35 % par AXA, société d'assurances.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

— Centre commercial Les Quatre Temps

Le centre commercial Les Quatre Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurances.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.

3.3 Acquisitions et cessions de sociétés

— 3.3.1 Acquisitions d'entreprises, nettes de la trésorerie acquise (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

Les acquisitions de l'année concernent principalement l'acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS

(M€)	2018	2017
Prix d'acquisition des titres	(4 716,4)	(85,1)
Trésorerie et comptes courants	258,6	-
ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS	(4 457,8)	(85,1)

— 3.3.2 Cessions de titres consolidés (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES

(M€)	2018	2017
Prix net de cession des titres	482,4	27,7
Trésorerie et comptes courants	314,7	88,5
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES ⁽¹⁾	797,2	116,2

(1) En 2018, comprend principalement la cession de l'immeuble de bureaux Capital 8 en France.

CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES NE CONDUISANT PAS À UNE PERTE DE CONTRÔLE

(M€)	2018	2017
Prix net de cession des titres	-	0,5
Apport en comptes courants	-	4,3
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES NE CONDUISANT PAS À UNE PERTE DE CONTRÔLE	-	4,8

3.4 Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives**— 3.4.1 Engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle**

Les actions de préférence convertibles rachetables découlant de l'acquisition de WFD sont incluses dans les rubriques « part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » et « part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » et sont évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

— 3.4.2 Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2018, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- plusieurs centres commerciaux en France (149,7 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps, Parly 2 et Le Forum des Halles) ;
- les entités du pôle Congrès & Expositions (14,2 millions d'euros) ;
- et plusieurs centres commerciaux en Allemagne (23,6 millions d'euros) et en Espagne (19,1 millions d'euros).

3.5 Description des activités conjointes significatives**— Westfield London**

Westfield London est une activité conjointe contrôlée par les deux partenaires (CRI et Westfield), puisque toutes les décisions majeures relatives aux activités pertinentes de la société (stratégie de location immobilière, standard des contrats de location, dépenses opérationnelles et investissements), nécessitent l'approbation des deux partenaires. Chaque année, le Budget Annuel comprenant les revenus bruts et les dépenses opérationnelles, investissements, les

niveaux de loyers à atteindre suite à la revue des loyers de chaque location, les nouvelles locations proposées et le revenu net projeté, doit être approuvé par les deux partenaires. Les accords entre CRI et WFD donnent des droits égaux aux deux partenaires dans les actifs et les passifs de la société.

Ainsi, Westfield London est une activité conjointe.

NOTE 4 ● RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES

4.1 Principes comptables

L'information sectorielle est présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe et déterminée en fonction de l'organisation du Groupe et de la structure de reporting interne, conformément à IFRS 8.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

Puisque les entités contrôlées conjointement représentent une part significative des opérations du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'information sectorielle sur la gestion et le reporting interne du Groupe est préparée en méthode proportionnelle, dans laquelle les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées sur une base proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées en mise en équivalence sous IFRS.

Par conséquent, l'information sectorielle présentée dans cette section est préparée en proportionnelle.

— Par activité

Le Groupe présente son résultat par secteur d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions et Prestations de Services.

Le pôle Congrès & Expositions regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis) et de location des hôtels (Pullman-Montparnasse, CNIT-Hilton et Novotel Confluence à Lyon).

— Par zone géographique

Les segments géographiques ont été déterminés selon la définition de la région donnée par le Groupe. Une région est définie comme une zone avec plus d'1 milliard d'euros d'investissement immobilier, une organisation locale comprenant : la fonction « propriétaire » (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des Centres Commerciaux, la fonction finance et un reporting régional consolidé.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- la France, regroupant la France et la Belgique ;
- les États-Unis ;
- l'Europe centrale regroupant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie ;
- l'Espagne ;
- le Royaume-Uni et l'Italie ;
- les Pays nordiques regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- l'Autriche ;
- l'Allemagne ;
- les Pays-Bas.

Les notes suivantes sont présentées selon une base proportionnelle.

4.2 États financiers consolidés en méthode proportionnelle

— 4.2.1 État du résultat global consolidé en méthode proportionnelle

(M€)	2018 IFRS	Proportionnelle	Total 2018 en proportionnelle	2017 IFRS	Proportionnelle	Total 2017 en proportionnelle
Revenus locatifs	2 211,3	408,3	2 619,6	1 822,3	59,6	1 881,9
Charges du foncier	(20,9)	(0,8)	(21,7)	(18,1)	(0,2)	(18,3)
Charges locatives non récupérées	(28,8)	(7,1)	(35,9)	(22,8)	(1,6)	(24,4)
Charges sur immeubles	(321,2)	(79,7)	(400,9)	(198,7)	(3,7)	(202,4)
Charges nettes d'exploitation	(370,9)	(87,6)	(458,5)	(239,6)	(5,5)	(245,1)
Loyers nets	1 840,3	320,7	2 161,0	1 582,6	54,2	1 636,8
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	215,5	(0,0)	215,5	-	-	-
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	(178,5)	0,0	(178,5)	-	-	-
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	37,0	(0,0)	37,0	-	-	-
Revenus des services immobiliers et autres activités	307,2	(0,0)	307,2	256,1	-	256,1
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités	(198,9)	(4,4)	(203,3)	(176,3)	(1,4)	(177,7)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	108,2	(4,4)	103,8	79,8	(1,4)	78,3
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	233,9	(195,6)	38,3	91,6	(54,7)	36,9
Intérêts sur créances	32,1	(5,5)	26,6	27,0	(1,0)	26,0
Contribution des sociétés mises en équivalence	266,0	(201,1)	64,9	118,6	(55,7)	62,9
Frais de structure	(141,4)	(0,4)	(141,8)	(117,3)	(1,3)	(118,6)
Frais de développement	(2,1)	-	(2,1)	(3,6)	-	(3,6)
Amortissements des biens d'exploitation	(1,9)	-	(1,9)	(2,2)	-	(2,2)
Frais de fonctionnement	(145,5)	(0,4)	(145,9)	(123,1)	(1,3)	(124,4)
Coûts d'acquisition et coûts liés	(268,7)	-	(268,7)	(62,4)	-	(62,4)
Revenus des cessions d'actifs de placement	985,4	82,7	1 068,1	592,5	-	592,5
Valeur comptable des actifs cédés	(905,3)	(82,8)	(988,1)	(518,7)	-	(518,7)
Résultat des cessions d'actifs	80,1	(0,0)	80,1	73,8	-	73,8
Revenus des cessions de sociétés	463,4	(0,0)	463,4	27,3	-	27,3
Valeur comptable des titres cédés	(460,5)	-	(460,5)	(27,3)	-	(27,3)
Résultat des cessions de sociétés	3,0	(0,0)	3,0	0,0	-	0,0
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	885,1	131,4	1 016,4	1 770,0	34,7	1 804,7
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	(822,9)	(200,9)	(1 023,8)	(405,6)	(10,4)	(416,0)
Solde net des ajustements de valeurs	62,2	(69,6)	(7,4)	1 364,4	24,3	1 388,7
Dépréciation d'écart d'acquisition	(4,9)	-	(4,9)	(9,2)	-	(9,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	1 977,8	45,1	2 023,0	3 024,6	20,0	3 044,5
Résultat des sociétés non consolidées	-	(0,1)	(0,1)	0,9	0,0	0,9
Produits financiers	171,0	0,0	171,0	119,5	-	119,5
Charges financières	(502,6)	(37,9)	(540,5)	(347,5)	(13,5)	(361,0)
Coût de l'endettement financier net	(331,6)	(37,9)	(369,5)	(228,0)	(13,5)	(241,5)
Ajustement de valeur des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES)	28,9	0,0	28,9	21,1	-	21,1
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	(318,0)	1,0	(317,0)	(21,3)	0,8	(20,4)
Actualisation des dettes	(0,7)	0,0	(0,7)	(0,7)	-	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS	1 356,5	8,2	1 364,6	2 796,7	7,4	2 804,0
Impôt sur les sociétés	(113,6)	(8,2)	(121,8)	(74,2)	(7,4)	(81,5)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 242,8	0,0	1 242,8	2 722,5	(0,0)	2 722,5
Résultat net de la période attribuable aux :						
● Porteurs d'actions jumelées ⁽¹⁾	1 031,1	0,0	1 031,1	2 439,5	(0,0)	2 439,5
● Participations externes ne donnant pas le contrôle	211,7	-	211,7	283,0	-	283,0
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 242,8	0,0	1 242,8	2 722,5	(0,0)	2 722,5

(1) En 2017, Résultat net de la période - part des propriétaires de la société mère.

— 4.2.2 État de la situation financière consolidée en méthode proportionnelle

(M€)	31/12/2018 IFRS	Proportionnelle	31/12/2018 en proportionnelle	31/12/2017 IFRS	Proportionnelle	31/12/2017 en proportionnelle
Actifs non courants	62 818,5	2 294,6	65 113,1	41 650,8	509,0	42 159,8
Immeubles de placement	47 462,1	11 410,4	58 872,5	38 524,3	1 392,7	39 917,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	45 904,3	11 312,2	57 216,5	37 181,5	1 381,3	38 562,8
Immeubles de placement évalués au coût	1 557,8	98,2	1 656,0	1 342,8	11,4	1 354,2
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 273,3	(9 216,3)	1 057,0	1 913,3	(976,0)	937,3
Autres actifs corporels	292,2	2,0	294,2	216,3	0,9	217,2
Écarts d'acquisition	2 863,1	90,5	2 953,6	522,4	90,5	612,9
Actifs incorporels	1 294,8	0,0	1 294,8	172,2	0,0	172,2
Actifs financiers	302,9	8,0	310,9	107,6	0,8	108,4
Impôts différés actifs	26,9	(0,0)	26,9	21,9	0,2	22,1
Dérivés à la juste valeur	303,2	-	303,2	172,8	-	172,8
Actifs courants	1 708,7	217,4	1 926,1	1 590,2	58,6	1 648,8
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	66,2	-	66,2	-	-	-
Dérivés à la juste valeur	-	-	-	57,9	-	57,9
Stocks	95,2	1,9	97,1	-	-	-
Clients et comptes rattachés	550,6	70,6	621,2	416,5	21,5	438,0
Créances fiscales	285,7	4,0	289,7	216,2	1,3	217,5
Autres créances	341,1	47,5	388,6	324,9	9,6	334,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	369,9	93,3	463,2	574,7	26,2	600,9
TOTAL ACTIFS	64 527,2	2 511,9	67 039,1	43 241,0	567,6	43 808,6
Capitaux propres attribuables aux porteurs d'actions jumelées	26 176,1		26 176,1	18 916,2		18 916,2
Capital	691,4	-	691,4	499,3	-	499,3
Primes d'émission	13 471,0	-	13 471,0	6 470,7	-	6 470,7
Réserves consolidées	11 175,0	-	11 175,0	9 717,0	-	9 717,0
Réserves de couverture et de change	(192,4)	-	(192,4)	(210,3)	-	(210,3)
Résultat consolidé	1 031,1	-	1 031,1	2 439,5	-	2 439,5
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco SE</i>	24 594,8		24 594,8	18 916,2		18 916,2
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco NV</i>	1 581,3		1 581,3			
Titres hybrides	1 989,0	-	1 989,0	-	-	-
Participations externes ne donnant pas le contrôle	3 976,4	-	3 976,4	3 777,0	-	3 777,0
TOTAL CAPITAUX PROPRES	32 141,5		32 141,5	22 693,2		22 693,2
Passifs non courants	26 399,2	1 928,5	28 327,7	16 851,6	502,1	17 353,7
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	178,4	2,1	180,5	-	-	-
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES)	491,8	-	491,8	1 020,5	-	1 020,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	20 655,3	1 791,2	22 446,5	12 889,6	394,1	13 283,7
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement	384,0	9,1	393,1	353,2	-	353,2
Dérivés à la juste valeur	450,7	0,0	450,7	315,8	0,0	315,8
Impôts différés passifs	3 796,7	108,7	3 905,4	1 752,5	103,9	1 856,4
Provisions long terme	17,6	0,3	17,9	30,5	0,6	31,1
Provisions pour engagement de retraite	11,7	-	11,7	9,3	-	9,3
Dépôts et cautionnements reçus	231,2	17,1	248,3	223,9	3,5	227,4
Dettes fiscales	-	-	-	0,1	-	0,1
Dettes sur investissements	181,8	0,0	181,8	256,2	0,0	256,2

(M€)	31/12/2018 IFRS	Proportionnelle	31/12/2018 en proportionnelle	31/12/2017 IFRS	Proportionnelle	31/12/2017 en proportionnelle
Passifs courants	5 986,5	583,3	6 569,8	3 696,2	65,5	3 761,7
Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	1,5	-	1,5	7,0	-	7,0
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 401,5	122,8	1 524,3	953,9	34,8	988,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	207,4	27,6	235,0	187,5	12,7	200,2
Dettes sur immobilisations	624,7	31,7	656,4	425,9	0,2	426,1
Autres dettes d'exploitation	569,4	63,5	632,9	340,5	21,9	362,4
Autres dettes	219,6	20,5	240,1	207,7	4,6	212,3
Part courante des emprunts et dettes financières	3 850,7	432,1	4 282,8	2 301,9	23,5	2 325,4
Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement	2,6	0,0	2,6	2,0	-	2,0
Dérivés à la juste valeur	77,0	-	77,0	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	403,4	6,2	409,6	210,5	2,6	213,1
Provisions court terme	30,2	1,7	31,9	13,2	-	13,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	64 527,2	2 511,9	67 039,1	43 241,0	567,6	43 808,6

4.3 Définition du Résultat Net Récurrent

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, et des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actif sur profits non récurrents).

5.

4.4 Résultat net par activité en proportionnelle

(M€)	2018			2017		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat
CENTRES COMMERCIAUX						
Revenus locatifs	706,9	-	706,9	691,1	-	691,1
Charges nettes d'exploitation	(55,8)	-	(55,8)	(73,0)	-	(73,0)
Loyers nets	651,1	-	651,1	618,1	-	618,1
France						
Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	3,1	3,1	-	15,1	15,1
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(36,0)	(36,0)	-	519,1	519,1
Résultat Centres Commerciaux France	651,1	(32,8)	618,3	618,1	534,3	1 152,4
Revenus locatifs	544,2	-	544,2	-	-	-
Charges nettes d'exploitation	(193,1)	-	(193,1)	-	-	-
Loyers nets	351,1	-	351,1	-	-	-
États-Unis						
Contribution des sociétés mises en équivalence	7,1	(15,4)	(8,3)	-	-	-
Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,2)	(0,2)	-	-	-
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(153,4)	(153,4)	-	-	-
Résultat Centres Commerciaux États-Unis	358,2	(169,0)	189,2	-	-	-

(M€)	2018			2017			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat	
Europe centrale	Revenus locatifs	216,9	-	216,9	180,5	-	180,5
	Charges nettes d'exploitation	(5,3)	-	(5,3)	(6,7)	-	(6,7)
	Loyers nets	211,6	-	211,6	173,9	-	173,9
	Contribution des sociétés mises en équivalence	46,6	27,5	74,1	45,5	22,1	67,6
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,2)	(0,2)	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	149,9	149,9	-	304,0	304,0
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	258,3	177,2	435,4	219,4	326,1	545,5
Espagne	Revenus locatifs	174,7	-	174,7	178,3	-	178,3
	Charges nettes d'exploitation	(19,2)	-	(19,2)	(17,0)	-	(17,0)
	Loyers nets	155,5	-	155,5	161,3	-	161,3
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	24,5	24,5	-	(0,6)	(0,6)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	124,1	124,1	-	141,1	141,1
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	155,5	148,6	304,1	161,3	140,5	301,8
Royaume-Uni	Revenus locatifs	127,7	-	127,7	-	-	-
	Charges nettes d'exploitation	(28,3)	-	(28,3)	-	-	-
	Loyers nets	99,4	-	99,4	-	-	-
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,0)	(0,0)	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(99,6)	(99,6)	-	-	-
	Résultat Centres Commerciaux Royaume-Uni	99,4	(99,7)	(0,3)	-	-	-
Pays nordiques	Revenus locatifs	151,6	-	151,6	159,1	-	159,1
	Charges nettes d'exploitation	(10,1)	-	(10,1)	(13,3)	-	(13,3)
	Loyers nets	141,5	-	141,5	145,8	-	145,8
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,5	0,5	-	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	28,9	28,9	-	132,0	132,0
	Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	141,5	29,4	170,9	145,8	132,1	277,9
Autriche	Revenus locatifs	111,8	-	111,8	109,1	-	109,1
	Charges nettes d'exploitation	(4,3)	-	(4,3)	(5,9)	-	(5,9)
	Loyers nets	107,6	-	107,6	103,2	-	103,2
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	39,8	39,8	-	79,4	79,4
	Résultat Centres Commerciaux Autriche	107,6	39,8	147,4	103,2	79,4	182,5
Allemagne	Revenus locatifs	149,8	-	149,8	145,9	-	145,9
	Charges nettes d'exploitation	(10,2)	-	(10,2)	(10,0)	-	(10,0)
	Loyers nets	139,6	-	139,6	135,9	-	135,9
	Contribution des sociétés mises en équivalence	1,0	(1,9)	(0,9)	1,0	(5,7)	(4,7)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,3)	(0,3)	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(23,8)	(23,8)	-	70,3	70,3
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne	140,6	(26,1)	114,5	136,9	64,6	201,5
Pays-Bas	Revenus locatifs	70,4	-	70,4	70,2	-	70,2
	Charges nettes d'exploitation	(11,5)	-	(11,5)	(8,5)	-	(8,5)
	Loyers nets	59,0	-	59,0	61,7	-	61,7
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,7)	(0,7)	-	1,9	1,9
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(80,8)	(80,8)	-	(53,1)	(53,1)
	Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas	59,0	(81,5)	(22,5)	61,7	(51,2)	10,5
	TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX	1 971,0	(14,1)	1 956,9	1 446,4	1 225,7	2 672,1

(M€)	2018			2017			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes	Résultat	
BUREAUX & AUTRES							
	Revenus locatifs	120,9	-	120,9	126,8	-	126,8
	Charges nettes d'exploitation	(3,3)	-	(3,3)	(3,2)	-	(3,2)
	Loyers nets	117,7	-	117,7	123,6	-	123,6
France	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	56,6	56,6	-	57,2	57,2
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	188,9	188,9	-	336,0	336,0
	Résultat Bureaux France	117,7	245,6	363,2	123,6	393,2	516,8
	Revenus locatifs	31,8	-	31,8	20,9	-	20,9
	Charges nettes d'exploitation	(6,8)	-	(6,8)	(3,7)	-	(3,7)
	Loyers nets	25,0	-	25,0	17,2	-	17,2
Autres pays	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,2)	(0,2)	-	0,0	0,0
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(51,7)	(51,7)	-	6,5	6,5
	Résultat Bureaux autres pays	25,0	(51,9)	(26,9)	17,2	6,5	23,8
	TOTAL RÉSULTAT BUREAUX & AUTRES	142,6	193,7	336,3	140,8	399,7	540,5
CONGRÈS & EXPOSITIONS							
	Revenus locatifs	201,6	-	201,6	184,2	-	184,2
	Charges nettes d'exploitation	(105,6)	-	(105,6)	(99,6)	-	(99,6)
	Loyers nets	96,0	-	96,0	84,6	-	84,6
France	Résultat opérationnel sur sites	64,9	-	64,9	50,0	-	50,0
	Résultat opérationnel hôtels	6,1	-	6,1	11,6	-	11,6
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	(13,1)	(48,1)	(61,3)	(12,2)	(144,2)	(156,4)
	Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(4,9)	(4,9)	-	(9,2)	(9,2)
	TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	153,8	(53,0)	100,8	133,9	(153,4)	(19,4)
	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	37,0	(32,3)	4,7	-	-	-
	Résultat net des autres services	52,1	(13,2)	38,9	40,5	(2,4)	38,1
	Frais de fonctionnement	(143,8)	-	(143,8)	(120,8)	-	(120,8)
	Frais de développement	(2,1)	-	(2,1)	(3,6)	-	(3,6)
	Frais d'acquisitions	-	(268,7)	(268,7)	-	(62,4)	(62,4)
	RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	2 210,6	(187,6)	2 023,0	1 637,2	1 407,3	3 044,5
	Résultat des sociétés non consolidées	(0,1)	-	(0,1)	0,9	0,0	1,0
	Résultat financier	(369,5)	(288,8)	(658,3)	(241,5)	0,0	(241,5)
	RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 841,0	(476,4)	1 364,6	1 396,7	1 407,3	2 804,0
	Impôt sur les sociétés	(27,9)	(93,9)	(121,8)	(17,6)	(63,9)	(81,5)
	RÉSULTAT NET	1 813,1	(570,2)	1 242,8	1 379,0	1 343,5	2 722,5
	Participations ne donnant pas le contrôle	(203,4)	(8,4)	(211,7)	(177,0)	(106,0)	(283,0)
	RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX PORTEURS D' ACTIONS JUMELÉES ⁽¹⁾	1 609,8	(578,6)	1 031,1	1 202,1	1 237,4	2 439,5

(1) En 2017, Résultat net de la période - part des propriétaires de la société mère.

Note : Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat et les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

— 4.4.1 Revenus locatifs

● **Principes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires****TRAITEMENT COMPTABLE DES LOYERS D'IMMEUBLES DE PLACEMENT**

Les immobilisations données en location dans le cadre d'opérations de location simple sont présentées à l'actif de l'état de situation financière en immeubles de placement. Les revenus locatifs sont enregistrés de manière linéaire sur la durée ferme du bail.

Dans le cas d'un immeuble de placement en cours de construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

LOYERS ET DROITS D'ENTRÉE

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de bureaux au cours de la période.

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les franchises de loyers, les paliers, les autres aménagements de loyers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en moins des charges locatives à l'exception des États-Unis.

En 2018, le montant des charges refacturées aux locataires des sociétés consolidées par intégration globale, présentées en moins des charges locatives non récupérées, s'élève à 375 millions d'euros.

● **Détail des revenus locatifs par activité en proportionnelle**

(M€, hors taxe)	2018	2017
Centres Commerciaux	2 253,9	1 534,3
France	706,9	691,1
États-Unis	544,2	-
Europe centrale	216,9	180,5
Espagne	174,7	178,3
Royaume-Uni	127,7	-
Pays nordiques	151,6	159,1
Autriche	111,8	109,1
Allemagne	149,8	145,9
Pays-Bas	70,4	70,2
Bureaux	152,7	147,8
France	120,9	126,8
Autres pays	31,8	20,9
Congrès & Expositions	212,9	199,9
TOTAL	2 619,6	1 881,9

● Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple en proportionnelle

Au 31 décembre 2018, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

LOYERS FUTURS MINIMAUX PAR ANNÉE

(M€)

Année	Centres Commerciaux	Bureaux	Total
2019	2 310,7	119,3	2 430,0
2020	1 955,8	98,1	2 053,9
2021	1 565,4	89,7	1 655,1
2022	1 274,3	83,9	1 358,2
2023	1 027,8	66,5	1 094,3
2024	848,8	64,1	912,9
2025	695,9	62,0	757,9
2026	566,1	29,5	595,6
2027	406,6	26,4	432,9
2028	247,4	21,6	269,0
2029	166,1	7,0	173,1
Au-delà	322,5	3,3	325,8
TOTAL	11 387,5	671,3	12 058,7

— 4.4.2 Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

● Charges du foncier

BAUX À CONSTRUCTION

Sur la base de l'analyse des contrats existants, et des normes IAS 17 et IAS 40, un bail à construction peut être qualifié soit de contrat de location simple, soit de contrat de location financement, la position retenue étant déterminée contrat par contrat en fonction des risques et avantages transférés au Groupe.

Pour les contrats de location simple, les redevances payées apparaissent en charges au compte de résultat. Les redevances

payées à l'origine du contrat sont classées en charges constatées d'avance et étalées sur la durée du contrat.

Pour les contrats de location financière, les flux futurs sont actualisés. Un actif est reconnu en contrepartie d'une dette financière de même montant.

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, notamment en France et en Autriche.

● Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

● Charges sur immeubles

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

— 4.4.3 Résultat net des services immobiliers et autres activités

● Reconnaissance du revenu

Le résultat opérationnel sur sites Congrès & Expositions, les activités Aéroports et le résultat des autres prestations composent le résultat des autres activités.

Sur la base de l'analyse des contrats existants, la méthode actuelle de reconnaissance des revenus est conforme à IFRS 15.

Les contrats relatifs à l'activité Congrès & Expositions sont des conventions d'occupation ou baux civils de courte durée, incluant la location d'espaces et locaux, et la fourniture de prestations de services. Les prestations de services sont indissociables de la mise à

disposition des espaces et locaux, elles constituent un ensemble de services inhérent à la prestation de location. L'ensemble des prestations doivent donc être considérées comme un contrat unique (une obligation de performance unique) dans le cadre de la reconnaissance du revenu selon IFRS 15.

Les revenus sont reconnus au *pro rata temporis* sur la durée de location des espaces et locaux.

Le revenu des autres prestations est reconnu au moment de la prestation de service.

Les revenus des autres activités regroupent :

- les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux secteurs Bureaux et Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe ;
- les honoraires facturés pour la commercialisation et le conseil en réalisation promotion. Ces honoraires sont immobilisés en consolidation dans les sociétés propriétaires après élimination de la marge interne réalisée ;
- les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux et les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

(M€)	2018	2017
Résultat des autres activités	103,8	78,3
Congrès & Expositions	51,7	37,8
Autres prestations	52,1	40,5

— 4.4.4 Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets

● Reconnaissance du revenu

Le résultat net des activités de développement immobilier et gestion de projets concerne l'activité Développement, Design et Construction (DD&C) qui comprend 3 types de services : conception du projet, développement et enfin construction du projet immobilier.

Sur la base de l'analyse des contrats existants, les services DD&C sont indissociables étant donné que le client ne peut bénéficier de

chaque service de façon isolée ou associé à d'autres ressources immédiatement disponibles. En effet, les services sont regroupés et génèrent un unique résultat commercial. En tant que tel, le Groupe considère que les 3 types de contrats devraient être combinés en un seul contrat (et une seule obligation de performance) dans le cadre de la comptabilisation du chiffre d'affaires selon IFRS 15.

Les revenus issus de l'activité DD&C sont constitués de contrats à prix fixe. URW a choisi d'utiliser la méthode de constatation des revenus à l'avancement, déterminés en fonction des dépenses engagées.

Les dépenses comprennent les coûts de construction et les coûts de gestion de projet associés.

projets en développement non capitalisés et des amortissements et loyers relatifs aux sièges d'URW à Paris et en régions.

— 4.4.5 Frais de fonctionnement

Ils se composent, pour le Groupe, des frais de personnel, des frais de siège, des frais de fonctionnement et des dépenses relatives aux

— 4.4.6 Coûts d'acquisition et coûts liés

En 2018, ils comprennent principalement les coûts liés à l'acquisition de Westfield. (Cf. note 1.3 « Coûts d'acquisition et coûts liés »)

4.5 Autres informations sectorielles en proportionnelle

— 4.5.1 Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé en proportionnelle

● Pour 2018

(M€)	Loyers nets	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets, résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et coûts liés	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
CENTRES COMMERCIAUX									
France	651,1	-	-	-	3,1	(36,0)	-	-	618,3
États-Unis	351,1	-	(8,3)	-	(0,2)	(153,4)	-	-	189,2
Europe centrale	211,6	-	74,1	-	(0,2)	149,9	-	-	435,4
Espagne	155,5	-	-	-	24,5	124,1	-	-	304,1
Royaume-Uni	99,4	-	-	-	-	(99,6)	-	-	(0,3)
Pays nordiques	141,5	-	-	-	0,5	28,9	-	-	170,9
Autriche	107,6	-	-	-	-	39,8	-	-	147,4
Allemagne	139,6	-	(0,9)	-	(0,3)	(23,8)	-	-	114,5
Pays-Bas	59,0	-	-	-	(0,7)	(80,8)	-	-	(22,5)
Total Centres Commerciaux	1 916,3	-	64,9	-	26,7	(51,0)	-	-	1 956,9
BUREAUX & AUTRES									
France	117,7	-	-	-	56,6	188,9	-	-	363,2
Autres	25,0	-	-	-	(0,2)	(51,7)	-	-	(26,9)
Total Bureaux & Autres	142,6	-	-	-	56,4	137,3	-	-	336,3
C. & E. ⁽¹⁾									
France	102,1	51,7	-	-	-	(48,1)	-	(4,9)	100,8
Total C. & E.	102,1	51,7	-	-	-	(48,1)	-	(4,9)	100,8
Non affectable	-	89,1	(0,0)	(145,9)	-	(45,5)	(268,7)	-	(371,0)
TOTAL 2018	2 161,0	140,8	64,9	(145,9)	83,1	(7,4)	(268,7)	(4,9)	2 023,0

(1) Activité Congrès & Expositions.

● Pour 2017

(M€)	Loyers nets	Résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et coûts liés	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
CENTRES COMMERCIAUX									
France	618,1	-	-	-	15,1	519,1	-	-	1 152,4
États-Unis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Europe centrale	173,9	-	67,6	-	0,0	304,0	-	-	545,5
Espagne	161,3	-	-	-	(0,6)	141,1	-	-	301,8
Royaume-Uni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pays nordiques	145,8	-	-	-	0,1	132,0	-	-	277,9
Autriche	103,2	-	-	-	-	79,4	-	-	182,5
Allemagne	135,9	-	(4,7)	-	-	70,3	-	-	201,5
Pays-Bas	61,7	-	-	-	1,9	(53,1)	-	-	10,5
Total Centres Commerciaux	1 399,9	-	62,9	-	16,6	1 192,8	-	-	2 672,1
BUREAUX & AUTRES									
France	123,6	-	-	-	57,2	336,0	-	-	516,8
Autres	17,2	-	-	-	0,0	6,5	-	-	23,8
Total Bureaux & Autres	140,8	-	-	-	57,2	342,5	-	-	540,5
C. & E. ⁽¹⁾									
France	96,2	37,8	-	-	0,0	(144,2)	-	(9,2)	(19,4)
Total C. & E.	96,2	37,8	-	-	0,0	(144,2)	-	(9,2)	(19,4)
Non affectable	-	40,5	-	(124,4)	-	(2,4)	(62,4)	-	(148,7)
TOTAL 2017	1 636,8	78,3	62,9	(124,4)	73,8	1 388,7	(62,4)	(9,2)	3 044,5

(1) Activité Congrès & Expositions.

— 4.5.2 Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle

● Pour 2018

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX								
France	15 449,6	731,7	(0,0)	7,5	16,5	288,4	16 493,7	726,2
États-Unis	13 891,6	836,5	229,4	1 013,8	-	210,3	16 181,7	2 275,9
Europe centrale	4 417,8	255,7	791,6	20,3	-	27,3	5 512,8	678,9
Espagne	3 621,3	103,8	-	27,2	-	30,2	3 782,5	321,0
Royaume-Uni & Italie	4 443,7	431,8	-	343,8	-	177,2	5 396,4	413,1
Pays nordiques	3 333,7	148,5	-	1,0	-	33,4	3 516,6	557,6
Autriche	2 489,3	72,9	-	0,9	-	13,1	2 576,2	517,8
Allemagne	3 336,6	347,1	36,0	33,2	-	101,4	3 854,3	403,8
Pays-Bas	1 550,3	-	-	0,0	-	19,2	1 569,5	80,5
Total Centres Commerciaux	52 533,8	2 928,0	1 057,0	1 447,7	16,5	900,5	58 883,6	5 975,0
BUREAUX								
France	2 455,3	-	-	156,3 ⁽²⁾	-	136,4	2 748,0	102,9
Autres	1 122,2	-	-	0,0	49,7	35,4	1 207,3	34,3
Total Bureaux	3 577,5	-	-	156,3	49,7	171,8	3 955,3	137,3
C. & E. ⁽¹⁾								
France	2 761,2	15,3	-	244,5 ⁽³⁾	-	127,8	3 148,8	240,5
Total C. & E.	2 761,2	15,3	-	244,5	-	127,8	3 148,8	240,5
Non affectable	-	10,3	-	381,5 ⁽⁴⁾	-	659,7 ⁽⁵⁾	1 051,4	28 544,9
TOTAL 31/12/2018	58 872,5	2 953,6	1 057,0	2 229,9	66,2	1 859,9	67 039,1	34 897,6

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

● Pour 2017

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX							
France	15 013,7	2,9	-	14,1	295,1	15 325,8	777,5
Europe centrale	4 227,4	110,5	909,5	16,7	35,2	5 299,3	672,6
Espagne	3 685,8	-	-	26,4	84,4	3 796,6	305,8
Pays nordiques	3 360,2	48,9	-	0,0	34,6	3 443,7	587,9
Autriche	2 410,6	72,9	-	0,0	31,9	2 515,3	501,6
Allemagne	3 440,6	347,2	27,8	30,9	106,2	3 952,7	369,8
Pays-Bas	1 525,9	-	-	-	5,9	1 531,8	19,4
Total Centres Commerciaux	33 664,1	582,5	937,3	88,1	593,2	35 865,2	3 234,7
BUREAUX							
France	3 260,7	-	-	157,2 ⁽²⁾	140,2	3 558,0	140,5
Autres	274,7	-	-	-	2,9	277,6	3,1
Total Bureaux	3 535,4	-	-	157,2	143,1	3 835,6	143,6
C. & E. ⁽¹⁾							
France	2 717,6	20,1	-	204,7 ⁽³⁾	124,5	3 066,9	224,8
Total C. & E.	2 717,6	20,1	-	204,7	124,5	3 066,9	224,8
Non affectable	-	10,3	-	242,7 ⁽⁴⁾	788,0 ⁽⁵⁾	1 040,9	17 512,4
TOTAL 31/12/2017	39 917,0	612,9	937,3	692,6	1 648,8	43 808,6	21 115,4

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

— 4.5.3 Investissements par activité en proportionnelle

(M€)	2018			2017		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements
CENTRES COMMERCIAUX						
France	302,7	190,1	492,9	346,9	101,7	448,6
États-Unis	142,3	9,0	151,3	-	-	-
Europe centrale	25,5	2,8	28,3	125,5	63,5	189,1
Espagne	218,2	15,5	233,7	79,2	16,2	95,4
Royaume-Uni & Italie	75,1	2,9	78,1	-	-	-
Pays nordiques	41,4	-	41,4	24,9	-	24,9
Autriche	39,0	-	39,0	53,2	-	53,2
Allemagne	30,3	38,8	69,1	22,6	204,5	227,1
Pays-Bas	34,8	72,1	106,9	30,2	50,2	80,3
Total Centres Commerciaux	909,3	331,4	1 240,7	682,5	436,1	1 118,6
BUREAUX						
France	112,2	33,5	145,7	41,7	61,6	103,4
Autres	107,5	39,7	147,1	11,3	-	11,3
Total Bureaux	219,7	73,1	292,8	53,0	61,6	114,7
C. & E. ⁽¹⁾						
France	124,9	4,0	128,9	134,9	4,8	139,7
Total C. & E.	124,9	4,0	128,9	134,9	4,8	139,7
TOTAL	1 254,0	408,5	1 662,4	870,4	502,5	1 373,0

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Avant transfert entre catégories d'immeuble de placement.

NOTE 5 ● IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION

5.1 Immeubles de placement

— 5.1.1 Principes comptables

● Immeubles de placement (IAS 40 & IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché. Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie). Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

URW respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 et l'exposé de principes⁽¹⁾ sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe deux fois par an.

Les projets pour lesquels la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable continuent à être valorisés à leur coût jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer une juste valeur de façon fiable ou jusqu'à un an avant que la construction ne soit achevée.

Le Groupe estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable à la juste valeur si les trois conditions suivantes sont toutes remplies :

- toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation du projet ont été obtenues ;
- le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté ;
- l'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

Si la date de livraison de l'actif est inférieure à une année, le projet est systématiquement évalué à sa juste valeur.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée d'une décote afin de tenir compte des frais de cession et des droits d'enregistrement⁽²⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs

issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux incluant des données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers, les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et visitorats par exemple), et les prévisions de cash-flow établies par le Groupe à travers les business plans pluriannuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs et appliquent des facteurs de risque soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement ou d'actualisation.

Les sites du Pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de congrès & expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction ou, à défaut, sur 10 ans, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, et les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, et les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice (N) la variation de valeur de chaque immeuble, déterminée de la façon suivante :

valeur de marché N - [valeur de marché N-1 + montant des travaux et dépenses capitalisées de l'exercice N].

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'état de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la juste valeur estimée du projet. La juste valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque la valeur vénale est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'état de situation financière.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

(2) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

— 5.1.2 Immeubles de placement évalués à la juste valeur : base IFRS

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Centres Commerciaux	40 090,2	31 250,9
France	14 804,8	14 490,4
États-Unis	5 855,2	-
Europe centrale	4 243,4	4 069,5
Espagne	3 486,7	3 567,8
Royaume-Uni & Italie	2 562,8	-
Pays nordiques	3 333,7	3 360,2
Autriche	2 489,3	2 410,6
Allemagne	2 111,9	2 102,2
Pays-Bas	1 202,4	1 250,2
Bureaux	3 053,7	3 221,1
France	2 288,6	2 946,4
Autres pays	765,1	274,7
Congrès & Expositions	2 760,4	2 709,5
TOTAL	45 904,3	37 181,5

(M€)	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2016	29 580,8	3 182,8	2 663,4	35 426,9	-	35 426,9
Acquisitions	61,4	5,9	-	67,2	-	67,2
Dépenses capitalisées	668,4	47,2	134,7	850,2	-	850,2
Cessions et sorties de périmètre	(232,6)	(364,7)	-	(597,2)	-	(597,2)
Reclassements et transferts de catégories	10,7	8,8	4,7	24,3	-	24,3
Actualisation	2,1	-	-	2,1	-	2,1
Variations de juste valeur	1 190,8	342,5	(93,2)	1 440,1	-	1 440,1
Variations de change	(30,7)	(1,4)	-	(32,1)	-	(32,1)
31/12/2017	31 250,9	3 221,1	2 709,5	37 181,5	-	37 181,5
Acquisitions	184,8	32,1	0,2	217,1	-	217,1
Entrée dans le périmètre de consolidation ⁽¹⁾	8 430,5	372,3	-	8 802,8	-	8 802,8
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	575,9	165,5	124,4	865,8	-	865,8
Cessions et sorties de périmètre	(422,3)	(1 146,7)	(0,0)	(1 569,0)	-	(1 569,0)
Reclassements et transferts de catégories ⁽³⁾	68,0	265,7	11,0	344,6	16,5	361,2
Actualisation	4,2	1,0	-	5,2	-	5,2
Variations de juste valeur	19,7	153,4	(84,7)	88,4	-	88,4
Variations de change	(21,6)	(10,7)	-	(32,3)	-	(32,3)
31/12/2018	40 090,2	3 053,7	2 760,4	45 904,3	16,5	45 920,8

(1) Principalement acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

(2) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement :

- des centres commerciaux en France et en Espagne ;
- des bureaux en France ;
- des sites de Congrès & Expositions comme le Parc des Expositions de la Porte de Versailles.

(3) Inclut la reclassification en immeubles détenus en vue de la vente (- 16,5 millions d'euros) et le transfert d'IPUC évalué au coût à immeuble de placement à la juste valeur, principalement le projet de bureaux Trinity et le projet d'extension de centre commercial Vélizy 2.

● Hypothèses de valorisation et sensibilités

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

Au 31 décembre 2018, 97 % de la valeur du patrimoine du Groupe a fait l'objet d'une expertise externe.

Les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à - 100,2 millions d'euros. Ces montants viennent corriger les valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

CENTRES COMMERCIAUX

Les centres commerciaux sont valorisés à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux - 31/12/2018		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	7,6 %	896	8,5 %	7,4 %	13,9 %
	Min	2,3 %	162	5,3 %	3,5 %	2,0 %
	Moy. pondérée	4,0 %	514	5,7 %	4,0 %	4,1 %
Europe centrale	Max	7,2 %	602	8,4 %	7,7 %	3,0 %
	Min	4,4 %	140	6,3 %	4,7 %	2,1 %
	Moy. pondérée	4,9 %	384	6,8 %	5,0 %	2,6 %
Espagne	Max	7,4 %	547	9,3 %	6,5 %	3,8 %
	Min	4,0 %	128	6,9 %	4,3 %	1,4 %
	Moy. pondérée	4,4 %	346	7,1 %	4,4 %	3,3 %
Pays nordiques	Max	5,3 %	468	8,3 %	5,2 %	3,6 %
	Min	3,8 %	184	6,2 %	3,9 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,1 %	374	6,6 %	4,2 %	3,1 %
Allemagne	Max	7,4 %	480	8,0 %	6,6 %	3,8 %
	Min	3,8 %	159	6,0 %	3,8 %	2,0 %
	Moy. pondérée	4,4 %	302	6,3 %	4,3 %	3,0 %
Autriche	Max	4,3 %	406	6,2 %	4,1 %	3,0 %
	Min	4,1 %	376	6,1 %	4,1 %	2,4 %
	Moy. pondérée	4,2 %	390	6,2 %	4,1 %	2,7 %
Pays-Bas	Max	6,6 %	405	7,5 %	6,7 %	3,4 %
	Min	4,3 %	168	5,8 %	4,2 %	2,4 %
	Moy. pondérée	5,1 %	270	6,5 %	5,2 %	2,6 %
États-Unis	Max	20,4 %	2 493	12,0 %	10,5 %	11,7 %
	Min	3,2 %	82	5,8 %	4,3 %	1,8 %
	Moy. pondérée	4,2 %	419	6,4 %	5,1 %	4,6 %
Royaume-Uni et Italie	Max	4,5 %	692	5,8 %	4,6 %	3,6 %
	Min	4,1 %	678	5,7 %	4,5 %	2,4 %
	Moy. pondérée	4,3 %	684	5,7 %	4,6 %	3,1 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque et les activités dans les aéroports ne sont pas inclus dans cette table. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

- (1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².
- (2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
- (3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
- (4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux *Flagship* et *Regional* est la suivante :

Centres Commerciaux - 31/12/2018		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
<i>Flagships</i> américains	Max	5,0 %	2 493	6,8 %	5,8 %	6,0 %
	Min	3,2 %	313	5,8 %	4,3 %	3,0 %
	Moy. pondérée	3,9 %	602	6,1 %	4,8 %	4,8 %
<i>Regionals</i> américains	Max	20,4 %	361	12,0 %	10,5 %	11,7 %
	Min	4,6 %	82	6,8 %	5,8 %	1,8 %
	Moy. pondérée	6,1 %	205	7,9 %	6,7 %	3,9 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque et les activités des Aéroports ne sont pas inclus dans cette table. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

- (1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².
- (2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
- (3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
- (4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 10 ans).

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs d'Europe continentale (hors Royaume-Uni) du pôle commerces est stable à 4,3 % au 31 décembre 2018.

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 2 919 millions d'euros (ou - 5,5 %) la valeur du patrimoine de

centres commerciaux (hors actifs en développement, la marque et les activités dans les Aéroports).

BUREAUX

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux 31/12/2018		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	11,0 %	554	9,0 %	8,0 %	2,2 %
	Min	4,4 %	108	5,0 %	4,3 %	- 0,6 %
	Moy. pondérée	5,6 %	473	5,6 %	4,7 %	1,2 %
Pays nordiques	Max	10,0 %	221	9,4 %	7,8 %	3,7 %
	Min	6,6 %	172	7,1 %	5,2 %	2,4 %
	Moy. pondérée	7,9 %	189	8,0 %	6,4 %	3,0 %
Autres pays	Max	13,0 %	162	8,8 %	8,8 %	17,5 %
	Min	4,7 %	43	5,6 %	4,0 %	0,5 %
	Moy. pondérée	7,1 %	94	5,9 %	4,7 %	2,0 %
États-Unis	Max	8,8 %	485	9,3 %	8,5 %	6,1 %
	Min	4,5 %	249	6,9 %	5,8 %	3,6 %
	Moy. pondérée	5,8 %	382	7,2 %	6,6 %	5,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. Les immeubles vacants, les immeubles en restructuration et les immeubles faisant l'objet d'une offre d'achat ne sont pas pris en compte dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans cette table, ni l'actif britannique. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction de durée du modèle DCF utilisé).

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de bureaux en Europe continentale a augmenté de + 22 points de base, à 5,8 %.

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 110 millions d'euros (ou - 4,4 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Les valorisations d'experts font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,3 % au 31 décembre 2018, en augmentation de + 5 points de base par rapport au 31 décembre 2017.

Une augmentation de + 25 points de base du coût moyen pondéré du capital, déterminé au 31 décembre 2018, ferait diminuer de - 123,1 millions d'euros (- 5,2 %) la valeur du patrimoine de Congrès & Expositions.

— 5.1.3 Immeubles de placement en cours de construction évalués au coût

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Centres Commerciaux	1 199,1	1 021,3
France	441,2	323,7
États-Unis	16,6	-
Europe centrale	34,9	32,6
Espagne	134,1	117,6
Royaume-Uni & Italie	62,7	-
Pays nordiques	-	-
Autriche	-	-
Allemagne	161,8	271,6
Pays-Bas	347,9	275,8
Bureaux	358,7	314,3
France	166,7	314,3
Autres pays	192,0	-
Congrès & Expositions	-	7,2
TOTAL	1 557,8	1 342,8

Au 31 décembre 2018, les immeubles de placement en cours de construction évalués au coût sont notamment composés :

- de projets de centres commerciaux comme le projet d'extension et de rénovation La Part-Dieu (Lyon) et Mall of The Netherlands (Leidsenhage) ;
- de projets de développement de bureaux tels que Sisters à La Défense ;

- de projets à usage mixte, notamment Gaité Montparnasse (Paris) et Überseequartier (Hambourg).

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2018. Des dépréciations ont été comptabilisées pour un montant total de 17,6 millions d'euros.

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2016	1 025,4	(71,5)	954,0	-	954,0
Acquisitions	155,1	-	155,1	-	155,1
Dépenses capitalisées	282,7	-	282,7	-	282,7
Cessions et sorties de périmètre	(1,6)	-	(1,6)	-	(1,6)
Reclassements et transferts de catégories	(28,6)	4,3	(24,3)	-	(24,3)
Actualisation	0,5	-	0,5	-	0,5
Dépréciations/reprises	-	(23,7)	(23,7)	-	(23,7)
Variations de change	0,1	-	0,1	-	0,1
31/12/2017	1 433,6	(90,9)	1 342,8	-	1 342,8
Acquisitions	30,8	-	30,8	-	30,8
Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽¹⁾	309,2	-	309,2	-	309,2
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	368,4	-	368,4	-	368,4
Cessions et sorties de périmètre	(61,1)	3,0	(58,1)	-	(58,1)
Reclassements et transferts de catégories ⁽³⁾	(417,5)	-	(417,5)	49,7	(367,8)
Actualisation	-	-	-	-	-
Dépréciations/reprises	-	(17,6)	(17,6)	-	(17,6)
Variations de change	(0,2)	-	(0,2)	-	(0,2)
31/12/2018	1 663,3	(105,5)	1 557,8	49,7	1 607,5

(1) Acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

(2) Concernent principalement les investissements relatifs au projet de développement Überseequartier et celui de Mall of The Netherlands et le projet d'extension et de rénovation de La Part-Dieu.

(3) Inclut la reclassification en immeubles détenus en vue de la vente (- 49,7 millions d'euros) et le transfert en IPUC évalué à la juste valeur, principalement le projet de bureaux Trinity et le projet d'extension Vélizy 2.

5.2 Actifs corporels

— 5.2.1 Principes comptables

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 16, les immeubles d'exploitation sont valorisés au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs. Les amortissements sont déterminés par la méthode des composants, en séparant chaque élément significatif d'une immobilisation en fonction de sa durée d'utilisation. Les quatre composants d'un immeuble sont le gros œuvre, la façade, les équipements techniques et les aménagements finitions, amortis

respectivement sur 60, 30, 20 et 15 ans pour les immeubles de Bureaux et 35, 25, 20 et 15 ans pour les Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, Place Adenauer, Paris 16^e, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

— 5.2.2 Tableau de variation des actifs corporels

Valeur nette (M€)	Immeubles d'exploitation ⁽¹⁾	Installations techniques, matériel et mobilier	Total
31/12/2016	150,1	69,7	219,8
Acquisitions et dépenses capitalisées	0,1	16,4	16,5
Cessions et sorties de périmètre	-	(1,5)	(1,5)
Amortissements	(2,2)	(17,1)	(19,2)
Dépréciations/reprises	-	0,6	0,6
31/12/2017	148,0	68,2	216,3
Acquisitions et dépenses capitalisées ⁽²⁾	0,6	36,0	36,6
Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽³⁾	-	63,1	63,1
Reclassements	-	6,6	6,6
Cessions et sorties de périmètre	-	(2,1)	(2,1)
Amortissements	(1,9)	(24,9)	(26,8)
Dépréciations/reprises ⁽⁴⁾	-	(1,3)	(1,3)
Variation de change	-	(0,1)	(0,1)
31/12/2018	146,7	145,6	292,2

(1) Correspond à l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, Place Adenauer, Paris.

(2) Concernent les actifs Viparis et des entités de prestations de services.

(3) Acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

(4) Dépréciations/reprises de dépréciation des actifs Viparis conformément aux valeurs d'expertise.

5.3 Actifs incorporels

— 5.3.1 Principes comptables

● Immobilisations incorporelles (IAS 38)/Dépréciation d'actifs (IAS 36)

Les actifs non corporels qui sont identifiables, séparables et qui peuvent être vendus, transférés, concédés par licence, loués ou échangés, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat avec un actif ou un passif lié, ou qui résultent de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles, séparables ou non, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuels.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée. Les durées d'utilité sont examinées chaque année et un test de dépréciation est réalisé dès qu'il y a un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties. Le caractère indéterminé de la durée est revu chaque année. Ces immobilisations font l'objet de tests de dépréciation annuellement, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La valeur recouvrable est appréciée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue de l'actif et de sa valeur de sortie à la fin de son utilisation prévue. Les tests de dépréciation sont réalisés en regroupant les immobilisations par unités génératrices de trésorerie. En cas de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée en résultat.

Les actifs incorporels sont :

- l'activité de Gestion Immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- l'activité de Développement, Design et Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- l'activité Aéroports aux États-Unis ;
- la marque commerciale WFD pour les *Flagships* aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- les droits et salons : correspond principalement aux entités Viparis ;
- les autres actifs incorporels.

Les actifs incorporels concernant les activités de Gestion Immobilière, DD&C, Aéroports correspondent à la valeur des contrats identifiés pour ces activités à la date d'acquisition de WFD. Ils correspondent aux contrats avec les centres commerciaux détenus en contrôle conjoint, en application de la norme IAS 28, et aux contrats avec les opérateurs d'Aéroports et/ou autorités locales. Les contrats ont été analysés séparément pour les centres *Flagship* et Régionaux car ils présentent des caractéristiques différentes.

La valeur de la marque WFD correspond au surplus de valeur qui n'a pas déjà été valorisé dans la valeur des centres commerciaux.

Les actifs incorporels sont évalués par des experts indépendants en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*). Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La durée de vie des contrats de Gestion Immobilière des centres *Flagships* est considérée comme infinie car ces contrats n'ont pas de date de fin et URW est l'unique gestionnaire d'actif, aussi longtemps qu'il reste copropriétaire du centre commercial. La durée de vie de la marque WFD est également considérée comme infinie mais fait l'objet de tests de dépréciation. C'est pourquoi ces actifs incorporels ne sont pas amortis mais testés pour dépréciation.

Les autres actifs incorporels sont amortis sur leur durée de vie :

- contrats de Gestion Immobilière avec les centres régionaux : 3 ans ;
- contrats DD&C : entre 1 et 3 ans ;
- activité Aéroports : entre 11 et 25 ans.

— 5.3.2 Tableau de variation des immobilisations incorporelles

Valeur nette (M€)	Gestion Immobilière/DD&C/Aéroport	Marque	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2016	-	-	218,5	10,9	229,4
Acquisitions	-	-	-	3,9	3,9
Amortissements	-	-	(2,1)	(6,5)	(8,6)
Dépréciations/reprises	-	-	(52,6)	-	(52,6)
31/12/2017	-	-	163,8	8,3	172,2
Acquisitions	-	-	-	2,7	2,7
Entrée dans le périmètre de consolidation ⁽¹⁾	700,8	421,5	-	-	1 122,2
Amortissements	(43,1)	-	(4,4)	(2,9)	(50,4)
Dépréciations/reprises	-	-	38,3	-	38,3
Variation de change	5,5	4,3	-	-	9,9
Autres	-	-	-	(0,2)	(0,2)
31/12/2018	663,2	425,8	197,7	8,0	1 294,8

(1) Acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

L'une des principales hypothèses utilisée pour évaluer la Gestion Immobilière, le DD&C, l'activité Aéroports et la Marque, est le taux d'actualisation qui est compris entre 6,5 % et 10,5 %.

Une variation de + 25 points de base du taux d'actualisation des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2018, entraînerait une dépréciation de - 20,9 millions d'euros.

Une variation de - 25 points de base du taux de croissance à long terme des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2018, entraînerait une dépréciation de - 12,4 millions d'euros.

Une hausse de + 25 points de base du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis, déterminé au 31 décembre 2018, aurait un impact négatif de - 27,9 millions d'euros (- 5,4 %) sur la valeur d'expertise des actifs incorporels et entraînerait une dépréciation de - 6,7 millions d'euros.

5.4 Écarts d'acquisition

— 5.4.1 Principes comptables

Les règles de comptabilisation des regroupements d'entreprises respectent les dispositions prévues par la norme IFRS 3 révisée.

L'écart d'acquisition est évalué comme étant l'excédent de la contrepartie transférée, le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle détenue par l'entreprise acquise, et la juste valeur des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (si applicable), par rapport au solde net des montants des actifs identifiables acquis. Lorsque ce montant est négatif, il est considéré comme un profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses et est comptabilisé en résultat net.

La norme IFRS 3 révisée prévoit un délai de 12 mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition : les corrections des évaluations effectuées doivent être liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Ainsi, au-delà de ce délai de 12 mois, tout complément de prix est à comptabiliser en résultat de l'exercice sauf si sa contrepartie est un instrument de capitaux propres.

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur si et quand il y a prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation est enregistré directement en résultat de l'exercice.

Toute variation de pourcentage d'intérêt impliquant la perte de contrôle d'une entité conduit à constater un résultat de cession, et à réévaluer à la juste valeur la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

Les opérations n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) ne se traduiront que par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part hors Groupe sans impact résultat et/ou modification de l'écart d'acquisition.

● **Évaluation et perte de valeur des écarts d'acquisition**

L'écart d'acquisition est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation dès l'apparition d'un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an. Pour la réalisation de ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT). Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres groupes d'actifs. Si la valeur comptable d'un écart d'acquisition est supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Les pertes de valeur relatives à des écarts d'acquisition ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise.

● **Écart d'acquisition correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés**

Il s'agit des écarts d'acquisition issus de la reconnaissance d'impôts différés à la date du regroupement d'entreprises. Ils sont calculés par différence entre les impôts différés comptabilisés au bilan selon IAS 12, et les impôts effectifs à verser en cas de vente via une cession de titres. En conséquence, les tests de dépréciation menés sur ces écarts d'acquisition à chaque clôture consistent à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition aux gains d'optimisation fiscale attendus sur les impôts différés.

● **Écart d'acquisition correspondant à la valeur de l'activité de services immobiliers (fee business)**

Écart d'acquisition correspondant aux activités suivantes : Gestion Immobilière, Aéroports et Développement, Design et Construction (DD&C).

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

La valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe.

● **Écart d'acquisition correspondant aux synergies, à la main-d'œuvre et à la capacité à générer des projets de développement**

(Voir note 1.2 « Écart d'acquisition à la date d'acquisition et principaux impacts sur l'état du résultat global consolidé »)

Écart d'acquisition correspondant aux synergies et au personnel

L'écart d'acquisition correspondant à l'acquisition de WFD a été affecté par zone géographique qui est le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'affectation par zone géographique a été réalisée sur la base des synergies de coûts et revenus attendues suite au regroupement d'entreprise.

Les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux Centres Commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques.

La valeur attribuable à la part du personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Tests de dépréciation

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité, calculée en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*), sur la base du business plan à 5 ans.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque zone géographique au 31 décembre 2018 sur la base de :

- le business plan à 5 ans détaillé par zone géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés ;
- les taux d'actualisation par zone géographique, basés sur le CMPC par région ;
- une affectation des frais de fonctionnement du siège aux zones géographiques au pourcentage de leurs loyers nets respectifs ;
- un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque zone géographique sur une durée de 10 ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe, et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme est appliqué (TCLT).

Une comparaison est faite, pour chaque zone géographique, entre :

- la valeur d'usage de la zone géographique, basée sur la méthode mentionnée ci-dessus ;
- la valeur de l'actif net de chaque zone géographique, basée sur les informations sectorielles présentées dans la note 4.5.2 « Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle ».

Écart d'acquisition lié à la capacité à générer des projets de développement

Cet écart d'acquisition correspond à l'activité d'UR Germany.

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an au 31 décembre, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts externes indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

— 5.4.2 Tableau de variation des écarts d'acquisition

Au 31 décembre 2018, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

Valeur nette (M€)	31/12/2017	Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽¹⁾	Dépréciation	Variation de change	31/12/2018
Valeur optimisée des impôts différés	255,7	-	-	-	255,7
Activité de services immobiliers	133,2	692,2	(4,9)	3,8	824,3
Synergies, effectifs et capacité à générer des projets de développement	133,4	1 644,8	-	5,0	1 783,2
TOTAL URW	522,4	2 336,9	(4,9)	8,8	2 863,1

(1) Acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

L'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de WFD a été affecté par segment géographique. L'affectation de l'écart d'acquisition par groupe d'UGTs sera finalisée en 2019. Toutefois le Groupe n'attend pas de changements significatifs.

L'affectation entre les différents groupes d'UGTs d'URW a été réalisée comme suit :

- les coûts et les synergies de revenu ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux centres commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques ;

- la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de Gestion Immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe ;

- la valeur attribuable au personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'affectation par segment géographique de l'écart d'acquisition de WFD se ventile comme suit :

(M€)	Centres		Espagne	Pays nordiques	États-Unis	Royaume-Uni	Total
	Commerciaux France	Europe centrale					
Affectation de l'écart d'acquisition à la date d'acquisition	728,8	145,2	103,8	99,8	818,7	440,5	2 336,9
Variations de change	-	-	-	(0,2)	17,8	(8,7)	8,8
Écart d'acquisition au 31/12/2018	728,8	145,2	103,8	99,6	836,5	431,8	2 345,7
CMPC avant impôt en %	5,5 %	6,5 %	6,6 %	6,1 %	6,1 %	5,6 %	-
Taux de croissance à long-terme en %	1,7 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,2 %	2,2 %	-

Les principaux paramètres pour le calcul de la valeur d'entreprise sont le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le taux de croissance à long terme, indiqués dans le tableau ci-dessus.

La valeur d'usage calculée pour chaque segment géographique a ensuite été comparée à la valeur de l'actif net de chaque segment géographique, incluant les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affecté au 31 décembre 2018. Les tests de dépréciation effectués n'ont pas conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'un segment géographique.

Une augmentation du coût moyen pondéré du capital (CMPC) ou une diminution du taux de croissance à long terme telles que déterminées au 31 décembre 2018 ne conduiraient pas nécessairement à une valeur d'usage inférieure à la valeur de l'actif net étant donné que la valeur de l'actif net inclut les immeubles de placements évalués à la

juste valeur. Ces changements entraîneraient une baisse de la juste valeur des immeubles de placement et par conséquent de la valeur de l'actif net.

C'est pourquoi, l'impact d'un tel changement doit être regardé de façon combinée, avec la valeur d'usage et la valeur d'actif net, pour évaluer l'impact net sur les états financiers. Une variation de + 25 points de base du CMPC tel que déterminé au 31 décembre 2018, ne donnerait pas lieu à une dépréciation de l'écart d'acquisition excepté pour le segment géographique États-Unis pour un montant de - 245,6 millions d'euros.

Une variation de - 10 points de base du taux de croissance à long terme tel que déterminé au 31 décembre 2018, sans aucun changement du CMPC, ne donnerait lieu à aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

5.5 Solde net des ajustements de valeurs

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, et les dépréciations et reprises comptabilisées sur les actifs corporels et incorporels.

(M€)	2018	2017
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	88,4	1 440,1
● Centres Commerciaux	19,7	1 190,8
● Bureaux	153,4	342,5
● Congrès & Expositions	(84,7)	(93,2)
Immeubles de placement évalués au coût	(17,6)	(23,7)
Actifs corporels et incorporels	(8,5)	(52,0)
TOTAL	62,2	1 364,4

5.6 Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)

En 2018, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élevaient à 1 597,6 millions d'euros. Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux et les dépenses capitalisées, et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

En 2018, le total du prix net vendeur relatif aux cessions d'actifs s'élève à 1 039,3 millions d'euros dont 514,0 millions d'euros de bureaux et 471,3 millions de centres commerciaux.

Le résultat de cession de sociétés s'élevant à 3,0 millions d'euros concerne principalement la cession de l'immeuble de bureaux Capital 8.

Le remboursement du financement immobilier s'élevant à 212,3 millions d'euros est principalement dû à la cession des immeubles de bureaux Skylight et Lumen (comptabilisés par mise en équivalence) et le remboursement des comptes courants accordés par le Groupe.

NOTE 6 ● TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

6.1 Principes comptables

Les principes comptables sont détaillés dans la note 3.1.1 « Périmètre et méthodes de consolidation ».

6.2 Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	9 478,0	1 165,5
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	795,3	747,8
TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	10 273,3	1 913,3

L'augmentation des « Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions » correspond principalement à l'acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice ») pour 8 231,7 millions d'euros au 31 décembre 2018 dont 6 983,7 millions d'euros aux États-Unis et 1 248,0 millions d'euros au Royaume-Uni.

Les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence entrées dans le périmètre lors de l'acquisition de Westfield sont principalement conjointement contrôlées.

6.3 Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	2018			2017		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de centres commerciaux et sites de congrès & expositions	299,1	(65,2)	233,9	57,5	34,1	91,6
TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	299,1	(65,2)	233,9	57,5	34,1	91,6
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	32,1	-	32,1	27,0	-	27,0
TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	32,1	-	32,1	27,0	-	27,0

(1) Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placements sous-jacents et aux impôts différés liés.

L'augmentation de la « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence » correspond principalement à l'acquisition de WFD (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice ») pour un montant de

151,9 millions d'euros au 31 décembre 2018, dont 141,8 millions d'euros aux États-Unis et 10,1 millions d'euros au Royaume-Uni.

6.4 Co-entreprises

Conformément à IFRS 11, les co-entreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint et d'un droit sur les actifs nets.

6.4.1 Description des principales co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence

Les principaux actifs en contrôle conjoint sont :

Nom de l'actif	Zone géographique	% d'intérêt au 31/12/2018
Westfield Stratford City	Royaume-Uni	50,0 %
Metropole Zlicin	Europe centrale	50,0 %
Rosny 2	France	26,0 %
CentrO	Allemagne	45,4 %
Paunsdorf Center	Allemagne	25,5 %
Westfield Annapolis	États-Unis	55,0 %
Westfield Culver City	États-Unis	55,0 %
Westfield Garden State Plaza	États-Unis	50,0 %
Westfield Montgomery	États-Unis	50,0 %
Westfield Santa Anita	États-Unis	49,3 %
Westfield Southcenter	États-Unis	55,0 %
Westfield Topanga	États-Unis	55,0 %
Westfield UTC	États-Unis	50,0 %
Westfield Valley Fair	États-Unis	50,0 %

● Westfield Stratford City (Londres, Royaume-Uni)

Westfield Stratford est une co-entreprise avec Canneth Limited Partnership Inc.

Le partenariat est dirigé par un « Business manager », qui est une société détenue conjointement par les deux partenaires. Ce « Business manager » dispose de pouvoirs étendus pour diriger l'entreprise. Le budget, les investissements et plusieurs autres décisions importantes relatives au financement de la dette, à l'approbation de toute rénovation ou développement, ou à des cessions, nécessitent l'approbation des deux partenaires. Par conséquent, en vertu de la norme IFRS 10, Westfield Stratford City est contrôlée conjointement par les deux partenaires.

● Partenariats aux États-Unis

Selon les conventions de copropriété et de gestion immobilière conclues avec les partenaires de la co-entreprise, le Groupe n'est pas autorisé à exercer un contrôle sur ces participations alors même que le Groupe détient plus de 50 % du capital et des droits de vote. Les décisions importantes requièrent l'approbation à la fois du Groupe et des partenaires de la co-entreprise et les budgets de fonctionnement et d'immobilisation doivent être approuvés par le Comité de Direction (les deux propriétaires ont une représentation égale dans ce comité). Le Groupe exerce donc un contrôle conjoint sur ces investissements, qui sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

● **CentrO (Allemagne)**

CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de six membres, trois désignés par URW et trois par CPPIB.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation et la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le processus de décision pour toutes ces activités pertinentes requiert l'approbation des deux partenaires.

Ainsi, ces sociétés, qui sont des co-entreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

— 6.4.2 Situation financière consolidée des co-entreprises

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et du compte de résultat des co-entreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

● **Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions**

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Immeubles de placement	11 410,4	1 392,7
Autres actifs non courants	9,9	1,9
Actifs courants	217,4	58,6
TOTAL ACTIF	11 637,7	1 453,2
Capitaux propres retraités	8 808,9	778,0
Impôts différés passif	108,7	103,9
Emprunts internes	316,9	107,6
Emprunts externes ⁽¹⁾	2 234,5	417,7
Autres passifs non courants	17,5	4,1
Passifs courants	151,2	41,9
TOTAL PASSIF	11 637,7	1 453,2

(1) Inclut les emprunts courants et non courants.

(M€)	2018	2017
Loyers nets	320,7	54,2
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(69,6)	24,3
Résultat net	195,6	54,7

6.5 Entités associées

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle mais a une influence notable conformément à IAS 28 R.

— 6.5.1 Description des principales entités associées comptabilisées par mise en équivalence

Les principales entités associées sont les actifs suivants :

- l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- Ring-Center (Berlin) ;
- Gropius Passagen (Berlin) ;
- Starwood I, Starwood II and Blum (États-Unis).

● **Ensemble immobilier Zlote Tarasy**

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % de l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément aux restrictions imposées par les autorités polonaises de la concurrence au Groupe relatives aux acquisitions des centres Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société holding, du centre commercial et du parking n'est pas assurée par URW. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et le complexe Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence.

— 6.5.2 Situation financière consolidée des entités associées

Les principaux éléments de la situation financière et du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous de manière agrégée. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

● Sociétés propriétaires de centres commerciaux

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Immeubles de placement	1 409,2	1 051,4
Autres actifs non courants	9,6	15,3
Actifs courants	104,6	68,7
TOTAL ACTIF	1 523,4	1 135,4
Capitaux propres retraités	578,7	297,4
Impôts différés passif	126,9	125,7
Emprunts internes	478,4	640,3
Emprunts externes	295,8	46,2
Autres passifs non courants	9,3	4,0
Passifs courants	34,3	21,8
TOTAL PASSIF	1 523,4	1 135,4

(M€)	2018	2017
Loyers nets	54,7	53,0
Mise à juste valeur des immeubles de placement	18,0	25,5
Résultat net	38,2	36,9

6.6 Transaction avec les parties liées (co-entreprises et entreprises associées)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation. La société mère est la société Unibail-Rodamco SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions		
Prêts accordés ⁽¹⁾	813,5	757,0
Intérêts comptabilisés	27,6	27,0
Compte courant au débit	4,2	2,0
Compte courant au crédit	(1,2)	(8,9)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires ⁽²⁾	157,9	17,1

(1) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

(2) L'augmentation est principalement liée aux revenus de l'activité de gestion de projets sur WFD.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

NOTE 7 ● FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

7.1 Principes comptables

— 7.1.1 Instruments financiers (IAS 32/IFRS 7/IFRS 9/IFRS 13)

● **Classification et évaluation des actifs et passifs financiers non dérivés**

Sous IFRS 9, lors de sa comptabilisation initiale, un actif financier est classé en actif évalué au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVpCP) ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat (JVpR). Pour le classement et l'évaluation des actifs financiers, la norme IFRS 9 s'appuie sur le modèle de gestion et sur l'analyse des caractéristiques contractuelles.

L'actif financier est classé et évalué au coût amorti si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- l'objectif du modèle de gestion est uniquement de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ;
- les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

Un actif financier est classé et évalué à la JVpCP si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- l'objectif du modèle de gestion est à la fois de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et de vendre des actifs financiers ;
- les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

À la comptabilisation initiale de titres de participation non détenus à des fins de transaction, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour l'option de présenter la variation de juste valeur en autres éléments du résultat global. Cette option est prise par ligne de titres indépendamment des autres.

Tous les autres actifs financiers non classés en actif évalué au coût amorti ou en JVpCP comme décrit ci-dessus sont évalués en JVpR. Cela inclut tous les actifs financiers dérivés.

Un actif financier (à moins que ce soit une créance sans composante de financement significative initialement évaluée au coût de transaction) est initialement évalué à la juste valeur majorée, pour un actif non évalué à la JVpR, des coûts d'opération directement attribuable à l'acquisition.

Les méthodes comptables ci-après s'appliquent à l'évaluation ultérieure des actifs financiers du Groupe :

ACTIFS FINANCIERS À LA JVpR

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les gains et pertes, incluant tout intérêt ou dividendes, sont reconnus en résultat.

ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

Ces actifs sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode des taux d'intérêts effectifs (TIE). Le coût amorti est diminué par pertes de dépréciation, qui sont déterminées en comparant la valeur nette de l'actif à une évaluation externe. Les produits d'intérêts, gains et pertes de change et perte de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes sont comptabilisés en résultat.

ACTIFS FINANCIERS À LA JVpCP

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les produits d'intérêts calculés avec la méthode TIE, gains et pertes de change et pertes de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés en élément du résultat global sont recyclés en résultat.

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES À LA JVpCP

Il s'agit d'actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par résultat excepté dans le cas de l'option irrévocable de les classer en juste valeur par capitaux propres, auquel cas ils ne peuvent être reclassés.

Les dividendes sont comptabilisés en résultat à moins qu'ils représentent sans équivoque le recouvrement d'une part du coût d'investissement. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global et ne sont jamais recyclés en résultat.

PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers portant intérêts sont initialement évalués à la juste valeur, diminuée des coûts de transaction directement imputables à l'émission et après la comptabilisation initiale au coût amorti en utilisant la méthode du TIE.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IFRS 9, le Groupe a opté pour la comptabilisation des ORNANES, nettes des frais et primes d'émission, dans leur intégralité à la juste valeur avec les variations de valeur ultérieures portées au compte de résultat. Elles apparaissent sur une ligne spécifique de l'état de situation financière pour leur juste valeur et de l'état du résultat global pour les variations de valeur ultérieures sauf pour les impacts de la variation du *spread* de crédit qui apparaissent dans les autres éléments du résultat global. La charge d'intérêts est comptabilisée selon le taux d'intérêt contractuel et figure dans l'état du résultat global dans le coût de l'endettement financier net.

Les autres passifs financiers non-dérivés sont comptabilisés à la JVpR.

● Classification et évaluation des instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux et de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière parmi les actifs ou passifs financiers. À l'exception des instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie ou de couverture d'investissement net (voir ci-après), les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés sont comptabilisées au compte de résultat de la période.

URW développe une stratégie de macrocouverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IFRS 9. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Concernant les dérivés sur devises, ils ont pour objet de couvrir les investissements réalisés dans les pays hors zone euro. Les swaps de devises et les contrats à terme sont ainsi désignés en majorité comme des couvertures d'investissement net. La part de gain ou perte sur ces instruments déterminée comme étant de la couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres (réserve de change). La part inefficace est comptabilisée directement en compte de résultat, en ajustement de valeur des instruments financiers dérivés.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat.

Les variations de juste valeur des contrats à terme et les différences de change afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

● Instruments de couverture

Le Groupe, qui détient un groupe d'actifs et de passifs financiers, est exposé au risque de marché et au risque de crédit de chaque contrepartie tel que défini par IFRS 7. Le Groupe applique l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet l'évaluation à la juste valeur d'un groupe d'actifs ou d'un groupe de passifs sur la base du prix qui aurait été reçu pour vendre ou transférer une position nette vers un risque particulier dans une transaction plus ancienne entre acteurs du marché à la date d'évaluation dans des conditions de marché normales.

Afin de déterminer la position nette, le Groupe prend en compte les dispositions existantes afin d'atténuer l'exposition au risque de crédit dans l'éventualité d'une défaillance (*i.e.* un accord-cadre de compensation avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur tient compte de la probabilité qu'une telle disposition serait légalement exécutoire en cas de défaillance.

L'évaluation des dérivés prend en compte le *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et le *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, si elle est positive ;

- de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg, basée sur les valeurs de marché et issue des couvertures de défaillance des banques (CDS) ;
- et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

Le DVA est basé sur le risque de crédit de URW correspondant à la perte à laquelle les contreparties du Groupe devraient faire face en cas de défaillance. Il résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, s'il est négatif ;
- de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale du portefeuille totale de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle de Bloomberg et basée sur la couverture de défaillance de URW (CDS) ;
- et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

— 7.1.2. Coûts des emprunts liés aux opérations de construction (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un actif est reconnu en tant qu'immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) et/ou en tant que stock et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé ou encore quand l'actif est disponible à la vente.

— 7.1.3. Actualisation des différés de paiement

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

- les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés, de terrains et baux à construction sont actualisés jusqu'à la date de paiement ;
- les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent ;
- les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

7.2 Résultat financier

— 7.2.1 Coût de l'endettement financier net

(M€)	2018	2017
Opérations sur titres	4,1	4,5
Autres intérêts financiers	13,8	4,9
Produits d'intérêts sur dérivés	153,1	110,1
Sous-total produits financiers	171,0	119,5
Opérations sur titres	(0,5)	(0,4)
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(367,3)	(258,0)
Intérêts et frais sur emprunts	(82,2)	(50,4)
Intérêts sur actions de préférence	(7,6)	-
Intérêts sur avances des associés	(28,7)	(29,2)
Autres intérêts financiers	(5,3)	(2,4)
Charges d'intérêts sur dérivés	(40,3)	(25,8)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	(531,9)	(366,2)
Frais financiers immobilisés	29,3	18,7
Sous-total charges financières nettes	(502,6)	(347,5)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(331,6)	(228,0)

Les produits et charges financiers du tableau des flux de trésorerie correspondent aux montants décaissés ou encaissés des intérêts financiers payés ou reçus sur la période. Ils n'incluent aucun montant non décaissé tel que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

— 7.2.2 Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes

(M€)	2018	2017
Mise à juste valeur des ORNANes	28,9	21,1
Impact du change	(42,5)	70,3
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(281,6)	(90,1)
Actualisation des dettes et autres éléments	5,4	(2,2)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER NON RÉCURRENT	(289,8)	(0,9)

7.3 Actifs et passifs financiers

— 7.3.1 Actifs financiers

La variation des Actifs financiers s'explique principalement par l'intégration de WFD, comprenant notamment des titres de participation dans des sociétés non cotées.

— 7.3.2 Principales opérations de financement en 2018

Quatre émissions obligataires publiques sous le programme EMTN ont été réalisées en mai 2018 pour un montant total de 3 milliards d'euros aux conditions suivantes :

Montant	Maturité (année)
800 M€	3,0
800 M€	7,3
900 M€	12,7
500 M€	20,0

La maturité, le coupon, et le *spread* contre *mid-swap* sont en moyenne respectivement de 10 ans, 1,27 % et 50 points de base.

- En septembre 2018, a eu lieu la première émission obligataire du Groupe en USD en deux tranches :
 - 500 millions de dollars (eq. 437 millions d'euros) avec une maturité de 10 ans ;
- 500 millions de dollars (eq. 437 millions d'euros) avec une maturité de 30 ans.
- Trois placements privés obligataires sous le programme EMTN ont été également émis pour un montant total de 640 millions d'euros :
 - un placement privé à taux variable (FRN) de 500 millions d'euros avec une maturité de 2 ans ;

- un placement privé indexé de 40 millions d'euros, swapé à taux variable avec une maturité de 15 ans ;
- un placement privé de 100 millions d'euros d'une maturité de 15 ans.

Au total, 4 513 millions d'euros d'obligations ont été émis en 2018, avec une durée moyenne d'environ 11 ans (durée moyenne de 14 ans en 2017).

Des financements additionnels à horizon moyen long terme ont été levés sur le marché bancaire en 2018 pour un montant de 3 370 millions d'euros, incluant la signature de :

- une ligne de crédit « verte » d'un montant de 400 millions d'euros, avec une maturité de 5 ans ;
- une ligne de crédit de 3 000 millions de dollars (eq. 2 620 millions d'euros), d'une maturité de 4 ans (avec deux options de prolongation de 6 mois) ;
- un prêt hypothécaire de 200 millions d'euros en Pologne, pour le refinancement d'un prêt sur Galeria Mokotów arrivant à maturité ;
- une ligne de crédit d'un montant de 150 millions d'euros et une maturité de 5 ans.

URW a également émis 2 milliards d'euros de titres hybrides perpétuels subordonnés en avril 2018 en deux tranches :

- 1 250 millions d'euros remboursables par anticipation après 5,5 ans ;
- 750 millions d'euros remboursables par anticipation après 8 ans.

Les titres hybrides sont des instruments perpétuels super-subordonnés assortis d'une option ⁽¹⁾ de report de coupon et sont classés en capitaux propres en conformité aux normes IFRS.

D'autres ressources financières ont été obtenues sur les marchés court terme (Neu CP et Neu MTN), le montant moyen des émissions court-terme s'est élevé à 1 256 millions d'euros (1 378 millions d'euros en 2017), incluant 1 069 millions d'euros de Neu CP.

Au 31 décembre 2018, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 8 409 millions d'euros (6 203 millions d'euros en décembre 2017), et les excédents de trésorerie s'établissent à 370 millions d'euros (575 millions d'euros au 31 décembre 2017). Le montant total des lignes de crédits non utilisées inclut 2 361 millions de dollars (eq. 2 062 millions d'euros) provenant de la ligne de crédit bancaire du Groupe en USD.

— 7.3.3 Répartition de la dette financière et durée restant à courir

Durée restant à courir (M€)	Courant			Non courant	
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total 31/12/2018	Total 31/12/2017
Obligations à option de Remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES)	499,8	491,8	-	991,6	1 020,8
Dette principale	500,0	500,0	-	1 000,0	1 000,3
Mise à juste valeur de la dette	(0,2)	(8,2)	-	(8,4)	20,5
Intérêts courus	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires et EMTN	2 130,1	5 336,7	12 158,8	19 625,6	11 437,4
Dette principale ⁽¹⁾	2 040,6	5 349,6	12 158,0	19 548,2 ⁽¹⁾	11 378,1 ⁽¹⁾
Intérêts courus	193,9	-	-	193,9	132,3
Frais et primes d'émission d'emprunts	(37,5)	-	-	(37,5)	(19,9)
Prime de remboursement des obligations	(60,2)	-	-	(60,2)	(53,1)
Mise à juste valeur de la dette	(6,7)	(12,9)	0,8	(18,8)	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	628,1	1 191,6	463,5	2 283,2	1 285,9
Dette principale	618,2	1 193,8	465,7	2 277,7	1 287,2
Intérêts courus	27,8	-	-	27,8	5,2
Frais d'émission d'emprunts	(22,9)	-	-	(22,9)	(15,5)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	1,2	-	-	1,2	9,0
Mise à juste valeur de la dette	3,8	(2,2)	(2,2)	(0,6)	-
Autres dettes financières	592,7	360,2	1 144,5	2 097,4	2 467,9
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	593,0	222,0	-	815,0	1 172,3
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	(0,3)	-	-	(0,3)	(0,1)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽²⁾	-	138,2	1 144,5	1 282,7	1 248,4
Autres	-	-	-	-	47,3 ⁽³⁾
Emprunts liés à des contrats de location financière	2,6	8,9	375,1	386,6	355,2
TOTAL	3 853,3	7 389,2	14 141,9	25 384,4	16 567,2

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de + 44,6 millions d'euros au 31/12/2018 (+ 30,2 millions d'euros au 31/12/2017). Le montant de 19 504 millions d'euros présenté dans la note sur les ressources financières prend en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

(2) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

(3) Différé de paiement relatif à la couverture intégrale du risque de change EUR/USD lié à l'acquisition de Westfield.

(1) Détail concernant les titres hybrides au lien suivant :

https://www.urw.com/-/media/Corporate~/Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/BOND~o~ISSUES/Prospectuses-Hybrid/2018_Prospectus-Hybrid.aspx

La variation de la dette financière par flux se présente comme suit :

	31/12/2017	Flux de trésorerie ⁽¹⁾		Variation des intérêts courus ⁽³⁾	Flux non cash			Autres	31/12/2018
		Augmentation ⁽²⁾	Diminutions		Variations de périmètre	Effets de changes	Variations de juste valeur		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	1 020,8	-	(0,3)	-	-	-	(28,9)	-	991,6
Emprunts obligataires et EMTN	11 437,4	4 481,1	(950,2)	56,6	4 554,6	54,9	4,5	8,7	19 625,6
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 285,9	248,7	(1 565,9)	(11,6)	2 327,1	(7,2)	(2,2)	8,4	2 283,2
Autres dettes financières	2 467,9	352,9	(723,2)	(0,2)	0,2	(0,2)	-	-	2 097,4
Emprunts liés à des contrats de location financière	355,2	-	(2,5)	-	33,2	0,7	-	-	386,6
TOTAL	16 567,2	5 082,7	(3 242,1)	44,8	6 893,1	48,2	(26,6)	17,1	25 384,4

(1) Les flux de trésorerie diffèrent de ceux dans l'État des flux de trésorerie consolidés principalement à cause de la variation des dépôts de garantie reçus.

(2) Net des frais et primes d'émission.

(3) La variation des intérêts courus est incluse dans les lignes Produits financiers/Charges financières de l'État des flux de trésorerie consolidés.

● Échéances de la dette et des ORNANES en nominal courant

(M€)	Courant			Total
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	-	-	500,0	500,0
Emprunts obligataires et EMTN	-	458,9	1 581,7	2 040,6
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	558,2	-	60,0	618,2
Autres dettes financières	396,0	167,0	30,0	593,0
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	2,6	2,6
TOTAL	954,2	625,9	2 174,3	3 754,4

— 7.3.4 Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES)

Le détail des ORNANES au 31 décembre 2018 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANES émises en 2012	-	0,1
ORNANES émises en 2014	499,8	25,4
ORNANES émises en 2015	491,8	3,4
TOTAL	991,6	28,9

— 7.3.5 Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANES)

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2018 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % pendant 2 ans puis indexé sur inflation	EUR	70,0	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	EUR	50,0	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	EUR	50,0	Août 2019
Mai 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	EUR	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	EUR	50,0	Juin 2020
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	EUR	41,0	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	EUR	616,7	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	EUR	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	EUR	20,0	Novembre 2031
Mars 2012	Taux fixe 3,000 %	EUR	428,9	Mars 2019
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	EUR	425,0	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	EUR	418,4	Février 2021

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2018 (M€)	Échéance
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	78,1	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	65,2	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	EUR	498,8	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	44,6	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	EUR	119,8	Novembre 2023
Février 2014	Taux flottant (Erb3M + 70bps)	EUR	30,0	Février 2019
Février 2014	Taux fixe 2,500 %	EUR	750,0	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	20,0	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	30,0	Avril 2034
Avril 2014	Taux flottant USD swappé en EUR	EUR	174,7	Avril 2019
Juin 2014	Taux flottant SEK (Stib3M + 78bps)	SEK	63,0	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,250 % SEK	SEK	82,4	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	EUR	600,0	Juin 2026
Septembre 2014	Taux fixe 2,7 %	USD	1 091,7	Septembre 2019
Septembre 2014	Taux fixe 3,75 %	USD	873,4	Septembre 2024
Septembre 2014	Taux fixe 4,75 %	USD	436,7	Septembre 2044
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	EUR	318,5	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	EUR	655,0	Avril 2030
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	EUR	500,0	Mars 2025
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81bps)	EUR	50,0	Octobre 2024
Octobre 2015	Taux fixe 3,25 %	USD	262,0	Octobre 2020
Octobre 2015	Taux flottant USD swappé en GBP	USD	611,4	Octobre 2020
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	EUR	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	83,6	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 0 % cappé à 4 %)	EUR	70,0	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	EUR	500,0	Mars 2026
Mars 2016	Taux flottant (Erb6M+0 %, flooré à 0,95 %, cappé à 3 %)	EUR	20,0	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	EUR	500,0	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2,0 %	EUR	500,0	Avril 2036
Octobre 2016	Taux fixe 0,850 % SEK	SEK	145,4	Octobre 2021
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	EUR	500,0	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	55,8	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	600,0	Février 2028
Mars 2017	Taux fixe 2,125 %	GBP	335,4	Mars 2025
Mars 2017	Taux fixe 2,625 %	GBP	559,0	Mars 2029
Avril 2017	Taux fixe 3,15 %	USD	436,7	Avril 2022
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	500,0	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	EUR	500,0	Mai 2037
Juin 2017	Taux fixe 0,875 % SEK	SEK	58,1	Juin 2022
Juin 2017	Taux flottant SEK (Stib3M + 80bps)	SEK	38,8	Juin 2022
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	EUR	800,0	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	EUR	800,0	Septembre 2025
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	EUR	900,0	Janvier 2031
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	EUR	500,0	Mai 2038
Mai 2018	Taux flottant (Erb3M+10bp, flooré à 0 %)	EUR	500,0	Mai 2020
Mai 2018	Coupon structuré sur CMS 15 ans	EUR	40,0	Juin 2033
Septembre 2018	Taux fixe 4,625 %	USD	436,7	Septembre 2048
Septembre 2018	Taux fixe 4,125 %	USD	436,7	Septembre 2028
Décembre 2018	Taux fixe 2,0 %	EUR	100,0	Décembre 2033
TOTAL			19 548,2	

— 7.3.6 Obligations contractuelles liées aux emprunts

Au 31 décembre 2018, le ratio d'endettement (LTV) était de 37,0 % ⁽¹⁾ (39,8 % en proforma et 33,2 % pour UR seul, au 31 décembre 2017).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE est de 6,1x ⁽²⁾ en 2018 (>5x en 2017 en pro forma et 6,7x pour UR seul), du fait de la croissance des loyers et d'un coût de la dette contrôlée, et de l'acquisition de WFD.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* habituellement fixés :

- pour les prêts bancaires d'URW (en Europe) :
 - un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement ;
 - un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- pour la ligne de crédit US :
 - un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
 - un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
 - un maximum de 50 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;⁽³⁾
 - un minimum de 1,5 x pour le ratio d'actif libre ⁽⁴⁾.

Ces *covenants* sont reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2018, 94 % des lignes de crédits et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de

la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

Il n'y a pas de *covenants* financiers (type ratio d'endettement (LTV) ⁽¹⁾ ou de couverture des intérêts ⁽²⁾) dans les programmes EMTN, billets de trésorerie ou d'USCP.

Les contrats des programmes (144A et obligations RegS) contiennent des *covenants* basés sur les états financiers du Groupe :

- un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
- un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- un maximum de 45 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;
- un minimum de 1,25x pour le ratio d'actif libre.

— 7.3.7 Autres flux liés aux opérations de financement

Dans l'état des flux de trésorerie consolidés ils comprennent principalement des coûts d'achat et de cession d'instruments dérivés.

— 7.3.8 Valeur de marché de la dette

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'URW est présentée ci-dessous.

(M€)	31/12/2018		31/12/2017	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Dette à taux fixe et indexée				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	21 516,1 ⁽¹⁾	21 558,6	13 333,2 ⁽¹⁾	13 911,8

(1) Dont ORNANES à valeur de marché dans les comptes (cf. note 7.3.4 « Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) »).

La dette est valorisée à la valeur de marché sur la base des taux de marché et des *spreads* de l'émetteur à la date de clôture de l'exercice.

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus, excluant 2 039 millions d'euros d'écart d'acquisition au regard des *covenants* du Groupe en Europe.

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements. ICR en proportionnelle est de 5,4x (>5x en proforma en 2017).

(3) Ratio d'endettement hypothécaire = Dette hypothécaire/total de l'actif, 2,2 % au 31 décembre 2018, sur une base pro forma.

(4) Ratio d'actif libre = actifs libres non grevés de sûreté/dette corporate. 2,2 au 31 décembre 2018, sur une base pro forma.



— 7.3.9 Dette financière nette

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

DETTE FINANCIÈRE NETTE

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	491,8	1 020,5
Part non courante des emprunts et dettes financières	20 655,3	12 889,6
Part courante des emprunts et dettes financières	3 850,7	2 301,9
Total des passifs financiers	24 997,8	16 212,0
Retraitements		
Juste valeur de la dette	27,8	(20,5)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 282,7)	(1 248,4)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(44,6)	(30,2)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(100,8)	(48,9)
Total dettes financières (en valeur nominale)	23 597,5 ⁽¹⁾	14 864,0 ⁽¹⁾
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(369,9) ⁽¹⁾	(574,7) ⁽¹⁾
DETTE FINANCIÈRE NETTE	23 227,6	14 289,3

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2018 pour 1,2 million d'euros et en 2017 pour 9,0 millions d'euros.

TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	7,0	297,9
Disponibilités bancaires	362,9	276,8
Total actif	369,9	574,7
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(1,2)	(9,0)
Total passif	(1,2)	(9,0)
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	368,7	565,7

(1) Ce poste se compose de SICAV monétaires (valeurs mobilières de placement).

7.4 Instruments de couverture

TABLEAU DE VARIATION DES DÉRIVÉS ACTIFS ET PASSIFS

(M€)	31/12/2017	Montants reconnus dans l'État du Résultat Global			Acquisitions/ Cessions	31/12/2018
		Ajustement de valeurs des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global	Variation dans le périmètre de consolidation		
Actifs						
Dérivés à la juste valeur part non courante	172,8	(7,3)	-	88,3	49,4	303,2
● Sans relation de couverture	145,2	(9,0)	-	88,3	49,4	273,9
● Autres dérivés	27,6	1,7	-	-	-	29,3
Dérivés à la juste valeur part courante	57,9	(66,6)	-	-	8,7	-
● Sans relation de couverture	57,9	(66,6)	-	-	8,7	-
Passifs						
Dérivés à la juste valeur part non courante	315,8	121,2	(0,1)	30,5	(16,7)	450,7
● Sans relation de couverture	315,8	121,2	(0,1)	30,5	(16,7)	450,7
Dérivés à la juste valeur part courante	-	77,0	-	-	-	77,0
● Autres dérivés	-	77,0	-	-	-	77,0
NET	(85,1)	(272,1)	0,1	57,8	74,8	(224,5)

7.5 Gestion des risques financiers

— 7.5.1 Risque de marché

● Risque de liquidité

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du Groupe concernant le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés (hors emprunts liés à des contrats de location financière) et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les montants en devises étrangères

ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2018. Les lignes tirées au 31 décembre 2018 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(M€)	Valeur comptable ⁽¹⁾ 31/12/2018	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT							
Emprunts obligataires et EMTN	(20 548,2)	(436,0)	(2 540,6)	(1 315,0)	(5 849,6)	(2 135,0)	(12 158,0)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(3 092,7)	(37,1)	(1 211,2)	(78,8)	(1 415,8)	(15,4)	(465,7)
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS							
Instruments financiers dérivés au passif							
Dérivés sans relation de couverture	(527,7)	(2,0)	-	(327,0)	-	(194,4)	(18,7)
Instruments financiers dérivés à l'actif							
Dérivés sans relation de couverture	303,2	139,0	29,7	350,0	10,6	308,8	23,0

(1) Correspond au montant principal de dette (cf. note 7.3.3. « Répartition de la dette financière et durée restant à courir »).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées, a augmenté et s'établit à 7,5 années au 31 décembre 2018 (7,2 années au 31 décembre 2017) du fait de l'intégration de la dette de WFD et des émissions réalisées en 2018.

Les remboursements d'emprunts pour les 12 prochains mois⁽¹⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées et par les excédents de trésorerie. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 2 071 millions d'euros (incluant un montant de 2 011 millions d'euros d'obligations) à comparer aux 8 409 millions d'euros de lignes de crédit non utilisées et aux 370 millions d'euros d'excédents de trésorerie.

URW est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de financements. Ainsi, les emprunts obligataires et EMTN représentent, au 31 décembre 2018, 83 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et découverts bancaires 10 %, les obligations convertibles 4 % et les papiers court terme 3 %.

Le programme de papiers court terme est adossé à des lignes de crédit confirmées. Ces lignes de crédit permettent de se prémunir contre une absence momentanée ou plus durable de prêteurs sur le marché à court ou moyen terme. Elles sont obtenues auprès d'établissements financiers internationaux de première renommée.

● Risque de contrepartie

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque

de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, URW ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

En cas de terminaison des dérivés, une compensation sur ces instruments pourrait être effectuée du fait des contrats existants entre le Groupe et les établissements bancaires. La valeur de ces instruments dérivés incluant les intérêts courus, serait de 42,5 millions d'euros à l'actif et 228,5 millions d'euros au passif.

● Risque de taux d'intérêt

URW est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable existants ou futurs. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie et d'optimiser le coût global de la dette sur le moyen terme. Pour atteindre ces objectifs, URW utilise notamment des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un but autre que celui de couvrir son risque de taux d'intérêt. Il centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le ratio du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

(1) Hors Neu CP et Neu MTN arrivant à maturité en 2019 pour un montant de 593 millions d'euros, de découvert et tirages à hauteur de 558 millions d'euros et une dette pour un montant de 500 millions d'euros comprenant une option de remboursement exerçable en 2019.

Le coût moyen de la dette d'URW (incluant 7 mois de frais financiers de WFD) pour la période est de 1,6 % (1,4 % en 2017). Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- la gestion active du bilan du Groupe à travers des opérations de rachats d'obligations existantes ;
- la politique de couverture du Groupe ;
- le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ;
- le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de WFD ;

• le coût de la dette de WFD depuis l'acquisition (3,4 %) est supérieur à celui d'URW du fait de :

- la notation « BBB+ » de WFD avant la réalisation de l'acquisition ;
- taux d'intérêts plus élevés aux États-Unis, et au Royaume-Uni.

Le coût moyen de la dette d'UR seule pour la période aurait été de 1,2 % (1,4 % en 2017).

OPÉRATIONS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le Groupe a poursuivi une politique de couverture prudente en mettant en place des *caps* et des *swaps* pour limiter son exposition au risque de taux d'intérêt, avec notamment les macrocouvertures suivantes :

- EUR *caps* sur les cinq prochaines années avec un montant nominal moyen de 6,9 milliards d'euros par an ;
- USD *caps* et *swaps* pour un montant nominal de 2,0 milliards de USD.

MESURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Au 31 décembre 2018, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

(M€)	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette avant couverture	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	362,9	7,0	2 867,2	885,8	2 504,3	878,8
1 à 2 ans	-	-	2 268,7	232,0	2 268,7	232,0
2 à 3 ans	-	-	1 388,7	210,0	1 388,7	210,0
3 à 4 ans	-	-	1 978,5	48,8	1 978,5	48,8
4 à 5 ans	-	-	818,6	320,0	818,6	320,0
Plus de 5 ans	-	-	12 343,7	280,0	12 343,7	280,0
TOTAL	362,9	7,0	21 665,5	1 976,6	21 302,6	1 969,6

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de microcouverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière à fin 2018 est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- la dette à taux fixe ;
- les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

Le solde de couverture au 31 décembre 2018 s'établit de la manière suivante :

(M€)	Encours au 31/12/2018	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers	(21 665,5)	(1 976,6)
Actifs financiers	362,9	7,0
Passifs financiers nets avant gestion du risque	(21 302,6)	(1 969,6)
Microcouverture	11 041,4	(11 056,3)
Passifs financiers nets après microcouverture⁽²⁾	(10 261,1)	(13 025,9)
Couverture par des <i>swaps</i> de taux ⁽³⁾	-	-
Dette nette non couverte par des <i>swaps</i>		(13 025,9)
Couverture optionnelle (<i>caps</i> et <i>floors</i>)		13 096,7
SOLDE DE COUVERTURE		70,8

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'URW en 2019, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de + 50 points de base ⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact négatif estimé de - 22,3 millions d'euros sur les frais financiers dont:

- - 23,4 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 2,3 millions de dollars (2,0 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;
- - 0,8 million de livres sterling (0,9 million d'euros) pour les frais financiers en GBP.

Une hausse supplémentaire de + 50 points aurait un impact négatif sur les frais financiers de - 4,0 millions d'euros.

Au total, une hausse de +100 points de base aurait un impact négatif estimé de - 26,3 millions d'euros sur les frais financiers :

- - 29,1 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 4,6 millions de dollars (4,0 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;
- - 1,0 livres sterling (1,2 million d'euros) pour les frais financiers en GBP.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif estimé de + 67,8 millions d'euros sur les frais financiers dont:

- + 59,1 millions d'euros pour les frais financiers en Euros ;
- + 5,5 millions de dollars (4,7 millions d'euros) pour les frais financiers en USD ;

- + 3,6 millions de livres sterling (4,0 millions d'euros) pour les frais financiers en GBP.

● Risque de taux de change

Concernant le risque de change, le Groupe cherche à limiter son exposition nette à un niveau acceptable en levant des dettes dans les mêmes devises, en utilisant des instruments dérivés et en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme.

MESURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe a étendu son activité à la suite de l'acquisition de WFD et possède des investissements dans des pays hors zone euro. Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir une LTV par devise globalement homogène, ce qui lui permet de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, et en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction.

Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

PRINCIPAUX ACTIFS ET PASSIFS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2018 (EN MILLIONS D'EUROS)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
USD	13 172,8	(7 327,9)	5 844,9	611,4	6 456,3
GBP	4 419,7	(1 042,5)	3 377,1	(618,9)	2 758,2
SEK	2 790,0	(769,2)	2 020,8	(77,5)	1 943,4
Autres	612,3	(838,5)	(226,2)	621,8	395,6
TOTAL	20 994,8	(9 978,1)	11 016,8	536,7	11 553,5

ANALYSE DE SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de +10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de +10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au

SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat récurrent :

(M€)	31/12/2018		31/12/2017	
	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)
Impact d'une hausse de + 10 % du taux de change EUR/USD	(32,1)	(586,9)	-	-
Impact d'une hausse de + 10 % du taux de change EUR/GBP	(12,0)	(250,7)	-	-
Impact d'une hausse de + 10 % du taux de change EUR/SEK	(9,6)	(176,7)	(10,3)	(163,8)

● Autres risques

À travers ses activités, le Groupe peut être exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés

action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, ses

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 50 bps des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. Les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont relatifs aux taux applicables au 31 décembre 2018: Euribor 3m (- 0,31 %), Libor USD 3m (2,81 %), Libor GBP 3m (0,91 %).



investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des sous-jacents.

— 7.5.2 Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, et l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, et souvent plus fréquentes. Le Groupe applique des procédures qui permettent de s'assurer que les clients qui souscrivent des contrats de location possèdent un historique de crédit acceptable.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du Groupe Unibail-Rodamco SE en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions pré-contentieuses ou contentieuses à mener.

D'après IFRS 9, la dépréciation estimée correspond au montant que la Société ne s'attend pas à récupérer. Pour autant, les potentielles

pertes futures sont couvertes par la collecte de garantie locataire ou par l'obtention de garantie bancaire.

La politique de dépréciation du Groupe est conforme au modèle simplifié de la norme IFRS 9 :

- les pertes estimées sont calculées par groupement de créances homogènes ;
- le taux de perte estimée reflète la meilleure estimation des pertes futures attendues par regroupement de créances : URW respecte la notion de comparaison ex post sur la base de taux de défaut historique ajustés afin de prendre en compte tout événement déclencheur de potentielle perte ;
- les données historiques sont revues pour être le plus fidèle possible à la situation courante et intègrent les meilleures estimations court terme.

Le Groupe applique les règles suivantes pour déterminer les provisions sur créances douteuses :

- 50 % des créances échues de plus de trois mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires) ;
- 100 % des créances échues de plus de six mois.

7.6 Valeur comptable des instruments financiers par catégorie

ACA: Actifs financiers au Coût Amorti

AJVpCP : Actifs financiers à la Juste Valeur par Capitaux Propres

AJVpR : Actifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

DaCA : Dettes au Coût Amorti

PJVpR : Passifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

		Montants à l'État de situation financière selon IFRS 9				
31/12/2018 (M€)	Catégories en application de IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2018	Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
Actifs financiers	ACA/ AJVpCP/ AJVpR	302,9	275,7	16,1	11,1	302,9
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	303,2	-	-	303,2	303,2
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	379,4	379,4	-	-	379,4
Autres créances ⁽²⁾	ACA	185,8	185,8	-	-	185,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	369,9	-	-	369,9	369,9
		1 541,2	840,9	16,1	684,2	1 541,2
PASSIFS						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	179,9	-	-	179,9	179,9
Dettes financières (hors ORNANES)	DaCA	24 006,2	24 006,2	-	-	24 048,7
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES)	PJVpR	991,6	-	-	991,6	991,6
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	527,7	-	-	527,7	527,7
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	181,8	181,8	-	-	181,8
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	1 344,7	1 344,7	-	-	1 344,7
		27 231,9	25 532,7	-	1 699,2	27 274,4

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

31/12/2017 retraité (M€)	Catégories en application de IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2017	Montants à l'État de situation financière selon IFRS 9			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
Actifs financiers	ACA/ AJVpCP/ AJVpR	107,6	86,5	21,1	-	107,6
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	230,7	-	-	230,7	230,7
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	258,3	258,3	-	-	258,3
Autres créances ⁽²⁾	ACA	183,2	183,2	-	-	183,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	574,7	-	-	574,7	574,7
		1 354,5	528,0	21,1	805,4	1 354,5
PASSIFS						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	15 191,5	15 191,5	-	-	15 770,2
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	1 020,8	-	-	1 020,8	1 020,8
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	315,8	-	-	315,8	315,8
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	256,2	256,2	-	-	256,2
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	891,8	891,8	-	-	891,8
		17 676,1	16 339,5	-	1 336,6	18 254,8

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

— 7.6.1 Ventilation par niveau des actifs et passifs financiers à la juste valeur

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;

- niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;
- niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables.

(M€)	Total	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2018		
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Juste valeur par le résultat				
Actifs financiers	11,1	-	-	11,1
Dérivés	303,2	-	303,2	-
Titres monétaires disponibles à la vente	7,0	7,0	-	-
Juste valeur par les capitaux propres				
Actifs financiers	16,1	-	-	16,1
Dérivés	-	-	-	-
TOTAL	337,4	7,0	303,2	27,2
PASSIFS				
Juste valeur par le résultat				
Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	179,9	-	-	179,9
ORNANes	991,6	991,6	-	-
Dérivés	527,7	-	527,7	-
TOTAL	1 699,2	991,6	527,7	179,9

— 7.6.2 Gains/pertes nets par catégorie

URW est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêts, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2018 (M€)	Intérêts	Gains/pertes Nets en résultat	Gains/pertes Nets en capitaux propres
Actifs financiers	7,4	7,4	(16,2)
Dérivés en juste valeur par résultat	112,8	112,8	-
Dettes au coût amorti	(481,1)	(481,1)	-
	(360,9)	(360,9)	(16,2)
Charges capitalisées		29,3	
CHARGES FINANCIÈRES NETTES		(331,6)	

2017 retraité (M€)	Intérêts	Gains/pertes Nets en résultat	Gains/pertes Nets en capitaux propres
Actifs financiers	4,4	4,4	(0,0)
Dérivés en juste valeur par résultat	84,3	84,3	-
Dettes au coût amorti	(335,4)	(335,4)	-
	(246,7)	(246,7)	(0,0)
Charges capitalisées		18,7	
CHARGES FINANCIÈRES NETTES		(228,0)	

NOTE 8 ● IMPÔTS ET TAXES

8.1 Principes comptables

— 8.1.1 Impôt sur les sociétés

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

— 8.1.2 Impôt différé

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêt des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- la comptabilisation d'actifs incorporels au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Paris Nord Villepinte, ainsi que sur les entités WFD.

— 8.1.3 Régimes fiscaux

Différents régimes fiscaux existent selon les pays.

● **France - Régime SIIC (société d'investissement immobilier cotée)**

URW a opté pour le régime SIIC dès sa création le 1^{er} janvier 2003. Les sociétés foncières françaises du Groupe éligibles au régime SIIC ont également opté pour ce régime. Le régime SIIC repose sur le principe de transparence fiscale : le résultat locatif récurrent et les plus-values d'arbitrage sont exonérés d'impôt sur les sociétés lors de leur réalisation par les sociétés foncières et sont imposés lorsqu'ils sont distribués aux actionnaires d'URW. URW et ses filiales SIIC ont l'obligation de distribuer au moins 95 % de leur résultat récurrent et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes avant la fin de l'exercice suivant celui de leur réalisation ou perception, et 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Le régime SIIC ne s'applique qu'aux revenus des activités de location. URW et ses filiales ont le cas échéant un secteur taxable pour leurs activités accessoires non SIIC.

● **Espagne - Régime SOCIMI (Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario)**

Depuis 2013, URW bénéficie du régime SOCIMI pour la plupart de ses sociétés en Espagne détenant des immeubles de placement. Le régime SOCIMI prévoit un taux d'imposition de 0 % sur le résultat récurrent à condition que certaines conditions, relatives notamment à l'actionnariat d'URW, soient respectées. Les plus-values d'arbitrage réalisées dans le cadre du régime SOCIMI sont taxées au taux de 0 % et les plus-values liées à la période précédant l'entrée dans le régime sont imposées lors de leur réalisation. Le régime SOCIMI oblige le Groupe à distribuer au moins 80 % de ses profits annuels et 50 % de ses plus-values de cessions, tandis que les 50 % restants doivent être réinvestis dans le secteur immobilier sur une période de 3 ans.

● **Pays-Bas - Régime FBI (Fiscale Beleggingsinstelling)**

Les conditions requises pour bénéficier du régime FBI portent à la fois sur les activités exercées et l'actionnariat. Le régime FBI ne s'applique pas à la plupart des biens immobiliers situés aux Pays-Bas à la suite d'un accord trouvé avec l'administration fiscale néerlandaise. WFD Unibail-Rodamco NV, qui détient l'essentiel des actifs aux États-Unis, applique le régime FBI/FII. Le régime FBI/FII implique la distribution annuelle du résultat fiscal déterminé selon les règles applicables en matière d'impôt sur les sociétés.

● **UK - UK REIT**

URW applique le régime UK REIT à une partie de ses actifs immobiliers situés au Royaume-Uni. Ce régime impose le respect de plusieurs ratios parmi lesquels 75 % au moins du résultat net du REIT doit être issu de l'activité de location immobilière et 75 % au moins des actifs du REIT doivent être utilisés pour la réalisation de l'activité de location immobilière ou détenus en trésorerie. Au moins 90 % des revenus de l'activité de location immobilière doivent être distribués dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable. Les plus-values de cessions des actifs affectés à l'activité de location immobilière ne sont pas soumises à obligation de distribution.

● **US - US REIT**

URW a opté pour l'application du régime REIT pour l'essentiel de ses actifs immobiliers aux États-Unis. À l'instar des autres régimes REIT, un ratio d'actifs s'applique (75 %) et différentes restrictions sur la détention des actions. Des ratios de revenus doivent également être respectés : 75 % minimum des revenus bruts doivent être issus de la location immobilière ou des intérêts de prêts hypothécaires tandis que 95 % minimum des revenus bruts doivent provenir d'une combinaison de sources immobilières et de sources passives telles que des dividendes ou des intérêts. En application de la loi américaine, le REIT est soumis à une obligation annuelle minimum de distribution de 90 % de son résultat fiscal courant.

8.2 Impôt sur les sociétés

(M€)	2018	2017
Impôt différé et courant récurrent sur :		
● Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	13,2	(1,4)
● Autres résultats récurrents	(39,8)	(16,3)
Total impôt récurrent	(26,6)	(17,7)
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(66,0)	(51,7)
Autres résultats non récurrents	(21,1)	(27,8)
Contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe	-	30,6
Dépréciation d'écart d'acquisition justifiée par des impôts	-	(7,6)
Total impôt non récurrent	(87,0)	(56,5)
TOTAL IMPÔT	(113,6)	(74,2)
Dont impôt versé	(65,9)	(25,5)

(M€)	2018	2017
Impôt courant	(52,7)	2,8
Impôt différé	(60,9)	(77,0)
TOTAL IMPÔT	(113,6)	(74,2)

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2018	2017
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		1 127,5	2 715,1
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	32,0 %	(361,3)	(793,3)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC, SOCIMI et REIT)	(26,9 %)	303,1	698,4
Impact des charges non déductibles	(0,1 %)	1,3	(4,2)
Impact des provisions fiscales	(3,3 %)	37,0	(1,4)
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	9,0 %	(101,0)	7,7
Impact de la variation du taux d'imposition	(1,8 %)	20,9	4,5
Impact des variations de change sur l'impôt	0,7 %	(7,9)	(11,3)
Dépréciation d'écart d'acquisition justifié par des impôts	0,0 %	0,0	(7,6)
Autres	0,5 %	(5,7)	33,0 ⁽²⁾
	10,1 % ⁽¹⁾	(113,6)	(74,2)

(1) Le taux de 10,1 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt dans les pays bénéficiant d'un régime fiscal de REIT (France, Espagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, États-Unis).

(2) Y compris l'impact du produit d'impôt relatif à la Contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe en 2017.

8.3 Impôts différés

TABLEAU DE VARIATION 2018

(M€)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre ⁽²⁾	31/12/2018
Impôts différés passifs	(1 849,0)	(121,4)	188,0	-	(25,6)	(2 013,9)	(3 821,9)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 813,0)	(114,7)	187,4	-	(25,6)	(1 746,2)	(3 512,1)
Impôts différés sur incorporels	(36,0)	(6,7)	0,6	-	-	(267,7)	(309,8)
Autres impôts différés	96,5	0,3	(71,1)	(2,5)	2,3	(0,4)	25,2
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	91,7	-	(17,6)	7,2	(0,2)	-	81,2
Autres ⁽¹⁾	4,8	0,3	(53,4)	(9,7)	2,5	(0,4)	(56,0)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 752,5)	(121,1)	116,9	(2,5)	(23,3)	(2 014,3)	(3 796,7)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	27,9	1,4	(2,1)	(7,1)	(0,0)	-	20,1
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	(6,0)	(3,7)	(49,3)	11,2	(1,0)	58,5	9,8
Provision sur report de déficit fiscal	-	(3,0)	-	-	-	-	(3,0)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	21,9	(5,3)	(51,4)	4,1	(1,0)	58,5	26,9

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

(2) Principalement acquisition de WFD (cf. note 1 "Faits marquants de l'exercice").

TABLEAU DE VARIATION 2017

(M€)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2017
Impôts différés passifs	(1 796,7)	(146,3)	97,7	(14,6)	10,9	-	(1 849,0)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 741,7)	(146,3)	78,5	(14,4)	10,9	-	(1 813,0)
Impôts différés sur incorporels	(55,0)	-	19,2	(0,2)	-	-	(36,0)
Autres impôts différés	106,5	4,0	(24,0)	15,9	(5,9)	-	96,5
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	86,2	2,1	(9,2)	12,6	-	-	91,7
Autres ⁽¹⁾	20,3	1,9	(14,8)	3,3	(5,9)	-	4,8
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 690,2)	(142,3)	73,7	1,3	5,0	-	(1 752,5)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	32,1	0,5	(3,4)	(1,3)	-	-	27,9
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	(8,1)	(0,2)	2,3	-	-	-	(6,0)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	24,0	0,3	(1,1)	(1,3)	-	-	21,9

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

Les impôts différés passifs proviennent essentiellement des actifs immobiliers situés :

- dans les pays qui n'ont pas mis en place un régime fiscal de REIT (tel que le régime SIIC en France) permettant une exonération du résultat courant et des plus-values de cession des actifs immobiliers sous condition de distribution d'une partie de ce résultat ; ou
- dans les pays où un tel régime fiscal existe mais la structure actuelle d'URW et la législation applicable conduisent à une imposition de la plus-value en cas de cession d'actifs immobiliers.

Au 31 décembre 2018, suite à un accord avec l'administration fiscale néerlandaise, le calcul des impôts différés relatif à la majeure partie des actifs néerlandais a été effectué conformément aux principes décrits ci-dessus.

— Impôts différés actifs non comptabilisés

Le tableau ci-dessous présente les bases taxables qui n'ont pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs :

(M€)	31/12/2018	31/12/2017
Différences temporaires immeubles de placement	-	-
Report de déficit fiscal non activé ⁽¹⁾	832,4	540,1
TOTAL DES BASES TAXABLES NON RECONNUES	832,4	540,1

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

● **Détail des reports déficitaires à fin 2018 par date de fin d'utilisation**

(M€)	
2019	0,0
2020	14,4
2021	0,1
2022	0,0
2023	28,1
Indéfini	789,8
TOTAL	832,4

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (523,6 millions d'euros). Il n'y a pas eu

d'impôt différé actif comptabilisé, la probabilité qu'il y ait dans le futur des bénéfices imposables pour absorber ces différences temporaires n'étant pas établie.

NOTE 9 ● PROVISIONS

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, ainsi que l'exercice de son jugement.

TABLEAU DE VARIATION 2018

(M€)	31/12/2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre ⁽²⁾	Autres mouvements	31/12/2018
Provisions long terme	30,5	5,1	(1,3)	(17,9)	1,3	-	17,6
Provisions pour litiges	22,7	1,4	(0,4)	(17,6) ⁽¹⁾	1,3	-	7,4
Autres provisions	7,8	3,7	(0,9)	(0,3)	-	-	10,2
Provisions court terme	13,2	7,9	(2,8)	(2,3)	14,5	(0,4)	30,2
Provisions pour litiges	11,0	4,0	(2,0)	(2,0)	6,1	(0,4)	16,8
Autres provisions	2,2	3,9	(0,8)	(0,3)	8,4	-	13,4
TOTAL	43,7	13,0	(4,1)	(20,2)	15,8	(0,4)	47,8

(1) Correspond principalement à une reprise de provision fiscale.

(2) Entrée de WFD dans le périmètre de consolidation.

TABLEAU DE VARIATION 2017

(M€)	31/12/2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2017
Provisions long terme	33,6	2,3	(1,7)	(3,8)	30,5
Provisions pour litiges	26,5	0,9	(1,5)	(3,3)	22,7
Autres provisions	7,1	1,4	(0,2)	(0,5)	7,8
Provisions court terme	10,3	8,7	(2,8)	(3,0)	13,2
Provisions pour litiges	7,4	6,4	(0,3)	(2,4)	11,0
Autres provisions	2,9	2,3	(2,5)	(0,6)	2,2
TOTAL	43,9	11,0	(4,4)	(6,8)	43,7

NOTE 10 ● RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL

10.1 Effectifs

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2018	2017
France ⁽¹⁾	1 062	1 059
États-Unis ⁽²⁾	1 071	-
Europe centrale	137	127
Espagne	143	149
Royaume-Uni et Italie ⁽²⁾	492	-
Pays nordiques	109	109
Autriche	62	60
Allemagne	441	434
Pays-Bas	73	74
Australie ⁽²⁾	16	-
TOTAL	3 606	2 012

(1) Dont Viparis : 362/376.

(2) Somme des effectifs au dernier jour de chaque mois de juin à décembre divisé par sept mois.

10.2 Frais de personnel

(M€)	2018	2017
Frais de personnel - siège régional et Groupe ⁽¹⁾	292,7	112,0
Frais de personnel - activité prestations de services	34,4	33,4
Frais de personnel - activité gestion des sites de congrès & Expositions	32,2	32,6
Avantages accordés au personnel ⁽²⁾	24,2	9,2
TOTAL	383,5	187,2

(1) L'augmentation est principalement due à l'entrée de WFD dans le périmètre de consolidation.

(2) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au plan d'épargne entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'Actions de Performance.

— Plan d'intéressement et de participation

Les collaborateurs appartenant à l'UES Unibail (unité économique et sociale) constituée notamment des sociétés Unibail Management et Espace Expansion et le personnel de la société Unibail-Rodamco SE bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement mis en place en 1999. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2017. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du

résultat net récurrent et de l'actif net réévalué EPRA triple net pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'un accord de participation du 27 juin 2008 et de ses avenants, le calcul de la réserve spéciale de participation répondant aux dispositions légales, et d'un accord d'intéressement renouvelé en 2017.

10.3 Avantages accordés au personnel

— 10.3.1 Plans de retraite

● Principes comptables

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

● Avantages postérieurs à l'emploi

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les employeurs sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les indemnités de fin de carrière constituant des prestations définies font l'objet de constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19 Révisée, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

● Avantages à long terme

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à douze mois après la clôture de l'exercice pendant lequel ces derniers ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation est identique à celle utilisée pour les avantages postérieurs à l'emploi.

Hormis les provisions pour indemnités de fin de carrière, il n'y a pas d'autre engagement à long terme ou postérieur à l'emploi à provisionner au titre des avantages accordés au personnel.

Provisions pour engagements de retraite (M€)	31/12/2018	31/12/2017
Indemnités de Fin de Carrière	8,5	6,5
Régimes à prestations définies ⁽¹⁾	3,2	2,8
TOTAL	11,7	9,3

(1) La provision correspond au solde de l'obligation lié au régime à prestations définies aux Pays-Bas.

— 10.3.2 Paiements en actions

● *Principes comptables*

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser dans le compte de résultat les effets de toute transaction impliquant un paiement en actions. C'est le cas, pour Unibail-Rodamco, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'Actions de Performance et du plan d'épargne entreprise (PEE).

Dans le cadre du plan d'épargne entreprise (PEE), les actions émises peuvent être souscrites avec une décote par rapport au cours de Bourse. Cette décote, représentative d'un avantage au personnel, est enregistrée au compte de résultat de la période en contrepartie des capitaux propres.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres,

cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées. Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Les options et Actions de Performance, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'Actions de Performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

● *Plan d'épargne entreprise*

Un plan d'épargne entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés ait été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur Eurolist d'Euronext Paris, sur les 20 séances de Bourse précédant la décision du Directoire, à laquelle est appliquée une décote de 20 %. Le salarié bénéficie également d'un abondement de la part du Groupe pour les versements volontaires (dont l'intéressement) effectués sur le fonds E (fonds entièrement investi en actions Unibail-Rodamco SE, puis en actions jumelées à partir de juin 2018). Ces versements volontaires ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 2,9 millions d'euros en 2018 contre 1,5 million d'euros en 2017.

● *Options de souscription d'actions*

Il existe actuellement trois plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe ayant une durée de vie de sept ans et pouvant être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la quatrième année suivant la date d'attribution.

Tous les plans sont subordonnés à la réalisation de la condition de performance externe (TSR) basée sur le niveau de performance du cours de l'action du Groupe. Une condition de performance interne basée sur la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) a

été introduite en complément du TSR pour les plans attribués en mars 2017 et mars 2018.

La condition de performance pour les plans d'options en circulation a été évaluée au 11 décembre 2017, soit avant l'annonce de la Transaction WFD. La condition de performance a ainsi été considérée comme atteinte pour les plans d'attribution en circulation de 2012 à 2017. En partant de ce principe, le Conseil de Surveillance a conclu que la condition de performance externe a été atteinte pour tous les plans d'options de souscription d'actions de 2012 à 2016. Concernant les plans de 2017 et 2018, la condition de performance est considérée comme atteinte pour l'année 2017 et partiellement atteinte pour l'année 2018.

En conséquence, la juste valeur de ces plans d'options de souscription d'actions a été recalculée et une charge de 6 millions d'euros a été constatée au compte de résultat en 2018.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2018 avec condition de performance ont été valorisées à 5,93 euros pour celles soumises à condition de TSR et à 6,82 euros pour celles soumises à condition de RNRPA, selon un modèle de Monte-Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 190,09 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 187,45 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 14,7 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 0,15 % et une volatilité de l'indice composite européen à 11,2 % avec une corrélation indice composite européen/URW de 83,5 %.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 3,5 millions d'euros en 2018 et à 4,8 millions d'euros en 2017.

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan	Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2010 (n° 6)	2011 du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 626	586 383	-
	2011 du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
Plan 2011 (n° 7)	2012 du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	156 067	488 975	27 160
	2013 du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	151 211	355 337	110 518
	2014 du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	193 606	23 466	389 015
	2015 du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	175 963	-	439 897
Plan 2015 (n° 8)	2015 du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
	2016 du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	119 216	1 913	490 479
Plan 2017 (n° 9)	2017 du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	69 492	-	542 119
	2018 du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	18 685	-	611 450
TOTAL			5 151 744	15 059	1 074 091	1 482 074	2 610 638

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2018		2017	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	2 130 859	218,42	2 214 845	208,44
Attribuées sur la période	630 135	190,09	611 611	218,47
Annulées pendant la période	(105 146)	221,51	(261 606)	185,69
Exercées pendant la période	(45 210)	161,79	(433 991)	166,24
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	190,07	-	220,88
En circulation à la fin de la période	2 610 638	212,44	2 130 859	218,42
Dont exerçables à la fin de la période ⁽¹⁾	-	-	19 930	141,54

(1) Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante : la performance boursière globale d'URW devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

● Plan d'Actions de Performance

Les actions attribuées en mars 2017 et mars 2018 sont soumises à conditions de performance externe et interne en date du 11 décembre 2017.

La condition de performance externe a été considérée comme atteinte pour les plans d'Actions de Performance 2012 à 2017 en date du 11 décembre 2017, soit avant l'annonce de la Transaction WFD. Le Conseil de Surveillance a décidé que la condition de performance externe a été atteinte pour tous les plans d'Actions de Performance de 2012 à 2016. Concernant les plans de 2017 et 2018, la condition de performance est considérée comme atteinte pour l'année 2017 et partiellement atteinte pour l'année 2018.

En conséquence, la valeur de ces plans d'Actions de Performance a été recalculée et une charge de 7,6 millions d'euros a été constatée au compte de résultat en 2018.

Les actions attribuées en mai 2018 ont été valorisées, selon un modèle de Monte-Carlo, à 152,68 euros pour les résidents fiscaux français et 155,98 euros pour les autres bénéficiaires. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 191,50 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les autres bénéficiaires et un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action.

Les actions allouées en mars 2018 ont été valorisées, selon un modèle de Monte-Carlo, comme suit :

	Condition de performance externe (TSR)	Condition de performance interne (RNRPA)
Résidents fiscaux français	68,47 euros	149,54 euros
Autres bénéficiaires	69,99 euros	152,68 euros

Les données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 187,45 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 14,7 %, une volatilité de l'indice composite européen à 11,2 % avec une corrélation indice composite européen/URW de 83,5 %, un dividende

représentant 5,0 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de - 0,18 %.

Les attributions d'Actions de Performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des Actions de Performance s'élève à 5,2 millions d'euros en 2018 et à 3,5 millions d'euros en 2017.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'Actions de Performance attribuées	Nombre cumulé d'Actions de Performance annulées	Nombre cumulé d'Actions de Performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2012	44 975	10 479	34 496	-
2013	36 056	7 632	28 424	-
2014	36 516	9 579	26 937	-
2015	37 554	10 413	18 699	8 442
2016	36 745	7 060	-	29 685
2017	39 770	4 522	-	35 248
Mars 2018	82 539	2 444	-	80 095
Mai 2018	38 130	122	-	38 008
TOTAL	352 285	52 251	108 556	191 478

(1) Les bénéficiaires sont soumis :

- soit à une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (bénéficiaires résidents fiscaux français) ;
- soit à une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation (bénéficiaires non-résidents fiscaux français).

(2) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de performance.

10.3.3 Rémunération du Comité de Direction et du Conseil de Surveillance

● Rémunération du Comité de Direction

(en K€) Versée en :	2018	2017
Revenu fixe	5 226	3 530
Prime variable	4 030	3 472
Autres avantages ⁽¹⁾	1 470	1 139
Total	10 726	8 142

(1) Principalement véhicules de fonction et Régimes de Contribution Supplémentaire.

En 2018, le montant total correspond à la rémunération du Comité de Direction duquel font partie les membres du Directoire.

En 2018, les membres du Comité de Direction se sont vus attribuer un total de 151 000 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, et 43 010 actions de Performance.

Au titre des performances 2018, les membres du Comité de Direction recevront en 2019 une rémunération variable globale de 6 380 milliers d'euros, après approbation de l'Assemblée Générale.

● Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2018 s'établit à 1 070 750 euros.

● Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

● Opérations conclues avec des membres des organes de direction

Néant.

NOTE 11 ● CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

11.1 Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en termes de gestion du capital consistent à assurer la continuité de son exploitation, la rentabilité des capitaux des actionnaires et la fiabilité des relations avec les partenaires et à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût des fonds mobilisés.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure des fonds mobilisés, le Groupe peut souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires (sous réserve du statut fiscal SIIC en France), effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

Le Groupe communique son ratio d'endettement qui représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus). Au 31 décembre 2018, la dette financière nette s'élève à 23 228 millions d'euros⁽¹⁾, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (370,0 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, la valeur totale du patrimoine s'élève à 62 693 millions d'euros, droits inclus.

Au 31 décembre 2018, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 37,0 % contre 33 % par rapport au 31 décembre 2017.

11.2 Nombre d'actions composant le capital

● *Principes comptables*

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (Part des détenteurs d'actions jumelées) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour calculer le résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et des attributions d'Actions de Performance en période d'acquisition, des obligations remboursables en actions (ORA), et des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES).

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des options sont supposés être affectés au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours moyens mensuels de l'action URW pondérée par les volumes échangés. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

Les ORNANES étant comptabilisées en dette à la juste valeur, l'impact de leur mise à juste valeur et les charges financières afférentes sont retraités du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre total d'actions
Au 01/01/2017	99 393 785
Levées d'options	433 991
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	30 562
Actions Gratuites Attribuées	25 323
Conversion ORNANES	7 811
Obligations Remboursables en Actions	74
Annulation d'actions propres	(34 870)
Au 31/12/2017	99 856 676
Augmentation de capital suite à l'acquisition de WFD	38 319 974
Levées d'options	45 210
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	40 388
Actions Gratuites Attribuées	26 240
Obligations Remboursables en Actions	113
Au 31/12/2018	138 288 601

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

NOMBRE MOYEN D' ACTIONS DILUÉ ET NON DILUÉ

	2018	2017
Nombre moyen d'actions (non dilué)	122 405 156	99 744 934
Impact dilution		
Actions potentielles <i>via</i> stock-options ⁽¹⁾	-	6 714
Actions de Performance attribuées (non acquises) ⁽¹⁾	149 298	26 129
Actions potentielles <i>via</i> ORNANES	3 469 345	3 369 693
Actions potentielles <i>via</i> ORAs	7 628	7 662
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS (DILUÉ)	126 031 428	103 155 132

(1) Comprend uniquement les actions et Actions de Performance attribuées dans la monnaie pour lesquelles la condition de performance est remplie.

11.3 Distribution de dividendes

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018, un dividende de 1 079,3 millions d'euros (10,80 euros par action) a été distribué aux actionnaires, se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 539,5 millions d'euros versé le 29 mars 2018 et 539,7 millions d'euros le 30 mai 2018 correspondant au solde.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2017, un dividende de 1 018,3 millions d'euros (10,20 euros par action) a été distribué aux actionnaires se décomposant en un acompte sur

dividende en numéraire de 508,5 millions d'euros versé le 29 mars 2017 et 509,8 millions d'euros le 6 juillet 2017 correspondant au solde.

Le 21 avril 2016, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco SE a décidé le versement d'un dividende en numéraire de 9,70 euros par action. Le dividende s'élève à 963,1 millions d'euros. Un acompte sur dividendes de 480,1 millions d'euros a été versé le 29 mars 2016 et le solde le 6 juillet 2016.

NOTE 12 ● ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

Les montants sont publiés conformément aux normes IFRS.

12.1 Engagements donnés

(M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2018	31/12/2017
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation				
Engagements de prises de participations	● Promesses d'achat et compléments de prix	2019 à 2020	86,2	98,7
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	● Garanties de passif et lettres de crédit bancaires accordées dans le cours normal des activités	2019+	31,1	34,1
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe				
Garanties financières données	● Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽¹⁾ ● Garanties relatives à des entités en mise en équivalence	2019 à 2027 2020 à 2022	1 820,4 1 419,5	937,2 937,2
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe				
Engagements donnés liés au développement de l'activité	● Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA	2019+	2 828,0	1 957,9
	● Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2019+	1 177,1	891,7
	● Engagements sous conditions suspensives	2019 à 2027	17,1	26,2
	● Engagements de réalisation de travaux ⁽²⁾	2019 à 2026	252,5	328,3
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	● Location d'éléments d'exploitation ⁽³⁾ ● Autres	2019 à 2026 2019+	373,6 745,6	459,4 47,3
			262,1	205,1
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS			4 734,5	2 993,8

- (1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. Le montant brut des hypothèques souscrites, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 1 419,5 millions d'euros au 31/12/2018 (970,8 millions d'euros au 31/12/2017).
- (2) Dans le cadre du bail emphytéotique d'une durée de 50 ans du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris, Viparis s'est engagé à investir 497 millions d'euros en travaux de rénovation et 227,2 millions d'euros en travaux de maintenance (soit 724,2 millions d'euros dont 359 millions d'euros ont déjà été investis), représentant un engagement initial de 362,1 millions d'euros en part du Groupe.
- (3) Correspond essentiellement aux dettes futures liées aux contrats de location de WFD-UR NV. Ces montants ne sont pas actualisés.

— Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

Les titres hybrides d'un montant de 2 000 millions d'euros émis le 16 avril 2018 sont super subordonnés perpétuels avec une option de report du paiement des coupons. Le coupon doit être payé lorsqu'un versement obligatoire s'opère comme l'approbation d'un paiement de dividende. Toutefois, le Groupe peut suspendre les versements lorsqu'il répond aux exigences minimales de distributions exigées par le régime fiscal REIT.

WFD America Limited Partnership, Urban Shopping Centers et WFD Growth ont garanti des prêts dans le cadre de co-entreprises pour une partie du montant principal des prêts supérieure à leur quote-part dans les co-entreprises.

— Autres engagements donnés liés au périmètre du Groupe

- Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.
- Dans le cadre de cessions, le Groupe a accordé des garanties de passif usuelles aux acquéreurs.
- Dans le cadre des investissements conjoints avec des partenaires, il peut exister des clauses usuelles (i) prévoyant que les actionnaires conservent leurs titres pour une certaine durée ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

— Autres engagements donnés liés aux activités opérationnelles du Groupe

- La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champerret à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- Des régimes fiscaux spécifiques s'appliquant aux sociétés immobilières existent dans certains pays. Le Groupe a pris la décision d'opter pour ce type de régimes pour de nombreuses sociétés potentiellement éligibles à ceux-ci. À noter que certaines caractéristiques de ces régimes ne sont pas communes à tous les pays mais l'un des critères standards est l'obligation de distribuer tout le résultat récurrent ou presque, une part prépondérante des plus-values sur cessions et 100 % des dividendes reçus des filiales soumises à ce type de régime.
- En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO avec ses partenaires BESIX et CFE. BESIX a la possibilité d'accroître sa participation dans Mall of Europe de 12,5 % à 20 %.

CFE dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe valable un an à compter du 31 décembre suivant la date d'ouverture du centre commercial. Si l'option de vente n'est pas exercée, le Groupe dispose d'une option d'achat des parts de CFE dans Mall of Europe.

BESIX dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe qu'elle peut exercer dès la fin de la deuxième année complète suivant l'ouverture du centre commercial. Cette option prend fin 38 mois après cette date.

Unibail-Rodamco SE et les sociétés mères de BESIX et CFE ont conjointement fourni des garanties à la Ville de Bruxelles portant sur l'ensemble des obligations de paiement des co-entreprises qui développeront le projet.

Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque co-entreprise ne supporte aucune conséquence financière au-delà de son programme et que le dernier actionnaire ne soit pas plus sollicité que ce que sous-tend sa part de détention dans la co-entreprise.

12.2 Engagements reçus

(M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2018	31/12/2017
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé				
Engagements de prises de participations	• Promesses de vente	2019 à 2020	1,1	-
Engagements reçus dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif	2019	35,7	35,7
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe				
Garanties financières reçues	• Lignes de crédit non tirées ⁽¹⁾	2019 à 2023	8 409,4	6 203,4
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles				
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• Garanties bancaires sur travaux et autres	2019+	12,1	12,4
	• Autres	2019 à 2024	229,0	122,9
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, et les cautions reçues	• Cautions reçues dans le cadre de la loi Hoguet (France)	2020	124,5	150,4
	• Cautions reçues des locataires	2019+	260,9	286,8
	• Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2019 à 2023	52,4	52,1
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS			9 125,1	6 863,8

(1) Ces accords sont généralement assortis de conditions de respect de ratios en fonction des fonds propres réévalués, de la valeur du patrimoine du Groupe et de l'endettement. Certaines lignes de crédit font également l'objet d'une clause de remboursement anticipé (total ou partiel) en cas de changement de contrôle ou de cessions réduisant le patrimoine sous un certain seuil. Hors événement exceptionnel, sur la base des hypothèses les plus récentes, ces seuils portant sur ces ratios ne sont pas susceptibles d'être atteints sur l'exercice en cours. Un montant total de 420 millions d'euros est garanti par hypothèques au 31/12/2018.

— Engagements reçus relatifs aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des co-entreprises et entreprises associées

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le centre commercial allemand CentrO en mai 2014, le cédant a accordé à l'acquéreur une garantie fiscale illimitée couvrant - au prorata de la participation acquise - toute réclamation fiscale portant sur les exercices antérieurs à la date d'acquisition. Le cédant a également garanti l'existence d'un montant de déficit fiscal reportable disponible à la date d'acquisition.

12.3 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans une procédure d'arbitrage avec le constructeur PEAB portant sur des litiges relatifs à la construction de Mall of Scandinavia. Des demandes en dommages et intérêts ont été formulées par les deux parties. La résolution du litige sera probablement longue.

Sur la base de l'analyse des risques au 31 décembre 2018, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

NOTE 13 ● ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 14 • LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2018	% contrôle 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
CentrO	Allemagne	MEQ-CE	45,41	45,41	45,41
Unibail-Rodamco Germany GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	51,00
WCL Finance Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	-
WCL Management Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	-
Westfield America Trust	Australie	IG	100,00	100,00	-
Westfield Corporation Limited	Australie	IG	100,00	100,00	-
Westfield Investments Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	-
WFD Trust	Australie	IG	100,00	100,00	-
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
New WTC Retail Member LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
WEA Finance, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield America, Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield America, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield DDC, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield Head, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Rodareal Oy	Finlande	IG	100,00	100,00	100,00
Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
Lyon Garibaldi	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI SCC de La Défense	France	IG	53,30	53,30	53,30
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Viparis - Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Properties BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Retail Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco TH BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
WFD Unibail-Rodamco NV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Stratford City Shopping Centre n° 1 Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	50,00	50,00	-
Westfield Europe Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	-
Westfield UK & Europe Finance PLC	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	-

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2018	% contrôle 31/12/2018	% d'intérêt 31/12/2017
White City Acquisitions Limited	Royaume-Uni	IG	51,00	100,00	-
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Northern Europe AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, MEQ-CE = co-entreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

NOTE 15 ● RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les Commissaires aux comptes sont :

- EY
 - Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975 ;
 - Associé signataire des comptes : Jean-Yves Jégourel, nommé en avril 2017.
- Deloitte & Associés
 - A succédé à Deloitte Marque et Gendrot dont la date de début du premier mandat était le 28 avril 2005 ;
 - Associé signataire des comptes : Pascal Colin, nommé en avril 2017.

Leur mandat de commissariat aux comptes expirera à l'AGO qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2022.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'EXCLUSION DE LEURS RÉSEAUX, RELATIFS AUX EXERCICES 2018 ET 2017 :

Honoraires des Commissaires aux comptes 31/12/2018 (M€)	EY Audit		Deloitte & Associés	
	2018	2017	2018	2017
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité (Entité + entités contrôlées ⁽¹⁾)	1,3	0,7	1,3	1,1
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾ (Entité + entités contrôlées ⁽¹⁾)	1,0	0,2	0,7	0,1
TOTAL	2,3	0,9	2,0	1,2

(1) Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement et les entités contrôlées conjointement.

(2) Les prestations fournies couvrent les services autres que le commissariat aux comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Pour les cabinets EY Audit et Deloitte & Associés, elles correspondent (i) aux SACC rendus liés aux honoraires relatifs à l'acquisition de WFD (lettre de fin de travaux, rapport d'informations pro forma, rapport du résultat net par action estimé), (ii) aux lettres de confort émises dans le cadre des émissions obligataires du Groupe, (iii) aux états sur le chiffre d'affaires et (iv) à d'autres services tels que les rapports sur les comptes sur dividendes.

5.3 COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(K€)	Notes	2018	2017
Chiffre d'affaires		164 797	52 684
Reprises sur amortissements, dépréciations et transferts de charges		22 179	22 297
Autres produits		6 750	1 412
Total des produits d'exploitation	21	193 726	76 393
Autres achats et charges externes		127 151	83 493
Impôts, taxes et versements assimilés		5 199	5 356
Salaires et traitements		(2 834)	11 929
Charges sociales		478	5 673
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations		51 045	64 907
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations		0	98
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		328	315
Dotations d'exploitation aux provisions		5 977	411
Autres charges d'exploitation		3 297	2 096
Total des charges d'exploitation	22	190 641	174 278
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION		3 085	(97 885)
Produits financiers de participations		2 224 320	1 025 026
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		292 616	273 075
Autres intérêts et produits assimilés		192 105	126 724
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		15 028	51 231
Différences positives de change		27 877	27 925
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	0
Total des produits financiers	23	2 751 946	1 503 981
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		1 235 126	46 309
Intérêts et charges assimilées		511 668	458 730
Différences négatives de change		9 174	37 390
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		390	232
Total des charges financières	24	1 756 358	542 661
2 - RÉSULTAT FINANCIER		995 588	961 320
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		998 673	863 435
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		49	440
Produits exceptionnels sur opérations en capital		855 867	478 741
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		0	20
Total des produits exceptionnels		855 916	479 201
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		78	641
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		389 080	180 754
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		7 936	0
Total des charges exceptionnelles		397 094	181 395
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	25	458 822	297 806
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		2	4
Impôts sur les bénéfices	26	0	(30 593)
Total des produits		3 801 588	2 059 575
Total des charges		2 344 095	867 745
5 - BÉNÉFICE		1 457 493	1 191 830
Nombre moyen d'actions (non dilué)		122 405 156	99 744 934
Résultat net de la période par action (non dilué) (€)		11,91	11,95
Nombre moyen d'actions (dilué)		126 031 428	103 155 132
Résultat net de la période par action (dilué) (€)		11,56	11,55

5.3.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018

ACTIF

(K€)	Notes	Brut 31/12/2018	Amortissements-Dépréciations	Net 31/12/2018	Net 31/12/2017
Immobilisations incorporelles	3	285	285	0	0
Immobilisations corporelles	3	1 556 933	336 822	1 220 111	629 391
Terrains		454 319	0	454 319	192 895
Constructions		930 947	335 986	594 961	356 048
Installations générales		593	583	10	26
Autres immobilisations corporelles		327	253	74	82
Immobilisations en cours		168 197	0	168 197	77 459
Avances et acomptes		2 550	0	2 550	2 881
Immobilisations financières		31 034 049	1 169 367	29 864 682	18 470 854
Participations	4	18 862 356	1 169 367	17 692 989	10 402 707
Autres titres immobilisés	5	32 838	0	32 838	32 838
Prêts	5	12 138 849	0	12 138 849	8 035 303
Autres immobilisations financières	5	6	0	6	6
Total actif immobilisé		32 591 267	1 506 474	31 084 793	19 100 245
Avances et acomptes		1 575	0	1 575	1 424
Créances	6	5 746 165	423	5 745 742	5 589 867
Clients et comptes rattachés		17 404	273	17 131	13 160
Autres créances		5 728 761	150	5 728 611	5 576 707
Trésorerie	7	190 341	0	190 341	431 383
Valeurs mobilières de placement		3	0	3	290 153
Disponibilités		190 338	0	190 338	141 230
Charges constatées d'avance	8	89	0	89	103
Total actif circulant		5 938 170	423	5 937 747	6 022 777
Charges à répartir	9	113 409	0	113 409	91 572
Écart de conversion actif	10	156 131	0	156 131	77 733
TOTAL GÉNÉRAL		38 798 977	1 506 897	37 292 080	25 292 327

PASSIF

(K€)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capitaux propres	12	16 722 236	9 106 658
Capital social		691 443	499 283
Primes d'émission, de fusion, d'apport		13 471 022	6 470 720
Réserve légale		49 928	49 697
Autres réserves		27 314	27 314
Report à nouveau		1 018 900	867 814
Résultat de l'exercice		1 457 493	1 191 830
Provisions réglementées		6 136	0
Autres fonds propres	13	2 001 132	1 150
Obligations remboursables en actions		1 132	1 150
Titres hybrides		2 000 000	0
Provisions pour risques et charges	14	167 991	75 783
Dettes		18 384 814	16 086 932
Emprunts obligataires convertibles	15	1 000 000	1 000 276
Autres emprunts obligataires	15	13 775 841	10 855 110
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15	103 682	104 213
Emprunts et dettes financières divers	15	3 167 533	3 710 707
Avances et acomptes reçus		1 325	6 089
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16	39 912	66 837
Dettes fiscales et sociales	16	12 706	18 115
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	16	24 854	22 427
Autres dettes	16	232 629	282 121
Produits constatés d'avance	17	26 332	21 037
Écart de conversion passif	18	15 907	21 804
TOTAL GÉNÉRAL		37 292 080	25 292 327

5.3.3 VENTILATION BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT PAR ÉTABLISSEMENT

COMPTE DE RÉSULTAT

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Chiffres d'affaires	119 991	44 806	164 797
Autres produits et transfert de charges	24 209	4 720	28 929
Total des produits d'exploitation	144 200	49 526	193 726
Total des charges d'exploitation	150 601	40 040	190 641
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(6 401)	9 486	3 085
Total des produits financiers	1 451 938	1 300 008	2 751 946
Total des charges financières	1 021 375	734 983	1 756 358
2 - RÉSULTAT FINANCIER	430 563	565 025	995 588
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	424 162	574 511	998 673
Total des produits exceptionnels	855 916	0	855 916
Total des charges exceptionnelles	396 982	112	397 094
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	458 934	(112)	458 822
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	2	0	2
Impôts sur les sociétés	0	0	0
Total des produits	2 452 054	1 349 534	3 801 588
Total des charges	1 568 960	775 135	2 344 095
5 - BÉNÉFICE	883 094	574 399	1 457 493

ACTIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	513 204	706 907	1 220 111
Immobilisations financières	19 810 902	10 053 780	29 864 682
Total actif immobilisé	20 324 106	10 760 687	31 084 793
Avances et acomptes	1 575	0	1 575
Créances	4 432 812	1 312 930	5 745 742
Trésorerie	188 894	1 447	190 341
Charges constatées d'avance	89	0	89
Total actif circulant	4 623 370	1 314 377	5 937 747
Charges à répartir	113 404	5	113 409
Écart de conversion actif	156 131	0	156 131
TOTAL GÉNÉRAL	25 217 011	12 075 069	37 292 080

PASSIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Capitaux propres	16 147 837	574 399	16 722 236
Autres fonds propres	2 000 000	1 132	2 001 132
Provisions	167 321	670	167 991
Dettes	17 609 614	775 200	18 384 814
Écart de conversion passif	15 907	0	15 907
TOTAL GÉNÉRAL	35 940 679	1 351 401	37 292 080

5.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	367	NOTE 21	PRODUITS D'EXPLOITATION	385
	1.1 Application des conventions comptables	367		21.1 Chiffre d'affaires	385
	1.2 Méthodes d'évaluation - Changement de méthode comptable	367		21.2 Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges	386
	1.3 Autres principes comptables	369		21.3 Autres produits	386
NOTE 2	PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET COMPARABILITÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES	369	NOTE 22	CHARGES D'EXPLOITATION	386
	2.1 Principaux événements 2018	369		22.1 Autres achats et charges externes	386
	2.2 Principaux événements 2017	370		22.2 Impôts et taxes	387
NOTE 3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	371		22.3 Frais de personnel	387
	Variations des amortissements et dépréciations 2018	371		22.4 Dotations aux amortissements	387
NOTE 4	PARTICIPATIONS FINANCIÈRES	372		22.5 Dotations aux dépréciations et provisions	387
NOTE 5	PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	375		22.6 Autres charges d'exploitation	387
NOTE 6	CRÉANCES	375	NOTE 23	PRODUITS FINANCIERS	387
NOTE 7	TRÉSORERIE	376		23.1 Produits financiers de participation	387
NOTE 8	CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	376		23.2 Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	388
NOTE 9	CHARGES À RÉPARTIR	376		23.3 Autres intérêts et produits assimilés	388
NOTE 10	ÉCART DE CONVERSION ACTIF	376		23.4 Reprises sur dépréciations et transfert de charges	388
NOTE 11	PRODUITS À RECEVOIR	377		23.5 Différences positives de change	388
NOTE 12	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018	377	NOTE 24	CHARGES FINANCIÈRES	389
NOTE 13	AUTRES FONDS PROPRES	378		24.1 Dotations financières	389
NOTE 14	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	378		24.2 Intérêts et charges assimilés	389
NOTE 15	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	379		24.3 Différences négatives de change	389
NOTE 16	AUTRES DETTES	382	NOTE 25	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	390
NOTE 17	PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	383	NOTE 26	IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	390
NOTE 18	ÉCART DE CONVERSION PASSIF	383	NOTE 27	ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	391
NOTE 19	CHARGES À PAYER	383	NOTE 28	ENGAGEMENTS HORS BILAN	392
NOTE 20	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	384		28.1 Instruments financiers	392
				28.2 Autres engagements reçus et donnés	394
			NOTE 29	OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	394
			NOTE 30	AUTRES INFORMATIONS	395
				30.1 Événements postérieurs à la clôture	395
				30.2 Titres de la société Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	395
				30.3 Rémunération du Directoire	395
				30.4 Rémunération du Conseil de Surveillance	395
				30.5 Effectif 2018	395
				30.6 Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	395

Unibail-Rodamco SE est cotée à la Bourse de Paris depuis 1972, membre du CAC 40 depuis le 18 juin 2007, d'Euronext 100, de l'indice AEX et de l'indice Euro Stoxx-50 depuis février 2010. La Société a opté au régime SIIC à effet du 1^{er} janvier 2003. Unibail-Rodamco SE a un établissement stable situé aux Pays-Bas depuis 2007.

NOTE 1 ● RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 Application des conventions comptables

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Plan Comptable Général et du Code de commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- de permanence des méthodes ;
- d'indépendance des exercices ;
- de respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

1.2 Méthodes d'évaluation - Changement de méthode comptable

Les immobilisations sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que la Société bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

En application des nouvelles dispositions prévues par le Règlement n° 2018-01 du 20 avril 2018, modifiant le Règlement ANC 2014-03, la Société a décidé de procéder à un changement de méthode comptable concernant les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

À partir du 1^{er} janvier 2018, la Société a décidé d'appliquer la méthode de référence, qui consiste à rattacher les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes au coût d'acquisition des immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Considérant que l'estimation de l'effet à l'ouverture ne peut être faite de façon objective, le calcul de l'effet de ce changement de méthode a été fait de manière prospective.

L'impact sur l'exercice 2018 est de 36,9 millions d'euros et concerne les acquisitions des titres Unibail-Rodamco TH BV, Westfield Corporation Limited et WFD Unibail-Rodamco NV. La prise de contrôle du groupe Westfield ayant été initiée dès 2017, les frais encourus sur cet exercice et passés en charges de structure ont été reclassés dans les capitaux propres en report à nouveau pour être intégrés dans le coût de revient des nouvelles participations pour un montant de 38,8 millions d'euros.

— 1.2.1 Immobilisations incorporelles

● Valeur brute

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient. Ils sont principalement composés de fonds de commerce.

● Dépréciation

Lorsque la valeur comptable est inférieure à la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

— 1.2.2 Immobilisations corporelles

● Valeur brute

Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en quatre composants. Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction.

● Amortissements des constructions et agencements

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

● Bureaux

- Gros œuvre : 60 ans
- Façade étanchéité : 30 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

● Commerces

- Gros œuvre : 35 ans
- Façade étanchéité : 25 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

● Congrès & Expositions

- Gros œuvre : 40 ans
- Façade étanchéité : 40 ans
- Équipements techniques : 30 ans
- Agencements et aménagements divers : 10 ans

Pour l'ensemble immobilier du CNIT comprenant les trois secteurs d'activités « Bureaux », « Commerces » et « Congrès & Expositions », les durées d'amortissement du secteur « Bureaux » ont été retenues.

● Dépréciation des immobilisations corporelles

La méthode d'évaluation, homogène pour les expertises externes et internes, se résume ainsi :

- Immeubles de placement

Les immeubles de placement font l'objet à la clôture de chaque exercice d'une évaluation en valeur de marché. Cette évaluation, frais et droits d'acquisition compris, est confiée à des experts indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

- Immeubles en construction

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles de placement.

Si le projet ne fait pas l'objet d'une expertise externe, la valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque cette valeur est inférieure à l'investissement total estimé, une dépréciation est constatée.

— 1.2.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément au Règlement de l'ANC 2015-06, les malis de fusion ou confusion affectés à des titres de participation sont inclus dans cette rubrique.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés aux dits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali puis sur les titres de participation. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres qui prend en compte les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, ces actifs étant évalués à la clôture de chaque exercice.

En ce qui concerne les titres des filiales détenant les actifs du Groupe Westfield (Westfield Corporation Limited, Unibail-Rodamco TH BV et WFD Unibail-Rodamco NV), l'évaluation est réalisée sur la base des flux de trésorerie actualisés des unités génératrices de trésorerie au Royaume-Uni et aux États-Unis d'Amérique.

— 1.2.4 Frais d'acquisition et droits de mutation

À compter du 1^{er} janvier 2018, la Société a retenu l'option de rattacher les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes au coût d'acquisition des immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, ces frais et droits sont répartis à due concurrence sur les différents composants constituant l'immobilisation et amortis sur la durée de vie desdits composants.

— 1.2.5 Clients et comptes rattachés

Les créances impayées, dès lors qu'elles présentent un risque de non-recouvrement, sont inscrites au compte « Clients douteux ».

Les dépréciations sont déterminées, au cas par cas, en prenant en compte l'ancienneté de la créance, le type de procédure engagée et son avancement, et les garanties obtenues.

● *Franchises et paliers*

Lorsqu'un bail comporte des clauses d'aménagements du loyer, tels des franchises ou des paliers, l'effet global des aménagements consentis sur la durée ferme du bail est étalé sur la même durée. Cette durée est calculée à partir de la date de mise à disposition du bien si celle-ci est antérieure à la prise d'effet du bail. Cet effet est comptabilisé dans un sous-compte client.

— 1.2.6 Frais d'émission d'emprunts obligataires

Les frais d'émission des emprunts et d'EMTN et les primes d'emprunts obligataires sont étalés sur une base actuarielle sur la durée des emprunts.

— 1.2.7 Provisions

Conformément au Règlement 2000-06 du Comité de la Réglementation comptable relatif aux passifs, les provisions sont définies comme des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise ; un passif représentant une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

— 1.2.8 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. À la clôture de l'exercice, la valeur figurant au bilan est comparée au dernier prix de rachat connu. Une provision pour dépréciation est constituée si le prix de rachat est inférieur à la valeur inscrite au bilan.

— 1.2.9 Produits locatifs

● *Calcul des loyers variables*

Lorsque les loyers variables facturés sont supérieurs aux loyers variables estimés, une provision est constituée.

● *Refacturation des gros travaux*

La partie des travaux immobilisés refacturée aux locataires est comptabilisée en produits constatés d'avance et étalée sur une période de trois ans correspondant à la durée ferme moyenne des baux.

● *Droits d'entrée*

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail dès qu'ils sont significatifs.

— 1.2.10 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de comptabilisation. Les dettes et créances en devises sont converties et comptabilisées au bilan sur la base du cours de change à la clôture. Les écarts constatés sont comptabilisés en écarts de conversion actif ou passif.

Les pertes latentes font l'objet de provisions pour risques et charges.

Dans le cas où une couverture est parfaite et symétrique, les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture. Les éventuels écarts de change sont comptabilisés immédiatement en résultat.

1.3 Autres principes comptables

— 1.3.1 Coûts financiers liés aux opérations de construction

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charge.

— 1.3.2 Instruments financiers à terme

Unibail-Rodamco SE utilise divers instruments dérivés tels que les *swaps* et les *caps* pour la gestion du risque global de taux et/ou de devises.

Les primes payées à la signature d'un contrat sont comptabilisées en instruments financiers à l'actif du bilan et étalées de manière actuarielle sur la durée du contrat.

Les charges ou produits d'intérêts sont comptabilisés en compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

La comptabilisation des instruments financiers est effectuée en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

Quand il s'agit d'opérations de couverture :

- lorsque les instruments financiers à terme sont restructurés avec la contrepartie initiale ou cassés et que de nouveaux instruments sont souscrits auprès d'une nouvelle contrepartie. Les soultes de cassage sont enregistrées dans les comptes de transitoires d'évaluations sur instruments de trésorerie prévus par le PCG ; les soultes de mise en place sont considérées comme des instruments de trésorerie. Les résultats latents et réalisés liés à ces instruments de couverture sont comptabilisés en résultat sur la durée de vie résiduelle de l'élément couvert, de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert.

Quand il s'agit de positions isolées :

- les variations de valeur sont comptabilisées au bilan ;
- les moins-values latentes sont provisionnées ;
- lors de la renégociation de tels instruments, la soulte éventuelle est comptabilisée directement en compte de résultat.

— 1.3.3 Impôts

● Régime fiscal français - SIIC

Unibail-Rodamco SE et la plupart de ses filiales françaises éligibles ont opté pour le régime SIIC. Le revenu locatif et les gains d'arbitrage sont exonérés de l'impôt sur les sociétés sous réserve du respect d'obligations de distribution minimum. Unibail-Rodamco SE et ses filiales SIIC doivent distribuer au moins :

- 95 % de leur résultat courant réalisé et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes (p. ex. : SOCIMI), avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ou perception ; et
- 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Unibail-Rodamco SE a également un secteur taxable pour ses activités accessoires non SIIC et un secteur exonéré pour ses activités résiduelles de crédit-bail immobilier.

● Régime fiscal néerlandais - FBI

Depuis le 2 janvier 2010, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco SE est la tête du groupe d'intégration fiscale néerlandais. En décembre 2018, suite à un accord avec l'Administration fiscale néerlandaise, Unibail-Rodamco SE ne considère plus être éligible au régime FBI. D'importants déficits fiscaux néerlandais reportés permettent de compenser les revenus générés par le groupe fiscal intégré. Le calcul des impôts différés pour la majeure partie du portefeuille immobilier néerlandais a été effectué conformément au taux d'imposition local applicable et en tenant compte des pertes fiscales reportées dans la mesure où il est raisonnablement prévu qu'elles pourront être utilisées. Les impôts différés sont comptabilisés au niveau des filiales indirectes d'Unibail-Rodamco SE.

Sur cette base, Unibail-Rodamco SE n'a comptabilisé aucune charge d'impôt sur les sociétés néerlandaises dans ses comptes sociaux.

— 1.3.4 Actions auto-détenues

Les actions auto-détenues sont classées lors du rachat : soit en immobilisations financières, soit dans un sous-compte « actions propres » du compte valeurs mobilières de placement, lorsque les actions sont achetées en vue de les attribuer aux salariés. Au 31 décembre 2018, la Société ne détient pas d'actions propres.

NOTE 2 ● PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET COMPARABILITÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES

La comparaison entre les exercices 2017 et 2018 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

2.1. Principaux événements 2018

— Activité immobilière

- Le 2 janvier 2018, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco SE a acquis auprès d'une société du Groupe l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen pour un montant global de 543,2 millions d'euros. Cette acquisition intra-Groupe a été financée par la mise en place d'un emprunt intra-Groupe.
- Le 31 octobre 2018, mise au rebut partielle de la Galerie Gâté (projet « Boccador ») pour une valeur brute de 9,3 millions d'euros dans le cadre du projet de rénovation de cet actif. Une

seconde mise au rebut est prévue sur l'exercice 2019. La recherche de locataires pour les surfaces de commerces et bureaux se poursuit, l'hôtel et la crèche étant déjà loués.

— Activité de holding

- Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a finalisé l'acquisition du groupe Westfield pour un montant total de 13 342 millions d'euros par l'émission de 38 319 974 actions nouvelles à la fois d'Unibail-Rodamco SE pour un montant total de 8 197 millions d'euros (nominal et primes incluses), et de WFD Unibail-Rodamco NV pour 390,3 millions d'euros ainsi qu'un paiement en numéraire de 4 755 millions d'euros. La transaction s'est effectuée au travers de l'acquisition des trois anciennes sociétés holding du groupe Westfield basées en Australie nommées Westfield

Corporation Limited (« WCL »), WFD Trust (« WFDT ») and Westfield America Trust (WAT).

La répartition des apports en titres et numéraire est la suivante :

- les actions de WCL ont été apportées en échange de 13 297 545 actions émises au pair, émission matérialisée par une augmentation de capital social de 66,5 millions d'euros et création d'une prime d'apport de 2 778 millions d'euros ;
- les actions de WFDT ont été apportées en échange d'un apport en numéraire de 741,9 millions d'euros et 25 022 429 actions émises au pair, émission matérialisée par une augmentation de capital social de 125,1 millions d'euros et une prime d'apport de 5 227,5 millions d'euros ;
- les actions de WAT ont été apportées en échange d'un apport en numéraire de 4 012,9 millions d'euros et 38 319 974 actions de classe A de la société WFD Unibail-Rodamco NV créée par Unibail-Rodamco SE pour l'acquisition de WAT.
- Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a aussi distribué 99 962 993 titres de classe A dans WFD Unibail-Rodamco NV à ces actionnaires historiques en apportant ses propres titres dans cette société pour la réalisation du jumelage par imputation sur les primes d'apport pour 1 018,2 millions d'euros. L'attribution de ces actions a été réalisée dans le cadre des dispositions de l'article 115 2 bis du Code général des impôts.

Unibail-Rodamco SE détient alors 100 % des actions de classe B émises par WFD Unibail-Rodamco NV ce qui représente 40,27 % du capital de la société, le reste étant détenu par les actionnaires des actions jumelées.

- Le 8 novembre 2018, Unibail-Rodamco SE a cédé à Invesco Real Estate les titres de sa filiale Capital 8 détenant un immeuble de bureaux dans le quartier des affaires de Paris pour un prix net de 463,6 millions d'euros.

— Activité de financement

Afin de financer l'acquisition de Westfield Corporation, Unibail-Rodamco SE a réalisé les opérations suivantes :

- émission en avril 2018 de 2 000 millions d'euros d'instruments hybrides en deux tranches ;
- émission en mai 2018 de quatre émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 3 000 millions d'euros avec une maturité et un coupon moyens pondérés de 10 ans et 1,3 % respectivement ;

Des fonds supplémentaires ont été levés dans le cadre du programme EMTN pour un montant total de 640 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 978 millions d'euros.

Afin de limiter l'impact des variations de taux d'intérêt et d'optimiser le coût global de sa dette à moyen et long terme, Unibail-Rodamco a restructuré son portefeuille de dérivés au second semestre 2018.

La restructuration a principalement consisté à :

- annuler 6,2 milliards de *swaps* de 1, 2, 3 et 4 ans démarrant en janvier 2019 contre le paiement d'une soultte globale de 110,5 millions d'euros comptabilisée à l'actif du bilan dans le compte « Différence d'évaluation sur dérivés » qui est inclus dans le poste « Autres créances » ;

- acquérir des *caps* contre le paiement d'une prime globale de 25,3 millions d'euros. Le montant de la prime globale versée a été comptabilisée à l'actif du bilan dans le compte « Instruments de trésorerie » qui est inclus dans le poste « Disponibilités » ;
- échanger l'annulation de l'année 2019 pour 1,15 milliard d'euros de *swaps* contre l'extension de leur maturité jusqu'à janvier 2027 et la vente de *swaptions* de 2027 à 2029.

2.2. Principaux événements 2017

— Activité immobilière

- Mise au rebut partielle des installations et aménagements de l'hôtel Pullman dans le cadre des travaux de restructuration de cet actif (projet « Boccador ») pour une valeur brute de 45,3 millions d'euros.
- Le 2 octobre 2017, Unibail-Rodamco SE a cédé à la SCI Vestas Ivory l'ensemble immobilier So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret pour un prix global de 478,8 millions d'euros.

— Activité de holding

- Le 19 janvier 2017, Unibail-Rodamco SE a souscrit à une augmentation de capital de la société Raise Investissement pour un montant de 1,4 million d'euros.
- Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE a annoncé avoir conclu un accord afin d'acquérir Westfield Corporation.

— Activité de financement

En 2017, Unibail-Rodamco SE a étendu la maturité de sa dette et sécurisé des conditions de financement attractives. Unibail-Rodamco SE a ainsi réalisé les opérations suivantes :

- une nouvelle émission obligataire euro à 20 ans avec le plus bas *spread* jamais atteint par Unibail-Rodamco SE sur cette maturité ; et
- l'émission de deux nouvelles obligations en euros sur des maturités de 11 et 12 ans.

Au total, les financements à moyen et long terme réalisés en 2017 s'élèvent à 3 155 millions d'euros et comprennent :

- la signature de 1 475 millions d'euros de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans et une marge de 33 points de base en moyenne incluant la première ligne de crédit « verte » jamais signée en Europe ;
- trois émissions obligataires publiques en février, mai et juin 2017 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 600 millions d'euros sur des maturités allant de 11 à 20 ans ;
- deux placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total de 155 millions d'euros à travers deux abondements (105 millions d'euros et 50 millions d'euros) de l'obligation existante avec un coupon de 1,375 % et mûrant en 2030, augmentant ainsi la taille de cette souche à 655 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élevait à 5 828 millions d'euros.

Afin de limiter l'impact des variations de taux d'intérêt et d'optimiser le coût global de sa dette à moyen et long terme, Unibail-Rodamco a restructuré son portefeuille de dérivés au second semestre 2017.

La restructuration a principalement consisté à :

- échanger l'annulation de l'année 2018 pour 3,35 milliards d'euros de *swaps* contre l'extension de leur maturité jusqu'à janvier 2026 et la vente de *swaptions* de 2026 à 2028 ;
- acquérir des *caps* pour 3,35 milliards d'euros afin de couvrir l'année 2018 ;

- acquérir 3 milliards d'euros de *caps spread* 1 an pour réduire le risque lié à la hausse des taux sur 2018.

Ces opérations ont représenté un coût net pour Unibail-Rodamco SE de 10,2 millions d'euros.

NOTE 3 ● IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES BRUTES 2018

(K€)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Acquisitions Créations	Virement de poste à poste	Diminution par apport ou cession à des tiers ou mises hors service	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Immobilisations incorporelles	285				285
Immobilisations corporelles					
Terrain	192 895	261 424			454 319
Constructions	650 930	281 783	7 807	(9 573)	930 947
Installations générales	593				593
Autres immobilisations corporelles	327				327
Immobilisations en cours	77 459	101 989	(5 338)	(5 913)	168 197
Avances et acomptes	2 881	2 138	(2 469)		2 550
Total immobilisations corporelles	925 085	647 334		(15 486)	1 556 933
TOTAL GÉNÉRAL	925 370	647 334		(15 486)	1 557 218

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- l'acquisition de l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen par l'établissement stable néerlandais auprès d'une société du Groupe pour un montant global de 543,2 millions d'euros ;
- les travaux de restructuration de la Galerie Gaîté et de l'hôtel Pullman (projet « Boccador ») comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2017 pour 82,2 millions d'euros ;

- la mise au rebut partielle de la Galerie Gaîté pour 9,3 millions d'euros ;

- les mises en service, en décembre, sur l'ensemble immobilier Zoetermeer détenu par l'établissement stable néerlandais pour 4,7 millions d'euros figuraient en immobilisations en cours fin 2017 ;

- les mises en service, en mars, juin, et septembre, sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 3,1 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisations en cours fin 2017.

Variations des amortissements et dépréciations 2018

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(K€)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotations de l'exercice	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Virement de poste à poste	Montant des amortissements fin d'exercice
Constructions	287 964	51 022	(9 575)		329 411
Installations générales	567	16			583
Autres immobilisations corporelles	245	8			253
Total amortissements	288 776	51 046	(9 575)		330 247

DÉPRÉCIATIONS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciation autres immobilisations incorporelles	285					285
Dépréciations d'immeubles	6 918		(343)			6 575
Total dépréciations	7 203		(343)			6 860
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	295 979	51 045	(9 918)			337 106

Les dépréciations d'immeubles concernent certains actifs néerlandais. La dépréciation a été ajustée sur l'exercice 2018 en

fonction de l'expertise du patrimoine. Les dotations et reprises sont comptabilisées en résultat d'exploitation.

NOTE 4 ● PARTICIPATIONS FINANCIÈRES

TITRES DE PARTICIPATION

(K€)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentations par acquisition ou augmentation de capital	Diminutions par réduction de capital	Diminutions par dissolution par confusion de patrimoine ou fusion	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Participations filiales du Groupe	9 835 463	10 413 519	(2 006 119)		18 242 863
Mali sur participations filiales du Groupe	607 944				607 944
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	11 430				11 430
Autres participations	119				119
TOTAL	10 454 956	10 413 519	(2 006 119)		18 862 356

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- des différents apports et frais résultant de l'acquisition du groupe Westfield Corporation soit 6 133 millions d'euros pour les titres d'Unibail-Rodamco TH BV et 2 866 millions d'euros pour les titres de Westfield Corporation Limited ;
- du remboursement de capital de la société Unibail-Rodamco TH BV pour 2 006 millions d'euros ramenant la valeur brute des titres de cette filiale à 4 127 millions d'euros ;
- de la souscription à 93 248 315 titres de classe B de la société WFD Unibail-Rodamco NV pour 957 millions d'euros, également dans le cadre de la prise de participation du groupe Westfield Corporation ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Rodamco Europe Properties BV pour 370 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Proyectos Inmobiliarios Kansar III SL pour 37 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Unibail-Rodamco Real Estate SL pour 22 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Global Etsy Investments SL pour 23 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Sistemas Edgerton II SL pour 4 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Foncière Immobilière pour 1 million d'euros.

DÉPRÉCIATIONS

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations sur les participations filiales du Groupe	38 781	1 091 783	(14 823)		1 115 741
Dépréciations mali de fusion sur titres	13 462	40 158			53 620
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0				0
Dépréciation sur les autres participations	6				6
TOTAL	52 249	1 131 941	(14 823)		1 169 367

Au 31 décembre 2018, la Société a enregistré des dépréciations sur les titres suivants :

- Unibail-Rodamco TH BV : 483,1 millions d'euros ;
- Westfield Corporation Limited : 335,5 millions d'euros ;
- Rodamco Europe Properties BV : 241,5 millions d'euros ;
- Gaîté Bureaux : 13,1 millions d'euros ;
- Gaîté Parkings : 7,8 millions d'euros ;
- Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine : 3,6 millions d'euros ;
- Unibail-Rodamco Real Estate SL : 2,8 millions d'euros ;
- Sistemas Edgerton II SL : 2,2 millions d'euros ;
- Global Etsy Investments SL : 1,6 million d'euros

Par ailleurs, elle a repris 14,8 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SL.

Au 31 décembre 2018, les malis affectés aux titres de la Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine et Unibail-Rodamco SIF France ont été dépréciés pour respectivement 22,6 millions d'euros et 17,6 millions d'euros.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations).

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital affectation du résultat	Quote-part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Dividende perçu en 2018 et remonté de résultat	
										Résultat social 2018	remonté de résultat
1. Filiales détenues à plus de 50 %											
3BORDERS			99,90 %				5				
ACARMINA			99,90 %								
AEROVILLE			99,90 %				300		28	(3)	
AMSOMBRA			100,00 %								
AQUABON	1	1	100,00 %	1		1			1	1	1
BEG INVESTISSEMENTS			99,80 %	4	21	25	15		3	2	2
BELWARDE1			100,00 %								
CNIT DÉVELOPPEMENT			99,90 %				78	2			
COBRAQ			100,00 %								
DORIA	6	(23)	90,34 %	246		246	49	400		40	115
EDIFICACIONES DENHAN IV SL			100,00 %								
ESPACE EXPANSION IMMOBILIÈRE			99,93 %								
FETUNO			100,00 %								
FINANCIÈRE 5 MALESHERBES			99,98 %	118		118	66				20
FLOCOGNE			100,00 %								
GAÏTÉ BUREAUX			99,99 %	20			21			(2)	
GAÏTÉ PARKINGS		8	99,99 %	16		8	3		1	(1)	
GLOBAL ETSY INVESTMENTS SL	14	9	100,00 %	23		21		23	1	(2)	
GPI		2	100,00 %	11		9					
HIPOKAMP			99,90 %								
IMMOBILIÈRE LIDICE			100,00 %								
ISEULT	1	36	100,00 %	21		21	122			(28)	
LEFOULLON			99,90 %				42	340		9	9
MADISON PROPERTIES GROUP SL			100,00 %								
MALTESE			99,98 %				46		6	2	2
MARCEAU BUSSY-SUD			99,99 %				6			1	1
MAVILLEROY			100,00 %								
MIBROKY			100,00 %								
NOTILIUS			99,90 %								
PROYECTOS INMOBILIARIOS KANSAR III SL	22	15	100,00 %	37		37			2	6	
PROYECTOS INMOBILIARIOS TIME BLUE SL			51,11 %								
R.E. FRANCE FINANCING		10	100,00 %	7		7	911				
RODAMCO EUROPE PROPERTIES BV	670	(2 108)	100,00 %	6 648		6 407				1 939	1 300
RODAMCO FRANCE	146	377	100,00 %	655	522	1 177	152		6	96	62
RODAMCO PROJECT I BV			100,00 %	3		3					
SA CROSSROADS PROPERTY INVESTORS			100,00 %				1				
SCI ARIANE-DEFENSE	15		100,00 %	15		15				276	276
SCI BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS			99,99 %	17		17	16		2	(2)	
SCI EIFFEL LEVALLOIS COMMERCES		(11)	99,90 %				300		17	1	
SCI GALILÉE-DEFENSE	11		99,99 %	11		11	60		14	11	11
SCI LE SEXTANT			100,00 %	30		30	14		3	4	4
SCI MONTHERON			99,90 %				1				
SCI SEPT ADENAUER			99,97 %	1		1	33		10	8	8
SCI TRINITY DÉFENSE			99,90 %				167				
SISTEMAS EDGERTON II SL	3	2	100,00 %	4		2	4			(2)	
SISTEMAS INMOBILIARIOS EL ACEITUNAL SL			100,00 %								
SNC RANDOLI			99,90 %				221	21		1	1

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote-part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2018	Dividende perçu en 2018 et remontée de résultat
SOCIÉTÉ DE LANCEMENT DE MAGASINS D'USINES A L'USINE		1	100,00 %	5	23	2					51
SOCIÉTÉ DE TAYNINH	15	2	97,68 %	21		17					
SOCIÉTÉ FONCIÈRE IMMOBILIÈRE			100,00 %	4		1					
SOUTH PACIFIC REAL ESTATE SL			100,00 %								
U&R MANAGEMENT BV			100,00 %								
UNIBAIL-RODAMCO PARTICIPATIONS		(2)	100,00 %				12			(2)	
UNIBAIL-RODAMCO REAL ESTATE SL	14	8	100,00 %	23		20	62	2		5	
UNIBAIL-RODAMCO RETAIL SPAIN SLU	50	1 228	100,00 %	773		773	777	1	150	200	242
UNIBAIL-RODAMCO SIF France	22	14	100,00 %	22	42	33	3				
UNIBAIL-RODAMCO SPAIN SL	48	94	100,00 %	150		141	290		31		
UNIBAIL-RODAMCO STEAM SL	4	443	51,11 %	210		210	201		45	49	
UNIBAIL-RODAMCO TH BV	2 972	1 108	100,00 %	4 127		3 644					
UNI-COMMERCES	856	56	100,00 %	1 155		1 155	1 036	7	18	42	97
UNIWATER		14	100,00 %	22		22	45			1	1
UR VERSAILLES CHANTIERS			99,90 %				24				
UR-PHOBOS			100,00 %								
VALOREXPO			100,00 %								
VILLAGE 3 DÉFENSE	2	7	100,00 %	2		2	27		2	1	
VILLAGE 4 DÉFENSE	3	5	100,00 %	3		3	29		2	1	
VILLAGE 5 DÉFENSE	5	13	100,00 %	5		5	33		5	3	4
VILLAGE 6 DÉFENSE	2	16	100,00 %	2		2	17		2	1	2
VILLAGE 7 DÉFENSE	2	8	100,00 %	3		3	13		2	2	
VILLAGE 8 DÉFENSE			99,90 %				3				
WESTFIELD CORPORATION LIMITED	46	(99)	100,00 %	2 866		2 531	974			82	
TOTAL I	4 930	1 234		17 281	608	16 720	6 179	794	353	2 742	2 209
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %											
GENIEKIOSK			50,00 %	1		1					
LA ROUBINE	3		50,00 %	1		1					
SIAGNE NORD	5	4	22,48 %	2		2					
SP POISSY RETAIL ENTERPRISES			50,00 %								
WFD UNIBAIL-RODAMCO NV	116		40,27 %	957		957	2 046				
TOTAL II	8	4		961	0	961	2 046	0	0	0	0
Autres participations				12		12					
TOTAL GÉNÉRAL	4 938	1 238		18 254	608	17 693	8 225	794	353	2 742	2 209

NOTE 5 ● PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

PRÊTS, AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

(en milliers de devises)	Devise	31/12/2017	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2018
Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)	EUR	32 632				32 632
Créances rattachées aux autres titres immobilisés	EUR	206				206
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	6 521 272	3 738 746	(1 741 738)		8 518 280
Prêts aux filiales en AUD ⁽¹⁾	AUD	0	3 203 807			3 203 807
Prêts aux filiales en CZK	CZK	9 255 400				9 255 400
Prêts aux filiales en DKK	DKK	300 000				300 000
Prêts aux filiales en PLN	PLN	1 154 904	134 079			1 288 983
Prêts aux filiales en SEK	SEK	7 687 500	800 000			8 487 500
Prêts aux filiales en USD	USD	0	52 379			52 379
Total prêts aux filiales contre-valorisé en euros	EUR	7 981 466	5 868 896	(1 741 738)	(42 080)	12 066 544
Créances rattachées aux prêts	EUR	53 836	72 304	(53 836)		72 304
Autres prêts	EUR	7				7
TOTAL		8 068 147	5 941 200	(1 795 574)	(42 080)	12 171 693

(1) En paiement du remboursement du capital de la société Unibail-Rodamco BV TH pour 2 006 millions d'euros.

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2018 sont remboursables aux échéances suivantes :

à un an au plus :	957 millions d'euros
de un an à cinq ans :	4 108 millions d'euros
à plus de cinq ans :	7 001 millions d'euros
TOTAL	12 066 MILLIONS D'EUROS

NOTE 6 ● CRÉANCES

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Clients douteux ou litigieux	491	968
Autres créances clients	16 913	12 814
Personnel et comptes rattachés	333	244
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	7	0
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfiques	0	30 893
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	48 659	18 446
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 410	1 714
État, autres collectivités : créances diverses	0	0
Groupe et associés	5 093 367	4 974 003
Produits à recevoir sur dérivés	103 502	50 504
Différence d'évaluation sur dérivés	428 082	469 710
Autres débiteurs divers	53 401	31 343
TOTAL	5 746 165	5 590 639

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir et le solde des franchises et paliers étalés.

Le poste « État, autres collectivités : impôt sur les bénéfiques » au 31 décembre 2017 correspondait essentiellement au montant des taxes sur les dividendes versées sur la période 2013-2016, ayant fait l'objet d'une demande de remboursement auprès de l'Administration fiscale et ayant été remboursées au cours de l'exercice 2018.

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés en comptes courants aux sociétés du Groupe, et aux remontées de bénéfiques et de pertes des filiales.

Le poste « Différences d'évaluation sur dérivés » correspond aux soultes de cassage de *swaps* ou d'options sur *swaps*. Ce poste comprend le montant restant à étaler des soultes relatives à des instruments restructurés en 2015 et 2016 pour un montant de 293 millions d'euros. Un montant complémentaire de 135 millions d'euros relatif aux opérations 2018 est aussi inclus dans ce poste.

Les « Autres débiteurs divers » sont relatifs essentiellement aux appels de fonds (charges locatives) encaissés des locataires.

DÉPRÉCIATIONS DES CRÉANCES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations pour créances douteuses	622	328	(128)	(359)	(190)	273
Dépréciations sur compte courant filiale	150					150
TOTAL	772	328	(128)	(359)	(190)	423

NOTE 7 ● TRÉSORERIE

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Valeurs mobilières de placement	3	290 153
Comptes bancaires créditeurs	76 161	141 230
Instruments de trésorerie	114 177	0
TOTAL	190 341	431 383

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché.

Le poste « Instruments de trésorerie » comprend essentiellement des primes de caps restant à étaler.

NOTE 8 ● CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Locatif	0	40
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	0	0
Frais généraux	89	63
TOTAL	89	103

NOTE 9 ● CHARGES À RÉPARTIR

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	7 919	9 623
Frais sur emprunts obligataires	31 610	23 523
Frais sur emprunts obligataires convertibles	3 930	5 342
Frais sur titres hybrides	9 710	0
Frais sur obligations remboursables en actions	5	5
Primes d'émission sur emprunts obligataires	60 235	53 079
TOTAL	113 409	91 572

NOTE 10 ● ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de conversion actif sur prêt filiales en AUD	42 417	0
Écart de conversion actif sur prêt filiales en DKK	23	0
Écart de conversion actif sur prêt filiales en PLN	1 034	0
Écart de conversion actif sur prêt filiales en SEK	112 657	77 733
TOTAL	156 131	77 733

NOTE 11 ● PRODUITS À RECEVOIR

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Immobilisations financières	72 511	54 042
Clients et comptes rattachés	12 994	7 681
Fournisseurs et comptes rattachés	1 536	1 368
États et autres collectivités	7 536	5 951
Comptes courants filiales	6 820	6 366
Autres créances	103 237	50 237
TOTAL	204 634	125 645

La variation du poste « Autres créances » correspond principalement aux produits à recevoir pour 37,6 millions d'euros sur des swaps de taux d'intérêts mis en place en 2018 et 15 millions de commission de montage sur prêt vis-à-vis de WFD Unibail-Rodamco NV.

NOTE 12 ● VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre d'actions : 138 288 601

Valeur nominale : 5 euros

(K€)	Avant répartition 31/12/2017	Changement de méthode ⁽¹⁾	Affectation du résultat 2017	Mouvements 2018 ⁽²⁾	Avant répartition 31/12/2018	Proposition d'affectation du résultat 2018 ⁽³⁾	Après répartition 31/12/2018
Capital	499 283			192 160	691 443		691 443
Réserves	6 547 731		232	7 000 301	13 548 264	19 216	13 567 480
Prime d'émission	2 622 232			12 967	2 635 199		2 635 199
Prime d'apport	3 848 488			6 987 334	10 835 822		10 835 822
Réserve légale	49 697		232		49 929	19 216	69 145
Autres réserves	23 509				23 509		23 509
Réserve pour conversion euro	3 805				3 805		3 805
Report à nouveau ⁽¹⁾	867 814	38 783	112 434	(131)	1 018 900	(55 240)	963 660
Résultat	1 191 830		(1 191 830)	1 457 493	1 457 493	(1 457 493)	0
Provisions réglementées	0			6 136	6 136		6 136
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	9 106 658	38 783	(1 079 164)	8 655 959	16 722 236	(1 493 517)	15 228 719
DIVIDENDE			1 079 164			1 493 517	

(1) Les charges d'acquisitions de Westfield Corporation de 2017 ont été affectées en report à nouveau dans la situation nette d'ouverture (voir note 1.2).

(2) Les mouvements correspondent principalement aux opérations en capital réalisées dans le cadre de l'acquisition du groupe Westfield Corporation (voir note 2.1), aux levées d'options, à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise et à l'émission d'actions gratuites.

(3) Proposition d'affectation et de distribution soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale du 17 mai 2019 sur la base de 138 288 601 actions au 31/12/2018 (K€) :

- bénéfice de l'exercice 1 457 493 ;
- report à nouveau antérieur 1 018 900 ;
- dotation à la réserve légale (19 216) ;
- bénéfice distribuable 2 457 177 ;
- dividende de 10,80 euros par action soit 1 493 517 ;
- nouveau report à nouveau 963 660.

La répartition entre dividende et affectation en report à nouveau sera ajustée en fonction du nombre d'actions en circulation à la date de distribution.

L'obligation de distribution minimum que doit respecter Unibail-Rodamco SE au titre de l'exercice 2018 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 1 009 millions d'euros, sera satisfaite par cette distribution.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre d'actions
Au 01/01/2017	99 393 785
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Epargne Entreprise	30 562
Levées d'options	433 991
Obligations Remboursables en Actions	74
Attribution Actions de Performance	25 323
ORNANE	7 811
Annulation d'actions auto-détenues	(34 870)
Au 31/12/2017	99 856 676
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Epargne Entreprise	40 388
Levées d'options	45 210
Obligations Remboursables en Actions	113
Attribution Actions de Performance	26 240
Augmentation de capital dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation	38 319 974
AU 31/12/2018	138 288 601

NOTE 13 ● AUTRES FONDS PROPRES

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Obligations remboursables en actions	1 132	1 150
Titres hybrides	2 000 000	0
TOTAL	2 001 132	1 150

Pour financer la partie en numéraire de l'acquisition du groupe Westfield Corporation intervenue le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a émis en avril 2018, 2 000 millions d'euros d'instruments hybrides classés en « Autres fonds propres » conformément à l'avis de l'OEC n° 28 (juillet 1994). Ces hybrides ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 18-146. Cette émission a été réalisée en deux tranches :

- 1 250 millions d'euros avec un coupon à 2,125 % et une première période de non *call* de 5,5 ans ;
- 750 millions d'euros avec un coupon de 2,875 % et une première période de non *call* de 8 ans.

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe BV, la société Unibail-Rodamco SE a émis 9 363 708 obligations remboursables en actions (ORA) à 196,60 euros (CA du 21 juin 2007) en rémunération des actions Rodamco Europe BV.

Chaque ORA d'Unibail-Rodamco SE a été émise pour sa valeur nominale, soit une valeur unitaire équivalente à celle des actions Unibail-Rodamco SE émises en échange des actions Rodamco.

En 2018, 90 ORAs ont été remboursées soit un total de 9 357 951 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORAs en circulation au 31 décembre 2018 est de 5 757, remboursables en 7 196 actions.

NOTE 14 ● PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Provisions pour risque d'exploitation	2 643	1 836	(446)		4 033
Provisions pour perte change	71 049	85 082			156 131
Autres provisions d'exploitation	2 091	5 941	(205)		7 827
TOTAL	75 783	92 859	(651)		167 991

La variation du poste « Provisions pour risque d'exploitation » s'explique principalement par une provision pour risque d'un montant de 1,8 million d'euros relative à une cession passée.

La variation du poste « Provisions pour perte de change » s'explique par des dotations de provision pour écart de conversion actif suite à la baisse des cours du dollar australien et de la couronne suédoise.

La variation du poste « Autres provisions d'exploitation » s'explique essentiellement par une provision pour risque filiale sur les sociétés Unibail-Rodamco Participations et U-R Phobos respectivement pour un montant de 4,5 millions d'euros et 1,4 million d'euros en raison de la baisse de la juste valeur des actifs qu'elles détiennent.

NOTE 15 ● EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	31/12/2017	Augmentation	Diminution	31/12/2018
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 000 276	0	(276)	1 000 000
Dettes principale	1 000 274	0	(274)	1 000 000
Intérêts courus	2	0	(2)	0
Autres emprunts obligataires	10 855 110	3 786 909	(866 178)	13 775 841
Dettes principale	10 724 705	3 640 000	(735 773)	13 628 932
Intérêts courus	130 405	146 909	(130 405)	146 909
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	104 213	1 638	(2 169)	103 682
Dettes principale	100 000	0	0	100 000
Intérêts courus emprunts	1 745	1 638	(1 745)	1 638
Comptes bancaires créditeurs	2 468	0	(424)	2 044
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières divers	3 710 707	8 972 384	(9 515 558)	3 167 533
Dépôts et cautionnement	4 448	1 163	(394)	5 217
Autres emprunts	1 118 535	543 207	(923 476)	738 266
Dettes rattachées sur autres emprunts	856	1 502	(856)	1 502
Bons à moyen terme négociables	102 300	222 000	(102 300)	222 000
Dettes rattachées sur bons à moyen terme négociables	(73)	(300)	73	(300)
Billets de trésorerie	1 070 000	7 120 600	(7 597 600)	593 000
Dettes rattachées sur billets de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	0	19 776	0	19 776
Comptes courants filiales	1 406 273	1 062 248	(888 580)	1 579 941
Remontées de résultats filiales	8 368	2 188	(2 425)	8 131
TOTAL	15 670 306	12 760 931	(10 384 181)	18 047 056

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par l'échéance finale de quatre souches obligataires pour un montant total de 735 millions d'euros et par des émissions obligataires sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) pour un montant global de 3 640 millions d'euros en 2018.

La variation du poste « Autres emprunts » s'explique principalement par le remboursement d'un emprunt mis en place en 2013 avec la société du groupe Rodamco Espana BV pour un montant de 923 millions d'euros et la mise en place d'un emprunt avec la société du Groupe Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV pour un montant de 543 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe Properties BV : 526 millions d'euros ;
- SCI Ariane-Défense : 294 millions d'euros ;
- SCS Liegenschaftsverwertung : 98 millions d'euros ;
- SCI Propexpo : 90 millions d'euros ;
- Rodamco Sverige AB : 81 millions d'euros ;
- Unibail-Rodamco Polska Sp zoo : 71 millions d'euros.

Il comprend également, pour 7 millions d'euros, les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA. Ce montant a été remboursé en janvier 2019.

CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2018 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Mai 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Mai 2020
Juin 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Juin 2020
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	617	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Mars 2012	Taux fixe 3 %	429	Mars 2019
Mai-Septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	418	Février 2021
Février 2013	Taux fixe 3,10 % sur un nominal de 700 millions de Hong Kong dollars	69	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe 3,28 % sur un nominal de 585 millions de Hong Kong dollars	58	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,5 %	499	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe 3,9 % sur un nominal de 400 millions de Hong Kong dollars	38	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe 2 % sur un nominal de 135 millions de francs suisses	109	Novembre 2023
Février 2014	Taux Euribor 3 mois + 0,70 %	30	Février 2019
Février 2014	Green Bond Taux fixe 2,5 %	750	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30	Avril 2034
Avril 2014	Taux Libor 3 mois USD + 0,77 % sur un nominal de 200 millions de dollars américains	145	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,5 %	600	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	319	Octobre 2022
Avril 2015	Green Bond Taux fixe 1,00 %	500	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	500	Avril 2030
Septembre 2015	Taux Euribor 3 mois + 0,81 %	50	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe 3,095 % sur un nominal de 750 millions de Hong Kong dollars	90	Novembre 2025
Décembre 2015	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	70	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	500	Mars 2026
Mars 2016	Taux Euribor 6 mois avec un taux plancher de 0,95 % et un taux plafond de 3 %	20	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	500	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	500	Avril 2036
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500	Février 2025
Novembre 2016	Taux fixe 2,74 % sur un nominal de 500 millions de Hong Kong dollars	61	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	600	Février 2028
Mars 2017	Taux fixe 1,375 %	155	Avril 2030
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	500	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	500	Mai 2037
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	800	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	500	Mai 2038
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	900	Janvier 2031
Mai 2018	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	40	Juin 2033
Mai 2018	Taux Euribor 3 mois + 0,10 % avec un taux plancher de 0,00 %	500	Mai 2020
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	800	Septembre 2025
Novembre 2018	Taux fixe 2,00 %	100	Décembre 2033
TOTAL		13 630	

ORNANE 2015

Unibail-Rodamco SE a émis en 2015 un total de 1 441 462 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 346,87 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 15-144.

— Principales caractéristiques de l'ORNANE 2015

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco SE à compter du 1^{er} janvier 2018, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'ORNANE 2015 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 1 455 877 actions.

ORNANE 2014

Unibail-Rodamco SE a émis en 2014 un total de 1 735 749 obligations à option de remboursement en numéraire et actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 288,06 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37,5 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 14-296.

— Principales caractéristiques de l'ORNANE 2014

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco SE, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1^{er} juillet 2019, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'ORNANE 2014 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 2 013 469 actions.

ÉCHÉANCIER DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Autres emprunts obligataires	920 717	4 786 687	9 068 437	14 775 841
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	500 000	500 000	0	1 000 000
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts obligataires	773 808	3 786 687	9 068 437	13 628 932
Intérêts courus	146 909	0	0	146 909
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	53 682	50 000	0	103 682
Emprunts bancaires	50 000	50 000	0	100 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 638	0	0	1 638
Comptes bancaires créditeurs	2 044	0	0	2 044
Emprunts et dettes financières divers	2 745 257	422 276	0	3 167 533
Dépôts et cautionnement	0	5 217	0	5 217
Autres emprunts	543 207	195 059	0	738 266
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 502	0	0	1 502
Bons à moyen terme négociables	0	222 000	0	222 000
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	(300)	0	0	(300)
Billets de trésorerie	593 000	0	0	593 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	19 776	0	0	19 776
Comptes courants filiales	1 579 941	0	0	1 579 941
Remontées de résultats filiales	8 131	0	0	8 131
TOTAL	4 219 656	4 758 963	9 068 437	18 047 056

Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la Société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

Les fonds levés dans le cadre de l'émission d'obligations « responsables » (« Green Bonds ») doivent être utilisés pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères tels que l'obtention d'une certification BREEAM.

Une part significative des emprunts bancaires et des lignes de crédit contient des obligations contractuelles telles que les ratios d'endettement ou de couverture des intérêts, ainsi qu'une clause de remboursement anticipé en cas de survenance d'un événement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2018, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ressort à 37,0 % (39,8 % sur une base pro forma et 33,2 % pour Unibail-Rodamco seul, tous deux au 31 décembre 2017).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ⁽¹⁾ pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est établi à 6,1x en 2018 (>5x en 2017 sur une base pro forma et 6,7x pour Unibail-Rodamco seul) grâce à de solides loyers, à un coût de la dette maîtrisé et à l'acquisition du groupe Westfield Corporation.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, en Europe, habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement et à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts, et reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2018, 94 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement jusqu'à 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

Risque de taux d'intérêts

Unibail-Rodamco SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêts, sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière suffisante. La politique de gestion du risque de taux d'intérêts de la Société a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie, et de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco SE utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêts. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

Au 31 décembre 2018, la dette financière nette s'élève à 16 359 millions d'euros (hors comptes courants, hybrides et ORA). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 16 208 millions d'euros. 62 % de cette dette sont constitués de dettes émises à taux variable ou de dettes à taux fixe immédiatement transformées en taux variable. Cet encours est partiellement couvert par des opérations de *caps* et de *swaps* de taux.

Risque de contrepartie

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose la Société à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

NOTE 16 ● AUTRES DETTES

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Fournisseurs et comptes rattachés	39 912	66 837
Personnel et comptes rattachés	2 069	9 941
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 533	4 601
État, autres collectivités : impôt sur les bénéficiaires	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	8 974	3 318
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	130	255
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	24 854	22 427
Autres dettes	232 629	282 121
TOTAL	310 101	389 500

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du projet Boccador pour 15,1 millions d'euros et du Pullman pour 5,8 millions d'euros.

(1) EBE des activités récurrentes / frais financiers nets récurrents (y compris les frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins les frais généraux, excluant les dépréciations et amortissements.

Le détail du poste « Autres dettes » est repris dans le tableau ci-après :

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Sur activité immobilière et clients	52 616	47 740
Sur cap et swap	179 576	119 273
Autres dettes diverses	437	115 108
TOTAL	232 629	282 121

La variation du poste « Autres dettes diverses » s'explique principalement par le remboursement de la dette résiduelle de 108,5 millions d'euros contractée par la Société en 2016 auprès d'une

filiale du Groupe suite à l'acquisition des titres des sociétés Unibail-Rodamco Steam SL et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL.

NOTE 17 ● PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Activité immobilière	1 626	1 932
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	216	1 202
Étalement prime d'émission sur EMTN	5 444	4 894
Étalement prime d'émission sur ORNANE	1 114	1 485
Commission de montage sur prêts filiales	17 932	11 524
TOTAL	26 332	21 037

NOTE 18 ● ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Écart de conversion passif sur prêt filiales en CZK	13 706	16 406
Écart de conversion passif sur prêt filiales en DKK	0	98
Écart de conversion passif sur prêt filiales en PLN	0	1 844
Écart de conversion passif sur dette Groupe en SEK	591	3 456
Écart de conversion passif sur dette Groupe en USD	1 610	0
TOTAL	15 907	21 804

NOTE 19 ● CHARGES À PAYER

MONTANT DES CHARGES À PAYER INCLUS DANS LES POSTES DU BILAN

(K€)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts et dettes financières divers	169 825	133 007
Clients et comptes rattachés	90	98
Fournisseurs et comptes rattachés	48 154	84 881
Personnel et comptes rattachés	1 771	9 512
Sécurité sociale et organismes sociaux	1 313	3 850
États et autres collectivités	1 348	555
Comptes courants filiales	26	293
Autres dettes	9 658	10 066
TOTAL	232 185	242 262

L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » s'explique essentiellement par les intérêts courus sur les titres hybrides émis en 2018 (19,8 millions d'euros) et l'augmentation des intérêts courus sur les emprunts obligataires (+ 16,5 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, les postes « Fournisseurs et comptes rattachés », « Personnel et comptes rattachés » et « Sécurité sociale et organisme sociaux » comprenaient des provisions pour factures non parvenues comptabilisées à la fin de l'exercice 2017 et liées à l'opération de rapprochement d'Unibail-Rodamco avec Westfield Corporation.

NOTE 20 ● ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(K€)	Montant brut	Liquidité de l'actif Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	0	0	0
Autres titres immobilisés	32 838	206	32 632
Prêts ⁽¹⁾	12 138 849	1 032 506	11 106 343
Autres	8	8	0
Créances de l'actif circulant			
Créances Clients et Comptes rattachés			
Clients douteux ou litigieux	491	491	0
Autres créances clients	16 913	8 363	8 550
Autres			
Personnel et comptes rattachés	333	333	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	7	7	0
État, autres collectivités : impôt sur les bénéficiaires	0	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	48 659	48 659	0
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 410	1 410	0
État, autres collectivités : créances diverses	0	0	0
Groupe et associés	5 093 367	5 093 367	0
Produits à recevoir sur dérivés	103 502	103 502	0
Différence d'évaluation sur dérivés	428 082	154 707	273 375
Autres débiteurs divers	53 401	53 401	0
Capital souscrit - appelé, non versé	0	0	0
Charges constatées d'avance			
Locatif	0	0	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	0	0	0
Frais généraux	89	89	0
TOTAL	17 917 949	6 497 049	11 420 900
(1) Prêts accordés en cours d'exercice	5 768 896		
Prêts remboursés en cours d'exercice	1 783 818		

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(K€)	Montant brut	Degré d'exigibilité du passif Échéance		
		À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	1 000 000	500 000	500 000	0
Autres emprunts obligataires ⁽²⁾	13 775 841	920 717	3 786 687	9 068 437
• Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit dont : ⁽²⁾				
• À 2 ans au maximum à l'origine	101 638	51 638	50 000	0
À plus de 2 ans à l'origine	2 044	2 044	0	0
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	3 167 533	2 745 257	422 276	0
Avances et acomptes reçus	1 325	1 325	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	39 912	39 912	0	0
Dettes fiscales et sociales				
Personnel et comptes rattachés	2 069	2 069	0	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 533	1 533	0	0
État, autres collectivités : impôt sur les bénéficiaires	0	0	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	8 974	8 974	0	0
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	130	130	0	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	24 854	24 854	0	0
Autres dettes	232 629	66 894	93 651	72 084
Produits constatés d'avance				
Activité immobilière	1 626	1 626	0	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	216	216	0	0
Étalement prime d'émission sur EMTN	5 444	2 226	3 218	0
Étalement prime d'émission sur ORNANE	1 114	371	743	0
Commission de montage sur prêts filiales	17 932	4 083	11 867	1 982
TOTAL	18 384 814	4 373 869	4 868 442	9 142 503
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice	11 525 807			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	9 359 423			

NOTE 21 • PRODUITS D'EXPLOITATION

21.1. Chiffre d'affaires

(K€)	2018	2017
Activité immobilière	83 034	42 381
secteur « Bureaux »	16 241	(11 190)
secteur « Commerces »	57 662	32 395
secteur « Congrès & Expositions »	9 131	21 176
Autres refacturations	81 763	10 303
TOTAL	164 797	52 684

Le montant négatif du poste « Activité immobilière - secteur Bureaux » au 3 décembre 2017 s'expliquait principalement par la cession de l'immeuble So Ouest Plaza. Le solde des franchises de loyers constituées sur cet actif avait été repris avec un impact négatif de 37,6 millions d'euros.

L'augmentation du poste « Activité immobilière - secteur Commerces » est liée au chiffre d'affaires d'un montant de 26 millions d'euros relatif à l'ensemble immobilier Stadshart

Amstelveen acquis le 2 janvier 2018 par l'établissement stable néerlandais.

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe. La variation de ce poste, s'explique par la nouvelle politique de Charges de Structure Groupe qui sont centralisées dans Unibail-Rodamco SE et facturées aux filiales du nouveau Groupe Unibail-Rodamco-Westfield.

21.2 Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges

(K€)	2018	2017
Reprises sur dépréciations	1 277	1 766
Reprises provisions litiges	446	4
Reprises dépréciations clients douteux	487	1 341
Reprises dépréciations immeubles	344	421
Charges refacturées et transfert de charges	20 902	20 531
TOTAL	22 179	22 297

Les charges refacturées et transferts de charges 2018 se composent de :

- refacturation de charges locatives pour 14,8 millions d'euros ;
- refacturation de travaux pour 2,2 millions d'euros ;
- refacturation de taxes pour 2,3 millions d'euros ;
- refacturation de frais marketing pour 1,4 million d'euros ;
- refacturation d'honoraires de gestion pour 0,2 million d'euros.

21.3 Autres produits

(K€)	2018	2017
Droits d'entrée	345	793
Indemnités de résiliation	0	0
Redevance <i>Speciality Leasing</i>	970	599
Autres produits	5 435	20
TOTAL	6 750	1 412

NOTE 22 ● CHARGES D'EXPLOITATION

22.1 Autres achats et charges externes

(K€)	2018	2017
1- ACHATS NON STOCKÉS	491	330
2- SERVICES EXTÉRIEURS	19 009	14 274
Activité immobilière	14 677	13 193
Locations et charges locatives	12 168	11 833
Entretiens et réparations	2 327	1 312
Assurances	182	48
Frais généraux	4 332	1 081
Locations et charges locatives	414	78
Entretiens et réparations	638	48
Assurances	1 458	508
Divers	1 822	447
3- AUTRES SERVICES EXTERNES	107 651	68 889
Activité immobilière	2 905	2 364
Frais généraux	104 746	66 525
TOTAL	127 151	83 493

Le poste « Autres services externes - frais généraux » comprend notamment des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe. La variation de ce poste s'explique par la nouvelle politique de refacturation (voir note 21.1).

22.2 Impôts et taxes

(K€)	2018	2017
Impôts et taxes sur rémunérations	396	572
Taxes foncières et autres taxes récupérables	4 019	4 016
Autres impôts et taxes	784	768
TOTAL	5 199	5 356

22.3 Frais de personnel

(K€)	2018	2017
Rémunérations	(2 834)	11 929
Charges sociales correspondantes	478	5 673
TOTAL	(2 356)	17 602

Les membres du Directoire d'Unibail-Rodamco sont rémunérés en partie par Unibail-Rodamco SE.

Le Directoire, dans le cadre de la convention relative aux Charges de Structure Groupe, est refacturé partiellement aux entités du Groupe.

Le montant négatif en 2018 est dû à une reprise de provision pour bonus passée en 2017 et liée à l'acquisition de Westfield Corporation. Ces bonus ont finalement été versés principalement sous forme d'attribution d'Actions de Performance.

22.4 Dotations aux amortissements

(K€)	2018	2017
Immobilisations corporelles	51 045	64 907
TOTAL	51 045	64 907

22.5 Dotations aux dépréciations et provisions

(K€)	2018	2017
Immobilisations	0	98
Actif circulant	328	315
Risques et charges	5 977	411
TOTAL	6 305	824

22.6 Autres charges d'exploitation

(K€)	2018	2017
Jetons de présence	1 071	1 034
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	150	0
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	2 076	1 062
TOTAL	3 297	2 096

NOTE 23 ● PRODUITS FINANCIERS

23.1 Produits financiers de participation

(K€)	2018	2017
Remontées de résultat filiales	347 337	73 516
Dividendes	1 874 735	948 519
Autres	2 248	2 991
TOTAL	2 224 320	1 025 026

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement SCI Ariane-Défense, Financière 5 Malesherbes, Capital 8, SCI Galilée-Défense, Lefoullon et SCI Sept Adenauer.

Les principales distributions perçues en 2018 au titre du résultat 2017 ou de 2018 sont :

- Rodamco Europe Properties BV : 1 300 millions d'euros (contre 700 millions d'euros en 2017) ;
- Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 242 millions d'euros (contre 46 millions d'euros en 2017) ;
- Doria : 115 millions d'euros (contre 0 euro en 2017) ;
- Uni-Commerces : 97 millions d'euros ;
- Rodamco France : 62 millions d'euros ;
- Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine : 51 millions d'euros.

23.2 Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé

(K€)	2018	2017
Produits des prêts aux filiales	292 616	273 075
TOTAL	292 616	273 075

En 2018, les filiales contributrices sont principalement Rodamco Europe France Financing pour 37 millions d'euros, WFD Unibail-Rodamco NV pour 29 millions d'euros, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 22 millions d'euros, Wood Sp zoo pour 21 millions d'euros, Rodamco Retail Deutschland BV pour 15 millions d'euros, Unibail-Rodamco Spain SLU pour 13 millions d'euros, Unibail-Rodamco Polska Sp zoo pour 12 millions d'euros, Zlote Tarasy Sp zoo pour 11 millions d'euros, Unibail-Rodamco Steam SL pour 11 millions d'euros et GSSM Warsaw Sp zoo pour 10 millions d'euros.

23.3 Autres intérêts et produits assimilés

(K€)	2018	2017
Agios bancaires	281	15
Intérêts sur comptes courants filiales	26 125	25 059
Produits sur <i>caps</i> , <i>floors</i> et <i>swaps</i>	150 098	98 456
Étalement commission sur prêts filiales	10 171	3 032
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	371	372
Intérêts sur valeurs mobilières	(127)	(210)
Autres produits financiers	5 186	0
TOTAL	192 105	126 724

23.4 Reprises sur dépréciations et transfert de charges

(K€)	2018	2017
Reprises sur provisions écarts de change	0	31 893
Reprise provision sur filiales	15 028	19 338
TOTAL	15 028	51 231

Au cours de l'exercice 2017, des reprises de provision pour écart de conversion actif ont été enregistrées suite aux échéances finales ou anticipées de prêts en couronnes suédoises.

Au 31 décembre 2018, la Société a repris 14,8 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SL. La Société a également repris 0,2 million d'euros de provision de risque filiale sur la société SCI Monthéron.

23.5 Différences positives de change

(K€)	2018	2017
Gain de change AUD	12 703	0
Gain de change CZK	294	7 994
Gain de change GBP	1	0
Gain de change PLN	1 485	14 838
Gain de change SEK	10 514	0
Gain de change USD	2 880	5 093
TOTAL	27 877	27 925

NOTE 24 ● CHARGES FINANCIÈRES

24.1 Dotations financières

(K€)	2018	2017
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	7 825	7 101
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	85 081	23 815
Dépréciations et provisions		
Sur titres de participation (dont mali)	1 131 941	5 690
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	7 577	8 280
Frais sur emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 412	1 423
Frais sur titres hybrides	1 290	0
TOTAL	1 235 126	46 309

Au 31 décembre 2018, des provisions ont été enregistrées sur les titres des filiales (voir note 4).

24.2 Intérêts et charges assimilés

(K€)	2018	2017
Agios bancaires	97	46
Commission sur caution et crédits confirmés	9 234	18 075
Intérêts sur emprunts	14 831	16 114
Intérêts sur titre de créance négociable	(4 125)	(4 081)
Intérêts sur emprunts obligataires	250 856	239 868
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	0	2
Intérêts sur comptes courants	1 276	2 535
Intérêts sur obligations remboursables en actions	79	75
Intérêts sur titres hybrides	33 094	0
Charges sur <i>cap</i> , <i>floor</i> et <i>swap</i> hors Groupe	197 521	177 812
Autres charges financières	610	0
Remontées de résultat filiales	8 195	8 284
TOTAL	511 668	458 730

Au 31 décembre 2017, le poste « Commission sur caution et crédits confirmés » comprenait des commissions relatives à une ligne de crédit de 6,1 milliards d'euros mise en place afin de pouvoir servir la partie numéraire de l'offre d'achat de Westfield Corporation pour un montant de 9,2 millions d'euros. Cette ligne a été annulée en 2018 sans avoir été utilisée.

Le poste « Charges sur *cap*, *floor* et *swap* hors Groupe » comprend l'étalement relatif à l'exercice 2018 des soultes liées aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues lors des exercices précédents. Le montant de cet étalement s'élève à 139 millions d'euros pour l'exercice 2018.

24.3 Différences négatives de change

(K€)	2018	2017
Perte de change AUD	17	0
Perte de change CZK	14	310
Perte de change DKK	4	12
Perte de change PLN	7 154	2 865
Perte de change SEK	7	29 534
Perte de change USD	1 977	4 669
TOTAL	9 173	37 390

NOTE 25 ● RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>(K€)</i>	2018	2017
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	1 466	298 109
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	463 575	(50)
Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	0	(18)
Provisions réglementées	(6 136)	0
Autres produits et charges exceptionnels	(83)	(235)
TOTAL	458 822	297 806

Au 31 décembre 2018, le poste « Plus et moins-values sur cession sur d'actifs financiers » comprend le résultat de la cession des titres de la société Capital 8 pour un montant global de 463,6 millions d'euros.

Pour rappel, au 31 décembre 2017, le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels » comprenait le résultat de la cession de l'ensemble immobilier So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret pour un montant global de 298 millions d'euros.

NOTE 26 ● IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

<i>(K€)</i>	2018	2017
Impôt sur les bénéfices	0	(30 593)
TOTAL	0	(30 593)

En 2017, le montant négatif d'impôt correspondait au montant des taxes sur les dividendes (contribution de 3 % sur les dividendes non SIIC versés en numéraire) versées sur la période 2013-2016 et remboursées par l'Administration fiscale en 2018.

NOTE 27 ● ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Les conventions conclues entre Unibail-Rodamco SE et les sociétés du Groupe sont conclues à des conditions normales de marché à l'exception des conventions mentionnées ci-après.

Poste du bilan concerné	Parties liées	Nature de la relation avec la partie liée	Solde au bilan avec la partie liée (K€)	Nature de la transaction
Actif				
Autres créances				
	3BORDERS	Maison-mère ultime	5 066	Compte courant non rémunéré
	BURES-PALaiseau	Maison-mère ultime	332	compte courant non rémunéré
	CENTRE COMMERCIAL FRANCILIA	Maison-mère ultime	141 317	Compte courant non rémunéré
	CNIT DÉVELOPPEMENT	Maison-mère ultime	78 197	Compte courant non rémunéré
	FINANCIÈRE 5 MALESHERBES	Maison-mère ultime	66 171	Compte courant non rémunéré
	GAÏTÉ BUREAUX	Maison-mère ultime	21 168	Compte courant non rémunéré
	GAÏTÉ PARKINGS	Maison-mère ultime	3 066	Compte courant non rémunéré
	GALILÉE-DÉFENSE	Maison-mère ultime	60 174	Compte courant non rémunéré
	LEFOULLON	Maison-mère ultime	41 480	Compte courant non rémunéré
	MALTESE	Maison-mère ultime	45 858	Compte courant non rémunéré
	MARCEAU BUSSY SUD	Maison-mère ultime	5 711	Compte courant non rémunéré
	MONTHERON	Maison-mère ultime	1 264	Compte courant non rémunéré
	NOTILIUS	Maison-mère ultime	345	Compte courant non rémunéré
	SCI BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS	Maison-mère ultime	15 629	Compte courant non rémunéré
	SCI LE SEXTANT	Maison-mère ultime	13 729	Compte courant non rémunéré
	SCI SEPT ADENAUER	Maison-mère ultime	32 445	Compte courant non rémunéré
	SNC RANDOLI	Maison-mère ultime	71 331	Compte courant non rémunéré
	TRINITY DÉFENSE	Maison-mère ultime	167 230	Compte courant non rémunéré
	UR VERSAILLES CHANTIERS	Maison-mère ultime	23 775	Compte courant non rémunéré
	VILLAGE 8 DEFENSE	Maison-mère ultime	2 873	Compte courant non rémunéré
	YETA	Maison-mère ultime	11 258	Compte courant non rémunéré
Passif				
Emprunts et dettes financières divers				
	ACARMINA	Maison-mère ultime	0	Compte courant non rémunéré
	AÉROVILLE	Maison-mère ultime	14 900	compte courant non rémunéré
	AMSOMBRA	Maison-mère ultime	20	Compte courant non rémunéré
	COBRAQ	Maison-mère ultime	19	Compte courant non rémunéré
	FETUNO	Maison-mère ultime	19	Compte courant non rémunéré
	FLOCOGNE	Maison-mère ultime	19	Compte courant non rémunéré
	HIPOKAMP	Maison-mère ultime	0	Compte courant non rémunéré
	MAVILLEROY	Maison-mère ultime	19	Compte courant non rémunéré
	MIBROKY	Maison-mère ultime	19	Compte courant non rémunéré
	SCI ARIANE-DÉFENSE	Maison-mère ultime	294 069	Compte courant non rémunéré

NOTE 28 ● ENGAGEMENTS HORS BILAN

28.1 Instruments financiers

(K€)	2018		2017	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Instruments financiers :				
Swap de taux EUR		17 192 138		13 932 138
Swap de taux USD	6 000 000	5 240 174	0	0
Swap de devises				
	CHF	135 000	109 276	135 000
	HKD	2 935 000	315 437	2 935 000
	SEK	800 000	77 482	
	USD	200 000	144 928	200 000
Caps et floors				
● achats EUR		37 900 000		18 550 000
● ventes EUR		3 000 000		6 200 000
● achats USD	2 000 000	1 746 725	0	0
● ventes USD	2 000 000	1 746 725	0	0
Call swaptions				
● ventes		10 000 000		8 850 000
Option de change				
● achats	USD	0	0	5 727 000
				4 853 390

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt sont présentés de la façon suivante :

- pour les opérations fermes, les montants sont portés pour la valeur nominale des contrats ;
- pour les opérations conditionnelles, les montants sont portés pour la valeur nominale de l'instrument sous-jacent.

(K€)		(en devises)		Notionnel <= 1 an (€)	Notionnel + 1 an (€)
OPÉRATIONS FERMES					
Swap de taux				627 138	21 805 174
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV			457 138	7 425 000
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	1 000 000	0	873 362
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF			0	0
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV			170 000	190 000
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	USD	1 000 000	0	873 362
Macrocouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	2 000 000	0	1 746 725
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF			0	8 950 000
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF	USD	2 000 000	0	1 746 725
Position isolée	Prêt TF/Emp TV			0	0
Swap de devises et de taux d'intérêt				144 928	502 195
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000	0	109 276
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 935 000	0	315 437
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	SEK	800 000	0	77 482
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF	USD	200 000	144 928	0
OPÉRATIONS CONDITIONNELLES					
Caps et floors	achats			7 350 000	32 296 725
Macrocouverture		EUR		7 350 000	30 550 000
		USD	2 000 000	0	1 746 725
Position isolée	ventes			0	0
				3 000 000	1 746 725
Macrocouverture		EUR		3 000 000	0
		USD	2 000 000	0	1 746 725
Position isolée				0	0
OPÉRATIONS OPTIONNELLES					
Call swaptions	ventes			0	10 000 000

Les emprunts contractés par Unibail-Rodamco SE sont couverts par des contrats de *swaps* de taux et de *caps*. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat.

La juste valeur nette de ces instruments financiers s'élève à - 132 millions d'euros.

28.2 Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(K€)	2018		2017	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		5 977 500		11 927 500
Garanties reçues en EUR		22 153 829		22 012
Garanties reçues en CHF	135 000	119 798		
Garanties reçues en HKD	2 935 000	327 293		
Garanties reçues en USD	200 000	174 672		
TOTAL		28 753 092		11 949 512
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		833 477		300 830
Garanties données en EUR		1 536 508		1 464 006
Garanties données en GBP	800 000	894 324		
Garanties données en SEK	5 750 000	560 713	7 950 000 ⁽¹⁾	629 838
Garanties données en USD	8 250 000	7 205 240		
TOTAL		11 030 262		2 394 674

(1) Ajustement post-clôture : 1 750 000 milliers de SEK.

En 2017, le poste « Accords de refinancement obtenus », comprenait une garantie de financement dans le cadre de l'acquisition du Groupe Westfield Corporation à hauteur de 6,1 milliards d'euros.

En 2018, suite à l'acquisition de Westfield Corporation, des garanties croisées ont été mises en place entre les sociétés du groupe Westfield et Unibail-Rodamco SE.

Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande, notamment dans le cadre de financements accordés aux filiales par des établissements financiers.

NOTE 29 ● OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Plan	Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾	
Plan 2010 (n° 6)	2011	du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 626	586 383	-
	2011	du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
	2012	du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	156 067	488 975	27 160
	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	151 211	355 337	110 518
Plan 2011 (n° 7)	2014	du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	193 606	23 466	389 015
	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	175 963	-	439 897
	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
Plan 2015 (n° 8)	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	119 216	1 913	490 479
	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	69 492	-	542 119
Plan 2017 (n° 9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	18 685	-	611 450
TOTAL			5 151 744	15 059	1 074 091	1 482 074	2 610 638	

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

NOTE 30 ● AUTRES INFORMATIONS**30.1 Événements postérieurs à la clôture**

Néant.

30.2 Titres de la société Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2018, 523 540 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

30.3 Rémunération du Directoire

(K€)	2018	2017
Revenu fixe	2 690	3 530
Prime variable	4 030	3 472
Autres avantages ⁽¹⁾	1 104	1 139
TOTAL ⁽²⁾	7 824	8 141

(1) Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2018, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 151 000 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance et 43 010 Actions de Performance.

30.4 Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 1 070 750 euros pour l'année 2018.

30.5 Effectif 2018

L'effectif moyen sur l'année 2018 est d'une personne. Au 31 décembre 2018, l'effectif est d'une personne.

30.6 Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

5.5 AUTRES INFORMATIONS

5.5.1 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT

5.5.1.1 Information sur les délais de paiement de la société Unibail-Rodamco SE

Article D. 441 L-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	40	15	13	2	102	132
Montant total des factures concernées TTC (K€)	4 922	287	133	5	223	647
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	1,43 %	0,08 %	0,04 %	0,00 %	0,06 %	0,19 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues (K€)	0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						- Délais contractuels x - Délais légaux

5.5.1.2 Information sur les délais d'encaissement de la société Unibail-Rodamco SE

Article D. 441 L-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	8	1	18	5	250	284
Montant total des factures concernées TTC (K€)	102	44	323	(44)	(66)	257
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,08 %	0,03 %	0,24 %	(0,03 %)	(0,05 %)	0,19 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues (K€)	0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						- Délais contractuels x - Délais légaux

5.5.2 INFORMATION SUR LES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO SE

	2018	2017	2016	2015	2014
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (K€)	691 443	499 283	496 969	493 470	490 292
Nombre d'actions émises	138 288 601	99 856 676	99 393 785	98 693 942	98 058 347
Nombre d'obligations convertibles en actions	3 182 968	3 184 318	3 218 937	3 225 522	5 194 866
Résultat global des opérations effectives (K€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	164 797	52 684	97 723	82 659	90 002
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	2 741 600	1 220 448	657 816	1 209 728	675 408
Impôt sur le bénéfice	0	(30 593)	2 951	14 055	14 781
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1 457 493	1 191 830	543 367	1 159 629	1 209 223
Montant du bénéfice distribué	10,80 ⁽¹⁾	1 079 164	1 018 336	963 079	946 455
Résultat des opérations réduit à une seule action (€)					
Bénéfice social après impôt mais avant amortissements et provisions	19,83	12,53	6,59	12,11	6,74
Bénéfice social après impôt amortissements et provisions	10,54	11,94	5,47	11,75	12,33
Dividende versé à chaque action	10,80 ⁽¹⁾	10,80	10,20	9,70	9,60
Personnel					
Effectif au 31 décembre	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (K€)	(2 834)	11 930	5 661	3 939	4 320
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (K€)	478	5 676	2 884	2 450	2 714

(1) Soumis à la prochaine l'Assemblée Générale du 17 mai 2019 sur la base de 138 288 601 actions au 31/12/2018.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Unibail-Rodamco SE

Exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

A l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction détenus directement ou via des coentreprises.

Risque identifié	Notre réponse
<p>Le groupe détient, directement ou via des coentreprises, un portefeuille d'immeubles de placement composé des centres commerciaux, de bureaux et de sites de Congrès & Expositions. Au 31 décembre 2018, les immeubles de placement du groupe s'élevaient à 58 872 M€ (39 917 M€ en 2017). 47 462 M€ de ces actifs sont détenus par des entités consolidées (38 524 M€ en 2017), et 11 410 M€ (1 393 M€ en 2017) détenus indirectement via des coentreprises comptabilisées par mise en équivalence. Le portefeuille inclut des immeubles de placement en cours de construction («IPUC») pour un montant de 1 656 M€ (1 354 M€ en 2017).</p> <p>La variation de la juste valeur des immeubles de placement présentée dans le résultat net de l'information sectorielle s'élève à 38 M€.</p> <p>Comme indiqué dans la note 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, l'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à différentes méthodes de valorisation utilisant des paramètres non observables tels que définis par la norme IFRS 13 et par IAS 40. Par conséquent, elle dépend fortement des estimations, des hypothèses et du jugement qu'adoptent le management et les experts externes.</p> <p>Les évaluations tiennent compte à la fois des caractéristiques intrinsèques des actifs (contrats en cours, revenus locatifs, état du bien et localisation, perspectives de revenus) et des conditions de marché (taux en vigueur, transactions comparables récentes tant locatives que d'investissement). Concernant les immeubles de placement en cours de construction, des facteurs additionnels sont considérés : les coûts de développement projetés, la capacité à louer l'actif, la date estimée de l'achèvement des travaux et le niveau de fiabilité de la juste valeur à date.</p> <p>Les valorisations des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction détenus directement ou via des coentreprises, constituent un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par cette évaluation et de l'importance du poste sur l'état de la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation mis en place par la direction du groupe.</p> <p>Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts externes. Nous avons également analysé la pertinence de méthodologie de valorisation utilisée par les experts externes ainsi que le périmètre d'actifs faisant l'objet de ces expertises.</p> <p>Nous avons participé, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions avec chacun des experts externes mandatés par le groupe. Lors de ces réunions les valorisations des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique.</p> <p>A partir des expertises, nous avons réalisé des procédures analytiques des paramètres retenus telles que le rendement et la valeur locative estimée, en comparant les données des exercices 2017 et 2018 et les confrontant à notre compréhension du marché immobilier des différents pays, notamment sur la base de données externes, d'études de marché publiées et d'informations spécifiques à chaque actif. Nous avons réalisé des travaux complémentaires, en impliquant nos spécialistes, pour examiner les évaluations de certains actifs. Nous avons concentré nos travaux sur les actifs les plus significatifs en termes de valeur et ceux sur lesquels les variations des paramètres utilisés ou les valeurs présentaient un écart significatif par rapport aux données de marché afin d'obtenir les justifications appropriées.</p> <p>Sur la base d'échantillons, nous avons examiné la cohérence des loyers et des dépenses de travaux utilisées par les experts externes pour évaluer les immeubles de placement avec les contrats de location et les budgets.</p> <p>Pour les IPUC, nous avons échangé avec les directeurs de développement et les responsables des projets pour apprécier la validité des données et des hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces tests de dépréciation. Nous avons porté une attention particulière à la nature des frais engagés, aux coûts estimés jusqu'à l'achèvement et avons analysé la détermination des risques liés aux projets et le degré d'exposition à ces risques.</p> <p>Enfin, nous nous sommes assurés de la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur et de la pertinence de l'information présentée dans les comptes consolidés.</p>

Traitement comptable de l'acquisition du groupe Westfield, y compris les caractéristiques relatives à la comptabilisation du prix d'acquisition

Risque identifié

Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a annoncé la réalisation de l'acquisition du groupe Westfield, comprenant les sociétés WCL, WFDT et WAT, pour un montant total de 11,9 Mds€, et la création d'Unibail-Rodamco-Westfield. L'allocation préliminaire du prix d'acquisition fait ressortir un écart d'acquisition préliminaire de 2,3 Mds€.

Comme indiqué aux notes 1.1, 1.2 et 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés, les principales caractéristiques comptables de l'acquisition du groupe Westfield sont relatives à la comptabilisation du regroupement d'entreprises, à l'identification et à l'évaluation des actifs et des passifs, à la répartition de l'écart d'acquisition aux segments géographiques et à la méthodologie utilisée pour le test de dépréciation de l'écart d'acquisition.

Concernant le regroupement d'entreprises, la direction a apprécié toutes les caractéristiques de l'opération pour consolider WCL et WFDT. La direction a également analysé la structure juridique et la gouvernance de WFD Unibail-Rodamco N.V. pour conclure que WAT doit être consolidée par Unibail-Rodamco SE.

S'agissant de l'identification et de l'évaluation des actifs identifiables acquis et des passifs repris et passifs éventuels, la société a évalué, avec l'assistance d'experts externes, la juste valeur des actifs identifiables acquis à la date d'acquisition, conformément à la norme IFRS 3.

La marque commerciale Westfield, utilisée pour les Flagships (aux États-Unis et au Royaume-Uni) ainsi que les contrats avec des tiers relatifs à l'activité de gestion immobilière, aux activités de Développement, Design & Construction (DD&C) et aux activités Aéroports ont été évalués par la direction avec l'assistance d'experts externes indépendants, et comptabilisés comme des actifs incorporels pour un montant de 1,1 Md€.

L'écart d'acquisition de 2,3 Mds€ résultant de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition, a été alloué aux segments géographiques du groupe qui bénéficient de l'acquisition de Westfield, sur la base (i) des synergies de revenus et des synergies de coûts attendues, (ii) de la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière, de DD&C, et des activités Aéroports non prise en compte dans les immobilisations incorporelles identifiées, et (iii) de la valeur attribuable au personnel acquis.

En ce qui concerne la méthodologie retenue pour le test de dépréciation de l'écart d'acquisition, la valeur de l'actif net de chaque segment géographique a été comparée à sa valeur recouvrable, déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, et la valeur d'usage.

La valeur d'usage a été déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés issus du plan d'affaires à 5 ans approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance.

Les principales hypothèses relatives à la valeur d'usage sont : (i) le Coût Moyen Pondéré du Capital («CMPC») par segment géographique calculé par la direction, qui inclut une prime de portefeuille non prise en compte dans les taux d'actualisation utilisés par les experts externes pour valoriser les immeubles de placement; (ii) un taux de croissance à long terme («TCLT») par région estimé par la direction, qui peut être supérieur à celui utilisé par les évaluateurs externes en raison de valeurs locatives plus élevées plus élevées estimées par la direction, de la qualité des équipes de gestion immobilière, des nouvelles activités et de l'impact des synergies de revenus qui ne sont pas encore reflétés dans la juste valeur des immeubles de placement.

Les éléments décrits ci-dessus constituent un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis et de l'importance du poste sur l'état de la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.

Notre réponse

Nous avons examiné la documentation et les accords relatifs à l'acquisition de Westfield. Nos spécialistes IFRS ont été impliqués à nos côtés pour examiner la comptabilisation du regroupement d'entreprises.

Nous avons examiné l'allocation préliminaire du prix d'acquisition établi par la direction, assistée par ses experts externes.

Concernant le portefeuille d'immeubles de placement de Westfield, nous avons appliqué des procédures semblables à celles décrites dans le point clé de l'audit « Evaluation des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction détenus directement ou via des coentreprises ».

Pour les actifs incorporels identifiables, nous avons évalué, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, le bien-fondé des méthodes utilisées par la direction pour déterminer la juste valeur de la marque commerciale, de la gestion immobilière, des activités de DD&C et des activités Aéroports.

Nous avons examiné la méthode utilisée par le groupe pour affecter l'écart d'acquisition et nous avons examiné la conformité de cette méthode avec les normes comptables en vigueur.

Nous avons examiné la méthodologie retenue pour le test de dépréciation de l'écart d'acquisition et les hypothèses clés utilisées par la direction pour les projections de flux de trésorerie. Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons examiné les hypothèses utilisées, telles que les projections de revenus locatifs nets, le CMPC et le TCLT, ainsi que l'analyse de sensibilité résultant d'une variation de ces hypothèses, comme indiqué à la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons également évalué le caractère approprié des informations fournies par le groupe dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Évaluation de la dette financière et des instruments dérivés liés

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la dette financière d'Unibail-Rodamco s'élève à 25,4 Mds€. Elle inclut des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) comptabilisées à la juste valeur pour un montant total de 992 M€. Par ailleurs, la dette financière détenue par les coentreprises s'élève à 2,2 Mds€.

En 2018, le groupe a levé 7,9 Mds€ de nouvelles dettes senior (obligations et financement bancaire à moyen / long terme).

Par ailleurs, comme indiqué dans la note 7 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a recouru à des instruments dérivés, principalement des swaps et caps sur taux d'intérêts et des swaps sur devises, pour couvrir son exposition à des mouvements de taux d'intérêts et/ou de taux de change. Ces instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur et représentent au bilan des montants de 303 M€ (à l'actif) et 451 M€ (au passif).

Au cours de l'exercice, le groupe a comptabilisé un coût de l'endettement net de 332 M€ et une variation négative de juste valeur des ORNANE et des instruments dérivés, de 289 M€ (hors intérêts courus) en compte de résultat.

Le ratio d'endettement du Groupe, le niveau de liquidité, les engagements financiers (covenants) et le coût de financement sont calculés à partir du portefeuille de dettes financières et des instruments dérivés.

La dette financière et les instruments dérivés liés sont considérés comme un point clé de notre audit en raison de l'importance de leurs soldes dans les états financiers et de l'incidence des variations de la valeur de marché des ORNANES et des dérivés sur l'état du résultat global consolidé.

Notre réponse

Nous avons obtenu et analysé un échantillon de contrats d'emprunts pour prendre connaissance de leurs termes et conditions et avons contrôlé l'enregistrement dans les comptes consolidés de leurs caractéristiques contractuelles. Nous avons aussi effectué des procédures analytiques concernant les charges financières.

Le montant nominal de la dette a été rapproché par le biais de la confirmation pour une sélection de tiers. La valeur comptable des ORNANES a été rapprochée de leur prix de marché.

Nous avons comparé les caractéristiques d'une sélection représentative d'instruments dérivés directement avec les contreparties et avons mis en œuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions comptables.

Nous avons apprécié le contrôle exercé par la direction sur le processus de valorisation des instruments dérivés. Pour un échantillon d'instruments dérivés, nous avons examiné les valorisations retenues par le groupe en procédant, avec nos spécialistes, à nos propres estimations.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations requises par la norme IFRS 7 dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

5.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco SE par votre assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pascal Colin

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Yves Jégourel

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Unibail-Rodamco SE

Exercice clos le 31 décembre 2018

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

A l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie «Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels» du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable décidé par votre société, en application du règlement ANC n° 2018-01, concernant les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, liés aux acquisitions d'immobilisations, tel que précisé dans la note 1.2 « Méthodes d'évaluation - Changement de méthode comptable » de l'annexe aux comptes annuels.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

DÉPRÉCIATION DES TITRES DE PARTICIPATION

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, Unibail-Rodamco SE détient 17,7 Mds€ de titres de participation.

Du fait de l'acquisition du groupe Westfield en juin 2018, Unibail-Rodamco SE détient 100% des sociétés UR TH BV pour un montant brut de 4,1 Mds€, Westfield Corporation Limited (WCL) pour 2,9 Mds€ et 40% de WFD Unibail-Rodamco N.V. (une holding néerlandaise qui détient in fine les actifs américains du groupe) pour 1,0 Md€.

Les titres de participation sont généralement des sociétés détenant un ou plusieurs actifs immobiliers ou des holdings qui détiennent indirectement de telles sociétés.

Comme indiqué dans la note 1.2.3 de l'annexe aux comptes annuels, une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'utilité des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation est fondée sur la juste valeur des immeubles de placement détenus par les filiales et nécessite ainsi des hypothèses et des estimations de la part de la direction. L'évaluation des immeubles de placement est réalisée par des experts indépendants et prend en considération les données locatives ainsi que les taux de rendement et les transactions du marché immobilier.

Concernant les filiales détenant les actifs de Westfield, la valeur d'utilité a été déterminée par la direction en appliquant une méthode des flux futurs actualisés dérivés du test de dépréciation de l'écart d'acquisition mis en oeuvre dans les comptes consolidés. Cette méthode nécessite le recours à des estimations et des hypothèses, notamment les flux futurs, le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le taux de croissance à long terme.

En conséquence, la dépréciation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit compte tenu du recours à des facteurs internes et externes qui requièrent l'exercice du jugement par la direction, notamment pour définir le modèle d'évaluation et estimer les flux futurs, le CMPC et le taux de croissance à long terme.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.

Nous avons examiné les calculs de l'actif net réévalué qui prend en compte : le pourcentage de détention, la situation nette ainsi que les plus-values latentes sur les immeubles de placement et autres actifs.

Concernant les plus-values latentes sur les actifs immobiliers, nous avons examiné la concordance entre la juste valeur des actifs sous-jacents avec les rapports d'expertise. Nos procédures sur la juste valeur des actifs sous-jacents ont principalement consisté à :

- tenir des réunions d'échanges approfondis avec les experts indépendants en présence de nos spécialistes en évaluation immobilière,
- examiner le caractère approprié des données et des hypothèses opérationnelles retenues,
- réaliser une analyse comparative des hypothèses de marché (taux de rendement, valeurs locatives, etc.) retenues avec les données issues des transactions comparables.

Concernant les filiales détenant les actifs de Westfield, nous avons apprécié avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, leur valeur d'utilité, déterminée à partir des projections de flux de trésorerie des unités génératrices de trésorerie des régions États-Unis et Royaume-Uni.

Nous avons notamment considéré les principales hypothèses utilisées par la direction pour établir les projections de flux de trésorerie, le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le taux de croissance à long terme de chaque région.

Nous avons également apprécié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

COMPTABILISATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la dette financière d'Unibail-Rodamco SE s'élève à 18,4 Mds €, détaillée dans la note 15 « Emprunts et dettes financières » de l'annexe aux comptes annuels.

Unibail-Rodamco SE utilise des instruments dérivés, principalement des swaps de taux et de devises, ainsi que des caps, afin de se couvrir contre les variations de taux d'intérêts et des cours de change. Le portefeuille des instruments dérivés est présenté dans la note 28.1 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes annuels.

Sur la base de ce portefeuille de dettes financières et d'instruments dérivés, Unibail-Rodamco SE calcule son ratio d'endettement, de liquidité, le respect de ses engagements financiers (covenants) et le coût de sa dette.

Durant l'exercice, Unibail-Rodamco SE a restructuré une partie de son portefeuille d'instruments dérivés de couverture comme indiqué dans la note 2.1 « Principaux événements 2018 » de l'annexe aux comptes annuels.

La comptabilisation de la dette financière et des instruments dérivés est considérée comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'importance des soldes dans les comptes annuels et de la complexité des écritures liées à la comptabilisation des dérivés présentées dans les notes 6, 16 et 24 de l'annexe aux comptes annuels.

Notre réponse

Nous avons analysé un échantillon représentatif de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions. Nous avons ainsi examiné les caractéristiques de ces emprunts dans les comptes annuels et nous avons mené des procédures analytiques sur les charges financières.

Nous avons effectué des procédures de confirmation directe auprès des tiers par sondages pour confirmer la valeur comptable des dettes financières.

Nous avons effectué des procédures de confirmation directe de contreparties d'un échantillon représentatif d'instruments dérivés et avons mis en œuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions relatives aux dérivés présentées en engagements hors bilan.

Nous avons examiné le portefeuille d'instruments de dérivés de Unibail-Rodamco SE et nous avons analysé leur correct classement (couverture ou position ouverte isolée). En particulier, l'équipe d'audit avec l'aide de nos spécialistes a étudié les opérations de restructuration du portefeuille de dérivés et la conformité des traitements comptables appliqués.

De plus, nous avons examiné le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels en ce qui concerne la dette financière et les instruments dérivés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence dans le rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco SE par votre assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quatorzième année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-quatrième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 26 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pascal Colin

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Yves Jégourel

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Unibail-Rodamco SE

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco SE,

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés.

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article R.225-86 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 26 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

Pascal Colin

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Yves Jégourel

6.

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

6.1	GESTION DES RISQUES	411	6.3	TRANSFERT DES RISQUES VERS LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE	436
6.1.1	Politique et organisation de la gestion des risques	411			
6.1.2	Gestion des risques d'entreprise du Groupe	412			
6.1.3	Dispositif de contrôle interne	415			
6.2	PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE RÉDUCTION	416			
6.2.1	Risques propres à l'environnement externe	420			
6.2.2	Risques opérationnels propres aux activités	424			

6.1 GESTION DES RISQUES

6.1.1 POLITIQUE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

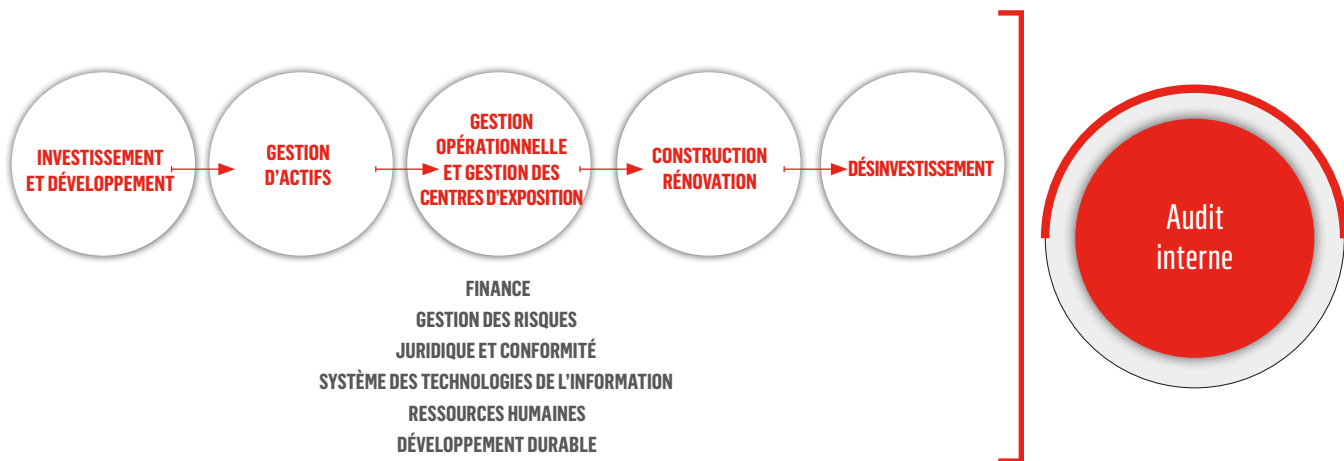
La politique de gestion des risques du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ("URW" ou "le Groupe") a pour objet de :

- sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques du Groupe afin d'atteindre ses objectifs ;
- créer et préserver la valeur, les actifs, la marque et la réputation du Groupe ;
- identifier et analyser les principales menaces potentielles afin d'anticiper les risques de manière proactive ;
- assurer l'homogénéité des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ;
- rassembler les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune en matière de gestion des risques.

La structure de URW peut être définie comme une organisation matricielle au sein de deux plates-formes continentales : l'Europe et

les États-Unis. La plate-forme européenne est composée de sept régions (Allemagne, Autriche/Europe Centrale, Benelux, Espagne, France, Pays nordiques et Royaume-Uni/Italie) et d'un *Corporate Center* organisé autour de cinq fonctions principales, à savoir développeur, propriétaire, opérateur, ressourceur et financeur. Le processus de prise de décision est structuré dans la plupart des cas *via* des comités et de manière collégiale. La séparation des tâches au sein du Groupe repose sur la distinction des fonctions d'exécution et de contrôle. Le Groupe n'externalise pas ses activités stratégiques, à l'exception de certaines fonctions de son système d'information.

Au sein des 2 plateformes et des huit régions mentionnées, URW exerce les principales activités suivantes : investissement et désinvestissement, gestion d'actifs, gestion opérationnelle (dont la gestion locative et la gestion immobilière), construction, rénovation et la gestion des centres de congrès et d'exposition. Ces activités sont décrites ci-après. La structure organisationnelle repose également sur un système de délégations de rôles et de responsabilités aux managers. Cette structure est complétée par des comités internes au sein desquels les décisions sont prises sur la base d'une analyse des risques.



Investissement et développement

L'investissement est l'un des processus clés d'URW : il s'agit de la première étape de la chaîne de création de valeur. Cette étape débute par la recherche d'acquisitions, en s'appuyant sur les informations obtenues auprès de courtiers, de relations tissées avec des spécialistes et de relations avec la communauté locale. Une fois qu'un investissement est identifié par le Groupe ou par les services de développement local, il doit être soumis à une procédure stricte comportant plusieurs étapes avant d'être approuvé, conformément à des processus décisionnels internes exigeants et en accord avec la stratégie d'investissement d'URW.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en charge des projets de développement en collaboration avec le *Corporate Centre*. Le processus de prise de décision est applicable tel que

susmentionné. La construction est réalisée (préparation des appels d'offres, appels à candidatures, sélection des constructeurs, etc.) sous la responsabilité du Directeur Général Développement Groupe, du Directeur Délégué Développement et des Directeurs Généraux Régionaux. La construction est réalisée par des sociétés de construction expérimentées qui sont gérées et contrôlées par des maîtres d'œuvre externes.

Gestion d'actifs

Sous la responsabilité des deux Directeurs Généraux Opérations (Europe et États-Unis) et des équipes opérationnelles locales, l'activité de gestion d'actifs vise à valoriser le portefeuille d'actifs immobiliers d'URW et à définir la stratégie propre à chaque actif (plan à 5 ans). En accord avec les modalités contractuelles, le département Comptabilité assure la facturation et le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle est organisée et gérée au niveau de la plate-forme continentale (Europe et États-Unis) par leur Directeur Général Opérations respectif et se concentre principalement sur la location immobilière, sur la mise en œuvre/le suivi du plan à 5 ans et sur la gestion immobilière, incluant la sécurité et la maintenance technique (gestion des bâtiments). Cette dernière fonction est principalement exercée par des spécialistes réputés et extérieurs au Groupe. Ils sont répartis par équipes au sein de chaque site et contrôlés par le département PMPs (Ingénierie immobilière et Développement durable) en Europe et par les équipes de gestion des installations aux États Unis.

Construction et rénovation

Ce pôle exerce les fonctions suivantes :

- contrôle des coûts de construction et gestion des contrats ;
- établissement de la politique de développement RSE du Groupe ;
- sélection et contrôle des entreprises de construction et de rénovation ;
- supervision de la construction jusqu'à l'inauguration.

À ce stade et après l'acquisition de Westfield, deux modèles économiques sont exploités au sein du Groupe. Ces 2 modèles économiques sont légèrement différents:

- plus d'implication dans les activités de conception et de construction au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'en Europe Continentale ;
- davantage de rôles et responsabilités d'entrepreneur général au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'en Europe Continentale.

Gestion des centres d'exposition et congrès

L'activité de Gestion des centres d'exposition et congrès consiste notamment à louer des mètres carrés du portefeuille de centres d'expositions d'URW à des organisateurs d'expositions et à vendre des prestations dites obligatoires (installations techniques, électriques) et des prestations accessoires (parkings, connexion Wifi).

Investissements et désinvestissements

Sous la surveillance du Directeur Général Finance Groupe, le département Investissements est responsable du processus de

création de valeur et de la valorisation et du conseil en matière immobilière. Il s'appuie sur les informations susmentionnées pour déterminer si l'actif doit être cédé ou conservé.

En cas de désinvestissements, un processus très structuré est appliqué afin de fournir aux acquéreurs potentiels les informations les plus exhaustives et précises possibles (audit plus approfondi ou *data room*) afin d'optimiser le prix de vente et de minimiser les garanties et la représentation à apporter.

6.1.2 GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE DU GROUPE

Depuis la finalisation de l'acquisition de Westfield en juin 2018, le cadre de gestion des risques a été reconstruit de manière transcontinentale en tenant compte des spécificités des deux zones continentales (Europe et États-Unis).

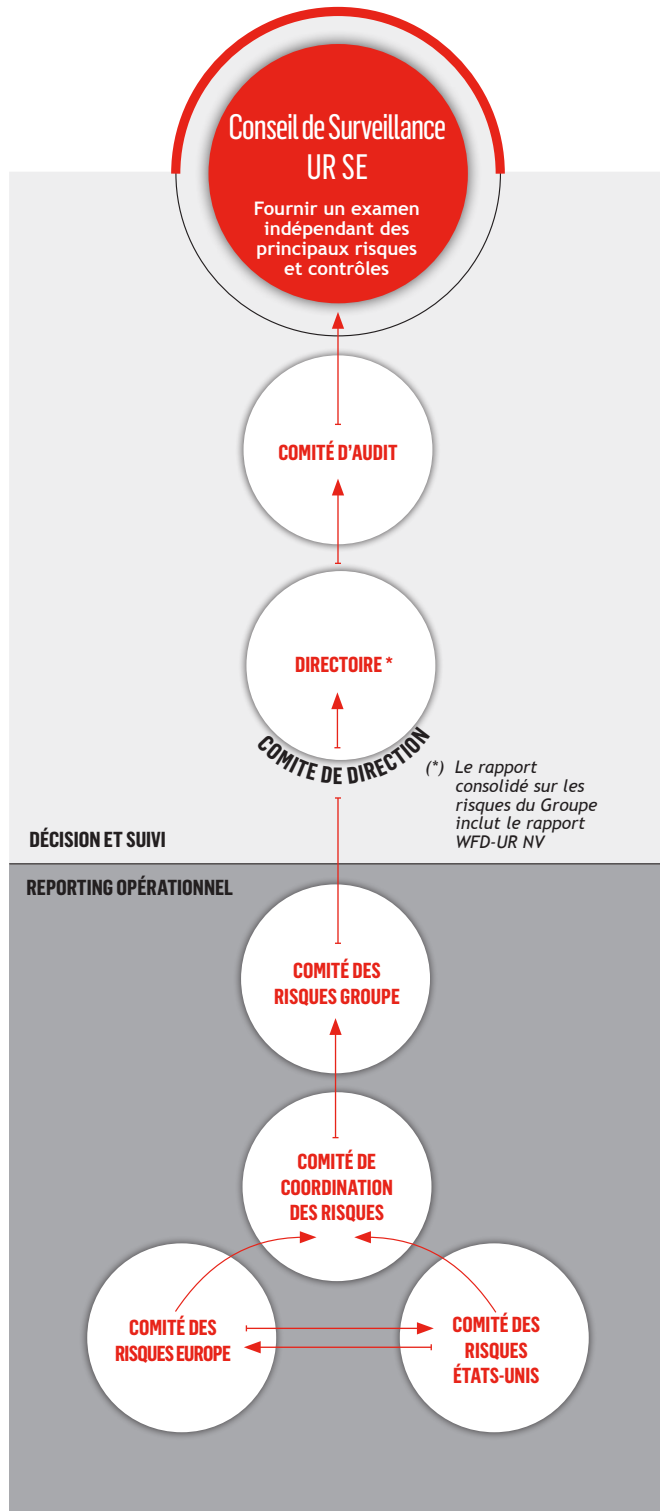
La gouvernance accroît l'importance de la gestion des risques en établissant des responsabilités de surveillance à cet égard. A travers l'analyse des deux anciennes structures Unibail-Rodamco et Westfield, le Groupe a travaillé sur l'harmonisation et la cohérence des instances de gouvernance en charge de la gestion des risques, en tenant compte des contraintes éventuelles liées à la création du nouveau groupe, et sur l'intégration des meilleures pratiques du marché. Le Groupe a organisé plusieurs ateliers sur des thèmes clés (gouvernance, méthodologie, amélioration continue et organisation) composés d'équipes mixtes issues des anciennes structures Unibail-Rodamco et Westfield. Le Groupe a bénéficié de l'assistance de PwC en tant que consultant externe pour fournir des critères de référence et des recommandations aux niveaux international, régional et sectoriel conformément aux meilleures pratiques et aux attentes des investisseurs du marché.

Le 6 décembre 2018, sur recommandation du Comité d'Audit (CA), le Conseil de Surveillance (CS) a approuvé le nouveau cadre de gestion des risques.

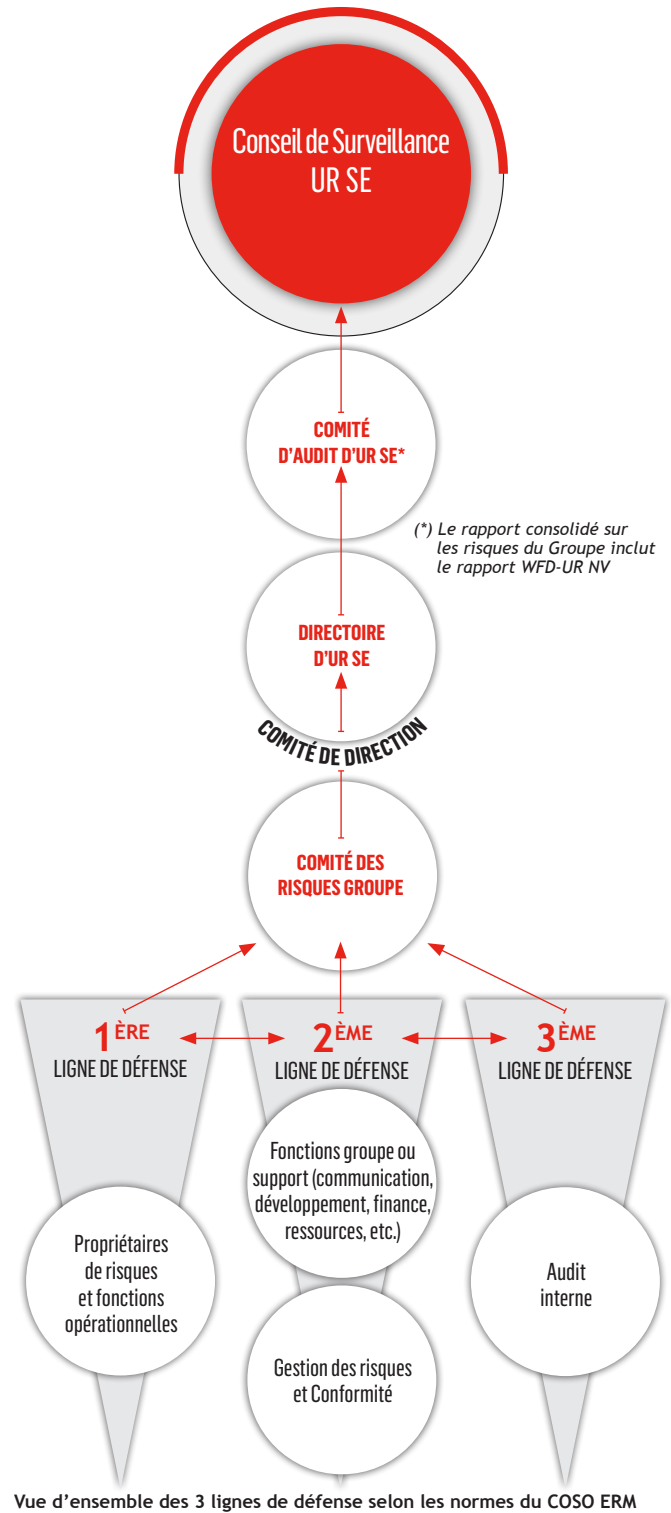
Le nouveau cadre de Gestion des Risques s'articule autour :

- d'une gouvernance ;
- d'une organisation fonctionnelle ;
- de l'inventaire des risques ;
- de la méthodologie ;
- d'une cartographie des risques.

La gouvernance du dispositif de gestion des risques est organisée comme suit :



Les 3 lignes de défense d'URW sont organisées comme suit :



6.

Vue d'ensemble des 3 lignes de défense selon les normes du COSO ERM

Pour détecter et concevoir des mesures ou des actions d'atténuation appropriées en relation avec les spécificités locales au niveau continental, le schéma de gestion des risques du Groupe comprend deux comités de risques locaux spécifiques : le **Comité de Gestion des Risques Europe** et le **Comité de Gestion des Risques États-Unis**.

Les responsabilités des comités de gestion des risques européen et américain sont :

- soutenir le développement d'une culture du risque au sein des plateformes, promouvoir une discussion ouverte sur les risques et intégrer la gestion des risques dans l'organisation ;
- fournir des informations au Comité de Direction au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque des plateformes d'URW ;
- intégrer la gestion des risques dans toutes les activités ;
- discuter de l'identification et de l'évaluation des risques avec les propriétaires des risques locaux ;
- concevoir des mesures d'atténuation en collaboration avec les propriétaires des risques ;
- surveiller les plans d'action ;
- examiner les initiatives en matière de risque par rapport au *Compliance Book* afin d'harmoniser l'évaluation et d'établir les priorités en matière de formation ;
- surveiller les risques émergents ;
- préparer un rapport à l'attention du Comité de Coordination des Risques et du Comité des Risques du Groupe.

Le **Comité de Coordination des Risques** aide à coordonner les activités et à assurer un langage, un cadre, des méthodologies et des outils communs. En conséquence du Principe des Actions Jumelés tel que le terme est défini à l'article 6 des statuts de la Société, ce comité consolide les cartographies des risques d'entreprise UR SE et WFD-UR NV afin d'établir la proposition de cartographie des risques du Groupe, y compris les risques d'inventaire et les mesures d'atténuation en tenant compte de l'importance de chaque risque.

Le **Comité des Risques Groupe** assure le suivi des risques. Le Comité des Risques du Groupe est composé :

- du Directeur Général Fonctions Centrales du Groupe (Président du Comité) ;
- du Directeur Général Finance Groupe ;
- du Président US ;
- du Directeur Général Opérations Europe ;
- du Directeur Général Opérations États-Unis ;
- du Directeur Juridique Groupe Directeur Management des Risques, Conformité & Assurances Groupe (Modérateur du Comité) ;
- du Directeur Groupe de l'Audit Interne et Conformité ;
- des responsables de la Gestion des Risques Europe et États-Unis ;
- d'autres propriétaires des Risques Europe et États-Unis.

Le comité veille à aligner la manière de gérer les risques au sein des différentes activités à travers le Groupe. Il a pour responsabilité principale de superviser et d'approuver la cartographie des risques au niveau du Groupe et les mesures de réduction des risques. Il assiste le Directoire dans les tâches suivantes :

- veiller à ce que l'ensemble des équipes de gestion ait identifié et évalué les risques auxquels le Groupe est exposé dans l'ensemble des régions où il opère et à ce qu'il dispose d'un système performant de gestion des risques ;
- veiller, en collaboration avec le Directoire et/ou les autres comités internes, le cas échéant, à ce que les risques soient contrôlés et en ligne avec l'appétit au risque du Groupe ;
- veiller à une répartition adéquate et aussi claire que possible des responsabilités de chaque propriétaire de risques, et réaliser une analyse des écarts et des contrôles réguliers afin de garantir une couverture optimale des expositions aux risques ;
- informer rapidement le Directoire des risques émergents.

Afin d'assurer ses responsabilités et ses tâches, le comité :

- promeut le développement d'une culture de gestion des risques au sein du Groupe, encourage un dialogue ouvert sur les principaux risques, intègre la gestion des risques aux objectifs du Groupe et au système de rémunération, et crée une culture d'entreprise soucieuse de la gestion des risques à tous les niveaux et non de leur omission ou de leur acceptation sans analyse préalable ;
- fournit des informations au Comité de Direction au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque du Groupe ;
- pilote le profil de risque du Groupe (cartographie des risques) ;
- approuve la politique et le plan de gestion des risques qui incluent :
 - la structure de la gestion des risques de la Société,
 - les normes et la méthodologie adoptées afin d'évaluer ces risques,
 - les mesures de réduction des risques (règles et principes de management des risques),
 - programmes de formation, de sensibilisation ou d'information.

Les missions et le plan d'action du Comité des Risques Groupe sont présentés au moins une fois par an au Directoire et au Comité d'Audit (CA) ainsi qu'au Conseil de Surveillance (CS).

Le Comité des Risques Groupe se réunit au moins tous les 2 mois, ou plus fréquemment si nécessaire.

Le nouvel inventaire des risques a été déterminé sur la base des deux anciens inventaires des risques d'Unibail-Rodamco et de Westfield et en identifiant, le cas échéant, les nouveaux risques potentiels liés à l'acquisition de Westfield.

En 2019, pour la première fois depuis l'acquisition de Westfield, la nouvelle Organisation de Gestion des Risques examinera les principales fiches de risques et les plans d'action connexes en collaboration avec les propriétaires des risques. Les fiches de risques seront ensuite présentées au Comité d'Audit, et au Conseil de Surveillance et discutées par ces derniers, en présence des propriétaires des Risques. Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne suit. En début d'année 2020, toutes les fiches de risques auront été revues et discutées en parfaite conformité avec le Cadre de gestion des risques du Groupe.

6.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions. Ce dispositif repose sur un ensemble d'éléments permettant de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- fiabilité des informations financières ; et
- conformité aux lois, réglementations et règlement intérieur d'URW.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi en juillet 2010 sous l'égide de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) et repose sur :

- un référentiel de procédures standardisées ;
- la responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- la collégialité dans le processus de prise de décision (opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction) ;
- la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

Il est à noter qu'en conséquence de l'acquisition de Westfield, le système de contrôle interne de l'ancienne structure Westfield peut différer de celui en place de l'ancienne structure d'Unibail Rodamco (UR). Par conséquent, il fait actuellement l'objet d'une revue afin d'en évaluer l'efficacité. En raison de la complexité de l'opération et de la diversité des activités, la finalisation de cet examen est prévue pour 2019.

L'environnement de contrôle du Groupe a été mis à jour suite à l'acquisition de Westfield et comprend un manuel (le Compliance Book) qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation et les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :

- d'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec un double rattachement au niveau du Groupe et des régions ;

- de l'organisation de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE et de ses filiales et de WFD Unibail-Rodamco NV et de ses filiales ;
- d'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes en ce qui concerne les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation et les fonctions supports finance et ressources humaines notamment ;
- d'un Code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les actions jumelées ; et
- d'un programme de lutte Anti-Corruption.

En complément du Compliance Book, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- des descriptions de fonctions et un système d'évaluation du rendement qui seront alignés en 2019 sur l'ensemble du Groupe ;
- un ensemble de règles et de limites de délégation de pouvoirs et de responsabilités couvrant toutes les activités du Groupe et qui devrait être mis en place en Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis avec les ajustements locaux appropriés ;
- des procédures spécifiques applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ;
- des instructions et consignes moins formelles, mais faisant partie intégrale du dispositif de contrôle interne.

L'évaluation du système de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de sept personnes situées en France et aux États-Unis qui réalisent de façon périodique des missions portant sur toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance. Pour faire face aux nouveaux défis suite à l'acquisition de Westfield, l'organisation de l'audit interne a été revue et la taille de l'équipe sera portée à 9 personnes en 2019.

À la demande du Président du Directoire d'URSE ou du (Président du) Comité d'Audit, la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions flash permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement. Les rapports d'audit sont transmis au Directoire et à chaque Direction concernée. Un résumé des conclusions d'audit est fourni au Comité d'Audit sur une base trimestrielle.

La Charte de l'audit interne d'URW définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est rattachée au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-dessous.

6.2 PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE RÉDUCTION

Nous tenons à informer les lecteurs que les facteurs de risque abordés dans la présente section ne sont pas exhaustifs et qu'il pourrait y avoir d'autres risques, totalement ou partiellement inconnus, ou pas correctement évalués, notamment de l'acquisition de Westfield survenue au 2^e trimestre 2018, et/ou dont la survenance n'était pas envisagée à la date du dépôt du présent document de référence, de nature à avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats, le

cours de ses actions ou ses prévisions/orientations. Par nature, cette section ne prend pas en compte les risques potentiels émergents non identifiés à la date de dépôt du présent document de référence.

Par ailleurs, compte tenu de l'étendue géographique des activités du Groupe, l'impact potentiel d'un même type de risque peut varier d'un pays à l'autre.

Note : en raison de la récente acquisition (juin 2018), la cartographie des risques du Groupe est toujours en cours d'examen et d'évaluation. Il peut donc subsister des divergences ou des différences dans (i) la liste des principaux risques entre la plateforme européenne et la plateforme américaine, ou (ii) le niveau de contrôle de ces risques au niveau de la plate-forme, ou (iii) les mesures de réduction et/ou le plan d'action qui seront mis en œuvre. L'évaluation complète de la cartographie des risques du Groupe devrait être stabilisée à la fin de l'année 2019.

L'inventaire des risques du Groupe est organisé en deux catégories :

- les risques propres à l'environnement externe (4 risques clés) ;
- les risques opérationnels liés aux activités (13 risques clés).

Les risques présentés ci-dessous sont classés par ordre décroissant d'impact sur le groupe (les premiers étant les plus impactant). Ce classement est le résultat du processus réalisé dans le cadre de la gestion globale des risques décrit dans la partie 6.1.2 « cadre de gestion des risques du groupe ».

Ce classement est établi sur l'impact net potentiel correspondant à l'impact potentiel (financier/ Juridique/ de réputation), en prenant en compte les mesures d'atténuation et de réduction actuelles, quelle que soit la probabilité de l'événement à risque. Cette probabilité est mentionnée comme une évaluation subjective réalisée dans le cadre de la gestion des risques du Groupe décrite dans la partie 6.1.2.

La légende utilisée dans les tableaux suivants :

Impact net	*** Elevé	** Moyen	* Faible
Probabilité	@@@ Probable	@@ Possible	@ Peu probable

		Impact net	Probabilité du commerce
Catégorie 1 : Risques propres à l'environnement externe	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution et perturbation du marché de détail • Accès au financement et perturbation des marchés financiers • Changement climatique et risques sociétaux • Risque géopolitique et de souveraineté 	<p>***</p> <p>***</p> <p>**</p> <p>*</p>	<p>@@</p> <p>@</p> <p>@</p> <p>@</p>
Catégorie 2 : Risques opérationnels liés aux activités	<ul style="list-style-type: none"> • Terrorisme et incident de sûreté majeur • Gestion du développement et de la construction • Fusions-acquisitions, investissement et désinvestissement • Gestion du changement et intégration • Marque et réputation • Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives • Système d'information et données : Continuité et intégrité • Commercialisation et partenariats • Risques liés à la fiscalité et régime SIIC • Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude • Hygiène et sécurité (y compris les catastrophes naturelles⁽¹⁾) • Risques juridiques et réglementaires • Recrutement, maintien en poste et succession 	<p>***</p> <p>***</p> <p>***</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>**</p> <p>*</p> <p>*</p>	<p>@@</p> <p>@@</p> <p>@@</p> <p>@</p> <p>@</p> <p>@@</p> <p>@</p> <p>@</p> <p>@</p> <p>@@</p> <p>@</p> <p>@</p>

(1) catastrophes naturelles *** en raison du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations / exclusions / plafonds locaux) sur les couvertures d'assurance

Ces risques ainsi que les mesures de réduction des risques associés sont détaillés ci-après.

CATÉGORIE 1 : RISQUES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Facteurs de risque	Détails des risques	Mesures de réduction	Informations complémentaires
Évolution du marché du commerce Impact Net : *** Proabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> Évolution de la tendance/préférence des consommateurs. Incapacité à : <ul style="list-style-type: none"> prévoir et préparer l'impact du changement, élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace pour faire face à l'évolution des conditions du marché, opposer une concurrence efficace à un concurrent direct ou un nouveau projet/une nouvelle offre. 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation fréquente d'enquêtes sociales et de satisfaction afin d'anticiper les évolutions comportementales et la demande des clients. Poursuite du développement des services d'achat en ligne et autres services pour s'adapter aux nouvelles tendances. En Europe continentale, programmes de fidélisation et animations dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience d'achat des clients et leur offrir une expérience divertissante. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, mise en œuvre de la stratégie « flagship ». URW Innovation Lab et URW Link incubateur de start-up. 	Plus de détails à la section 6.2.1.1
Accès au financement, taux d'intérêt, taux de change, contreparties et marchés de capitaux Impact net : *** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Exposition aux risques de marché (fluctuations des taux d'intérêt). Capacité à obtenir des financements. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle de la sensibilité aux taux d'intérêt, taux de change et de l'exposition aux risques de liquidité et de contrepartie. Décision prise par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe. 	Plus de détails à la section 6.2.1.2
Changement climatique et risques sociétaux Impact net : ** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à : <ul style="list-style-type: none"> promouvoir l'acceptation locale, prévenir et surveiller les pollutions environnementales, développer la valeur écologique et durable des actifs - responsabilité au niveau de la chaîne d'approvisionnement, renforcer la gestion de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que la gestion des déchets et de l'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des actifs européens les plus exposés aux catastrophes naturelles. Consultations publiques organisées pour chaque projet de développement et d'extension. Inspection et amélioration continue des bâtiments existants et des équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou sur la sécurité des personnes et suivi des risques environnementaux. Systèmes de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs. Politique RSE très ambitieuse reconnue comme leader par les investisseurs et les agences de notations 	Plus de détails à la section 6.2.1.3
Risque géopolitique et de souveraineté Impact net : * Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à prédire : <ul style="list-style-type: none"> l'instabilité politique (facteurs économiques, démographiques, politiques, environnementaux), une récession ou une crise mondiale ou continentale/régionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi étroit par le Comité de Direction. Veille des marchés et de l'environnement géopolitique. 	Plus de détails à la section 6.2.1.4

CATÉGORIE 2 : RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AUX ACTIVITÉS

Risque	Sous-risques	Mesures de réduction	Informations complémentaires
Terrorisme et incident de sûreté majeur Impact net : *** Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformité à la demande/l'exigence d'une autorité compétente. • Incapacité à prévenir des actes de terrorisme et des événements avec active shooter (prévention de la sécurité, formation, préparation et ressources pour gérer une intervention appropriée). • Incapacité à atténuer l'impact d'une attaque terroriste ou d'un événement avec tireur(s) actif(s) (efficacité de la réaction face à l'incident, et stratégie et plan de communication en cas de crise). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une politique et de principes directeurs. • Mise en œuvre de solutions techniques afin de renforcer la sécurité. • Mise en place d'un Comité de Sûreté Groupe pour suivre les exigences et les tendances locales. • Sensibilisation et formation à l'attention du personnel des locataires. • Manuel de gestion des crises en place, plans d'intervention d'urgence et personnel formé. 	Plus de détails à la section 6.2.2.1
Gestion du développement et construction Impact net : *** Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> • Échec des études de faisabilité et du processus de décision d'investissement, ainsi que de la prévention et du suivi des défaillances majeures dans l'exécution de la conception ou d'importants frais généraux liés au matériel. • Incapacité à respecter la date d'ouverture prévue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des processus de développement et de construction. • Sélection d'acteurs réputés et de grande taille pour la construction. • Mis en place d'appels d'offres. Polices d'assurance. 	Plus de détails à la section 6.2.2.2
Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements Impact net : *** Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> • Décalage par rapport à la stratégie URW. • Échec dans le processus d'acquisition et de vente. • Non atteinte du plan de cession de 6 milliards d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de risques standardisée et procédure complète de due diligence. • Le processus de prise de décision est collégial et inclut les membres du comité de Direction, du Directoire et du Conseil de Surveillance. • Centralisation de la documentation réglementaire et juridique des actifs afin d'organiser les data rooms. 	Plus de détails à la section 6.2.2.3
Gestion du changement et intégration Impact net : ** Probabilité @	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à créer un Groupe uni. • Incapacité à gérer les défis organisationnels. • Incapacité à concrétiser les synergies annoncées au public. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévenir les dirigeants clés de quitter l'entreprise par des actions spécifiques. • Animation d'un projet d'intégration culturelle à l'échelle du groupe. • Mise en place d'un bureau d'intégration et d'une gouvernance dédiés à Paris et Los Angeles pour prendre en compte les spécificités locales. • Partage précoce des meilleures pratiques entre les deux anciennes fonctions opérationnelles historiques. 	Plus de détails à la section 6.2.2.4
Marque et réputation Impact net : ** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à protéger la propriété intellectuelle, à mettre en œuvre une stratégie de changement de marque et à coordonner la marque sur tous les marchés où URW exerce ses activités. • Incapacité à élaborer et maintenir un positionnement de marque. • Échec dans la communication du groupe et la gestion de crise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche ciblée et mesurée pour le changement de marque en Europe continentale, définie par « 50 attributs » et portant la marque « Westfield » à l'avenir. • Stratégie de marketing et surveillance des médias sociaux pour la publicité positive et négative. • Malgré les efforts d'URW, des événements susceptibles d'avoir des conséquences potentiellement négatives peuvent se produire et le Groupe est prêt à faire face à de tels événements afin de gérer et réduire ce risque. 	Plus de détails à la section 6.2.2.5
Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives Impact net : ** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à concevoir et à maintenir des processus de contrôle interne efficaces pour prévenir des erreurs majeures dans l'établissement des budgets ou des états financiers (processus de consolidation), ou des erreurs majeures dans les déclarations publiques et/ou les orientations et/ou les prévisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôles pour la clôture des comptes et application des processus de contrôle interne à l'aide de manuels de procédures comptables. • Harmonisation du processus de consolidation entre les États-Unis et l'UE. • Réalisation de nombreux contrôles. 	Plus de détails à la section 6.2.2.6

Risque	Sous-risques	Mesures de réduction	Informations complémentaires
Système d'information et données : continuité et intégrité Impact net : ** Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> Inadéquation entre les systèmes d'information et les cyber-menaces. Fuite de données par les systèmes d'information. Indisponibilité des systèmes d'information critiques. Incapacité à garantir l'intégrité (exhaustivité et exactitude) des données et des rapports générés par les systèmes d'information. Inadéquation entre les systèmes d'information et les besoins/activités de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen régulier et renforcement des mesures de réduction. Test annuel du plan de reprise informatique. Politique en matière d'assurance des risques de cybercriminalité. Existence d'un plan d'intégration complet sur deux ans pour permettre la migration opérationnelle des systèmes d'information. 	Plus de détails à la section 6.2.2.7
Commercialisation et partenariats Impact net : ** Probabilité @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à saisir le potentiel de croissance et à définir le bon niveau de loyer. Incapacité à gérer les loyers différés/périodes de franchise de loyer, et à prévenir/prévoir les défauts de paiement des locataires. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus décisionnel collégial dans la sélection des locataires. Analyse de la solvabilité des nouveaux locataires. Suivi étroit des loyers impayés. 	Plus de détails à la section 6.2.2.8
Risques liés à la fiscalité et régime SIIC Impact net : ** Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Perte de tout statut de SIIC ou évolutions fiscales ayant une incidence négative importante. Contentieux fiscal majeur. Incapacité à gérer et à maintenir une structure fiscale très complexe. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle rigoureux des régimes fiscaux par le département fiscal du Groupe. Suivi régulier des obligations fiscales. 	Plus de détails à la section 6.2.2.9
Corruption, lutte anti blanchiment d'argent et fraude Impact net : * Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à se conformer aux lois internationales/nationales contre la corruption. Incapacité à se conformer aux lois internationales/nationales contre le blanchiment d'argent. Incapacité à prévenir toute fraude ou tout détournement de fonds, et leurs conséquences négatives. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Code d'éthique contient une section sur la corruption. Mise en œuvre d'un Programme anti-corruption mondial juste après l'acquisition de Westfield. Évaluation globale au sein du Groupe sur les pratiques locales et suivi étroit avec le référent local de conformité. 	Plus de détails à la section 6.2.2.10
Hygiène et sécurité (y compris les catastrophes naturelles) catastrophes naturelles *** en raison du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations / exclusions / plafonds locaux sur les couvertures d'assurance) Impact net : * Probabilité : @@	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à se conformer à la réglementation (politiques et procédures efficaces, application d'une surveillance mondiale, ressources insuffisantes ou inexpérimentées). Incapacité à identifier de façon adéquate les dangers potentiels et/ou les défaillances structurelles, à disposer d'une stratégie et d'un plan de communication en cas de crise, et à réduire et gérer l'impact de tout risque de catastrophe naturelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Inspections régulières des installations techniques susceptibles d'avoir un impact sur la sécurité des personnes, les biens et/ou l'environnement. Veille réglementaire organisée pour chaque pays afin de tenir les équipes locales et régionales informées des nouvelles réglementations. Équipe de gestion des crises (EGC) soutenue par un cadre formel, des politiques et des procédures, et formation régulière des équipes en charge de la santé et de la sécurité. 	Plus de détails à la section 6.2.2.11
Risques juridique et réglementaire Impact net : * Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à se conformer aux lois et réglementations (aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional, sectoriel). Incapacité à prévenir et à atténuer l'incidence négative importante de toute enquête ou de tout litige. Incapacité à prévoir les changements juridiques et à adapter l'organisation du Groupe de manière appropriée. 	<ul style="list-style-type: none"> Risques suivis par le Directeur juridique Groupe. Le service juridique est organisé autour de trois plateformes géographiques. Formations juridiques complètes sur les réglementations complexes ou nouvelles sont dispensées pour sensibiliser les collaborateurs. Des conseillers externes et des cabinets d'avocats fournissent des mises à jour constantes sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions spécifiques. 	Plus de détails à la section 6.2.2.12
Recrutement, fidélisation et plan de succession Impact net : * Probabilité : @	<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à recruter des profils adaptés pour maintenir les capacités stratégiques. Incapacité à retenir les collaborateurs clés. Incapacité à se conformer aux normes de confort et de bien-être des personnes. Incapacité à établir et à mettre à jour un plan de succession formel. 	<ul style="list-style-type: none"> Veille permanente du marché pour les talents externes clés. Un examen annuel à 360° pour chaque employé. Mise en place d'un système de rémunération et d'avantages sociaux significatifs et attrayants au niveau du Groupe. Existence d'un plan de succession efficace pour les niveaux pertinents. 	Plus de détails à la section 6.2.2.13

6.2.1 RISQUES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Le Groupe intervient dans différents domaines du secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que de sites de congrès-expositions, et dans les services correspondants. Par ailleurs, le Groupe opère dans un certain nombre de pays dans le monde et il peut être confronté à des risques locaux spécifiques.

Au-delà des facteurs de risque propres à chaque catégorie d'actifs, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques spécifiques, liés par exemple à la nature cyclique du secteur. La stratégie et les politiques du Groupe mises en œuvre visent à limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement économique (y compris le comportement des consommateurs), financier, monétaire, réglementaire, sanitaire et/ou écologique ou des risques croissants ou émergents sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe, y compris, sans s'y limiter, sur les chiffres d'affaires des centres commerciaux, la valeur de ses actifs, son chiffre d'affaires ou ses résultats, le cours de ses actions et ses prévisions/orientations, sa politique de distribution, ses plans de développement et/ou ses opérations d'investissement ou de cessions.

6.2.1.1 Évolution et perturbation du marché du commerce

Une dégradation à long terme de la conjoncture économique et ses implications sur le marché locatif et/ou les investissements peuvent nuire fortement au volume d'activité du Groupe, à la valeur de ses actifs, ses résultats et sa stratégie d'investissement et de développement. Les résultats d'exploitation du Groupe pourraient être affectés négativement par son incapacité à continuer de louer l'espace de ses actifs à des conditions économiquement favorables par un défaut de paiement du locataire, ou par son incapacité à adapter son offre et l'expérience client aux nouvelles tendances et attentes.

La valeur des actifs du Groupe (évaluée à l'aide de la méthode de la juste valeur), est sujette à des variations du fait des principales hypothèses choisies par les experts évaluateurs (rendement, valeur locative, taux d'occupation). Ces variations peuvent se révéler significatives et porter préjudice au Groupe. Les revenus locatifs de certains actifs du Groupe peuvent dépendre de centres de shopping dits « flagships »/grands magasins, et sont exposés à un risque baissier significatif en cas de résiliation ou de non-reconduction de leurs baux et/ou en cas de manque d'attractivité de leur emplacement et/ou d'une consolidation du secteur de la distribution.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE, PRÉSIDENT US, DIRECTEUR GÉNÉRAL OPÉRATIONS EUROPE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de changements dans le secteur de la vente au détail en raison de la concurrence de la vente au détail en ligne, et des changements démographiques et culturels. Les grands magasins piliers et de nombreuses enseignes de mode peuvent devoir changer leurs stratégies de vente, voire fermer des magasins. • Risque d'évolution des habitudes et des préférences des utilisateurs en matière de shopping, de bureaux et de congrès-expositions, y compris en raison de la croissance de la mobilité, pouvant entraîner une baisse des surfaces louées et avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe. • Le Groupe peut être dans l'incapacité à élaborer et mettre en œuvre une stratégie efficace pour faire face à l'évolution des conditions du marché. • La concurrence avec d'autres acteurs du secteur immobilier pourrait avoir un impact négatif sur les revenus du Groupe et sur sa capacité à acquérir des biens immobiliers, à développer des terrains et à attirer les locataires de manière efficace. 	<p>Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures pour s'adapter aux nouvelles tendances des consommateurs et les attirer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Études annuelles dans chaque zone géographique (Europe et États Unis) pour comprendre et anticiper les changements démographiques, culturels et de consommations ; • Evaluation du positionnement des propositions pour chaque flagship afin de pérenniser la stratégie de l'actif et d'adapter le mix de vente au détail aux nouveaux besoins ; • Développement de la commercialisation de nouveaux locataires : davantage de restauration, divertissement, santé et bien être, marques de luxes et numériques ; • Plan dédié d'amélioration physique des centres, dont l'aménagement d'espaces événementiels, d'infrastructures numériques et d'espaces locatifs ; • Poursuite du développement des services d'achat en ligne et autres services pour s'adapter aux nouvelles tendances, telles que le parking automatisé, l'orientation dans les centres, Click-and-Collect, etc. ; • Sensibilisation et description de l'effet de « halo » et du pouvoir d'attraction des enseignes dans nos actifs ; • Programmes de fidélisation et animations dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience d'achat des clients et leur offrir une expérience divertissante ; • Vente d'actifs non essentiels ou non concurrentiels selon le programme de cessions ⁽¹⁾.

(1) Voir la section 6.2.2.3 Risques liés aux fusions et acquisitions, aux investissements et désinvestissements.

6.2.1.2 Risques liés à l'accès au financement, aux taux d'intérêt, au taux de change, aux contreparties et aux marchés de capitaux

Dans le cadre de ses activités, URW est exposé à des risques de de marché, de crédit, de taux d'intérêt, de taux de change (FX), et de contrepartie. Ces risques peuvent occasionner des pertes et limiter l'accès du Groupe au financement.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE GROUPE, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE EUROPE

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>(i) Augmentation du coût d'accès au financement, en particulier en cas de hausse significative des taux d'intérêt, d'évolution négative des cours de change, de perturbation des marchés obligataires ou des marchés de capitaux et/ou de dégradation de la notation de crédit d'URW.</p> <p>Du fait de ses activités, URW est exposé aux risques de marché, de crédit, de taux d'intérêt et de change (FX). Ces risques peuvent occasionner des pertes (par exemple en raison des fluctuations des taux d'intérêt et/ou des taux de change) et limiter l'accès au financement (pour rembourser sa dette, financer ses dividendes ou ses projets de développement).</p> <p>Le Groupe est notamment exposé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur la dette contractée pour financer ses investissements. Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt pourrait : <ul style="list-style-type: none"> • avoir un impact significatif sur les frais financiers, et un effet défavorable important sur les résultats du Groupe. Bien qu'une partie de l'exposition du Groupe aux taux variables soit couverte par des instruments dérivés, ces instruments de couverture pourraient ne pas couvrir ce risque en totalité, • affecter la valorisation des instruments dérivés. • Au risque de change hors zone euro, incluant les US et le UK. Les variations des taux de change peuvent affecter : <ul style="list-style-type: none"> • la valeur des actifs, des loyers et des revenus perçus dans ces pays, • la valeur des charges opérationnelles et financières, lorsqu'elles sont converties en euros, • les résultats et/ou le bilan de la situation financière du Groupe. <p>L'utilisation de produits dérivés et de dettes en devises permet de couvrir une partie de ce risque. Il est possible que ces instruments n'assurent pas une couverture parfaite des actifs ou activités sous-jacentes et, de ce fait, des mouvements de taux de change et/ou de taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et/ou le bilan du Groupe.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les risques de marché, qui peuvent générer des pertes du fait des fluctuations sur les marchés boursiers. Le Groupe est soit : <ul style="list-style-type: none"> • directement exposé aux fluctuations des cours de Bourse du fait de la détention de participations ou d'instruments financiers, • indirectement exposé aux fluctuations des cours Bourse en raison de la détention de fonds, d'instruments de placement ou d'instruments dérivés sur actions qui sont directement corrélés au prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés. <p>Le recours à des financements sur les marchés internationaux expose le Groupe à l'application de réglementations extraterritoriales liées à l'utilisation de ces financements. Ces réglementations internationales sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques de taux d'intérêt et de change sont gérés par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique de Trésorerie Groupe définie par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe. • Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente. • Le Comité de Gestion Actif/Passif se compose de dix membres, dont deux membres du Directoire (le Président Groupe, le Directeur général Finance Groupe) et du Directeur général Finance Europe. • Le Comité de Gestion Actif/Passif se compose de dix membres, dont deux membres du Directoire (le Président Groupe, le Directeur général Finance Groupe) et du Directeur général Finance Europe. • Le département Trésorerie Groupe adresse régulièrement à chaque membre un rapport complet sur les prévisions de liquidité, la position de taux d'intérêt du Groupe, l'exposition de change, l'état des covenants, la disponibilité des lignes de crédit du Groupe, les propositions d'opérations de (re)financement ou de couverture (le cas échéant), les informations détaillées sur les activités ou opérations de (re)financement (opérations de couverture, programmes de rachat d'actions...). • Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives. • Les règles de négociation de marché que le Groupe applique aux activités et aux opérations de couverture portant sur les actions Unibail-Rodamco et ses règles de contrôle des transactions sont formalisées pour garantir la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.
<p>(ii) Accès limité aux ressources financières, en particulier en cas de marché défavorable ou de détérioration du crédit URW.</p> <p>La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières, sous la forme de dette (dont principalement emprunts bancaires, obligations, lignes de crédit et billets de trésorerie) ou de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitation et ses investissements.</p> <p>Des événements tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la perturbation des marchés d'actions ou d'obligations, • la contraction des capacités de prêt des banques, • des évolutions affectant le marché de l'immobilier ou de désintérêt des investisseurs pour les entreprises immobilières, • la baisse de la notation de crédit d'URW, • des évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière ou dans la structure capitalistique d'URW. <p>pourraient affecter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la capacité du Groupe à lever des fonds et, par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin, • le coût de son financement et conduire à une hausse des frais financiers. <p>Par ailleurs certains contrats de financement du Groupe sont soumis à des clauses de remboursement anticipé (covenants) liées en particulier à la dégradation de la performance financière de URW, une baisse de la valeur d'actif ou à la survenance de changements significatifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La sensibilité au risque de liquidité est contrôlée par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique de Trésorerie Groupe définie par le Comité de Gestion Actif/Passif. • Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement à chaque membre un rapport exhaustif sur les prévisions de liquidité du Groupe, sur les clauses de sauvegarde et sur la disponibilité des lignes de crédit confirmées. • URW a mis en place des lignes de crédit confirmées non utilisées. (8,4 €Md au 31 décembre 2018). • Le département Trésorerie Groupe assure un dialogue continu avec les agences de notation avec un suivi des indicateurs de crédit. • Dans le cadre de la politique de financement du Groupe, le département Trésorerie Groupe travaille sur la diversification de ses sources de financement, et de ses contreparties.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>(iii) Risque de contrepartie</p> <p>Un grand nombre d'institutions financières internationales majeures sont contreparties des instruments dérivés de taux d'intérêt et/ou de taux de change et des contrats ou dépôts de garantie contractualisés par le Groupe. En cas de défaillance d'une contrepartie, le Groupe pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● perdre tout ou partie de ses dépôts de garantie ; ● perdre le bénéfice des couvertures souscrites avec ces contreparties. <p>Il pourrait alors :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● en résulter une augmentation de l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt et/ou au risque de change ; ● avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière. En raison de l'utilisation d'instruments dérivés, le Groupe est exposé au défaut que potentiel de contreparties. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le risque de cas de défaut est suivi par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique de Trésorerie Groupe définie par le Comité de Gestion Actif/Passif. ● Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement à chaque membre un rapport exhaustif sur les risques de contrepartie. Toute modification de la politique applicable doit être approuvée par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe.
<p>(iv) Risques liés à un « credit crunch » un éclatement de la zone euro, à un défaut de paiement d'un pays ou à l'instabilité politique</p> <p>Les risques suivants pourraient affecter négativement les marchés sur lesquels le Groupe est présent et ses activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● credit crunch ; ● une crise de la dette souveraine ; ● la sortie de la zone euro ou de l'Union européenne d'un pays où le Groupe est présent (Par exemple en cas de Brexit). <p>Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● les opérations du Groupe et sa profitabilité ; ● la solvabilité du Groupe et de ses contreparties ; ● la valeur et la liquidité des actions émises par URW ; ● la capacité d'Unibail-Rodamco à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Un suivi régulier des marchés et des analyses de sensibilité, par le département Trésorerie Groupe, pour évaluer les risques de liquidité, de taux et de change. ● URW a mis en place des lignes de crédit confirmées non utilisées, (8,4 €Md au 31 décembre 2018). ● Diversification des sources de financement et des contreparties. ● Ces risques sont identifiés et font l'objet d'un suivi minutieux par le Directoire en examinant notamment les stratégies telles que celles relatives à la diversification des activités géographiques et des prêteurs financiers.

6.2.1.3 Risques liés au changement climatique et risques sociétaux

URW place le changement climatique et les risques sociaux au cœur de sa stratégie avec un engagement intégré pour réduire l'empreinte carbone du Groupe. Le Groupe développe une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) mondiale, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. « Better Places 2030 » a pour objectif de répondre aux principaux défis auxquels le Groupe est confronté dans la conduite de ses activités.

Chacun des actifs immobiliers d'URW est potentiellement exposé aux dommages causés par tout impact potentiel du changement climatique, y compris les catastrophes naturelles et les crises écologiques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur les actifs en question et par là même sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière. Pour plus de détails sur les catastrophes naturelles, se reporter aux sections « 6.2.2.11. Hygiène et sécurité » et 6.3 « Transfert du risque au marché de l'assurance ». Pour la politique de responsabilité sociale mondiale de l'entreprise, se référer à la section 2.1.3.2 « Risques et opportunités RSE ».

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES GROUPE, DIRECTEUR GROUPE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>URW peut être confronté à de nouveaux risques liés aux changements climatiques et à sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans plusieurs domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • a⁽¹⁾acceptabilité locale ; • pollutions environnementales liées au développement et/ou à l'exploitation des actifs ; • responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement liée à l'activité d'un ou de plusieurs locataires affectant l'image du Groupe ; • gestion limitée de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre, et augmentation des prix des combustibles fossiles ou consommation énergétique excessive (éclairage, chauffage/climatisation) ; • valeur écologique ou durable des actifs et de l'entreprise ; • gestion des déchets et de l'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2016, le Groupe a procédé à une évaluation des actifs européens les plus exposés aux catastrophes naturelles. Des plans d'action et de gestion de crise ont été mis en place pour apporter une réponse rapide en cas d'incident. De plus, en Europe continentale, une évaluation annuelle est faite par le PMPS avec chaque région sur les risques pour l'hygiène et la sécurité et les questions environnementales. (cf. 6.2.2.11 Risques pour la santé et la sécurité). • Consultations publiques approfondies pour tous les projets de développement et d'extension, instauration de partenariats à long terme avec les acteurs des territoires (résidents, pouvoirs publics et associations au niveau local), mesure fréquente de l'impact socio-économique des actifs du Groupe (emplois directs et indirects) et programme « UR involved » pour la promotion des centres du Groupe en Europe continentale. • Aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie, un processus d'approbation des permis et des plans pour chaque municipalité fait partie de tout projet de développement. Ce processus prévoit notamment une évaluation de l'impact économique du projet, puis une évaluation de l'acceptabilité locale. • L'inspection et l'amélioration continue des bâtiments et des équipements techniques existants susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou sur la sécurité des personnes, ainsi que les risques environnementaux, font l'objet d'un suivi par le biais d'un comité spécifique du Groupe qui examine des actions et des résultats ciblés. • Le Groupe a mis en place un système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs, et il investit dans des équipements efficaces sur le plan énergétique lors du remplacement des installations existantes. URW redéfinit les contrats de performance énergétique avec les fournisseurs et veille à l'engagement des locataires dans des actions de réduction d'énergie/de l'empreinte carbone. • Le Groupe s'est engagé à diversifier l'offre commerciale, à promouvoir les petites enseignes nationales et locales, à soutenir l'esprit d'entreprise et les concepts locaux, à signer des accords volontaires et contractuels sur les questions de développement durable avec les locataires et à organiser des rencontres avec eux sur le développement durable. • URW travaille avec les enseignes pour promouvoir le recyclage et des programmes de réduction des déchets. • Politique CSR très ambitieuse reconnue comme leader par les investisseurs et les agences de notation.

(1)

6.2.1.4 Risques liés à l'instabilité géopolitique et à la souveraineté

Comme tout groupe international, URW peut souffrir de l'instabilité, de la volatilité ou d'un changement soudain/imprévu de l'environnement géopolitique international. Cet environnement pourrait aussi avoir un impact négatif sur les activités et la rentabilité du Groupe, sa solvabilité et celle de ses contreparties, la valeur et la liquidité des Actions Jumelées, sa capacité à honorer ses engagements à l'égard de ces titres et, plus généralement, ses engagements à l'égard de sa dette.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET LES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION.

Facteurs de risque

Les risques géopolitiques demeurent un facteur de marché important, surtout dans un contexte de ralentissement de la croissance internationale et d'incertitude élevée quant aux perspectives économiques. Ces risques sont principalement liés à la fragmentation de l'Europe, aux relations américano-chinoises, aux tensions commerciales mondiales et à la crise de la dette souveraine.

Mesures de réduction

- Ces risques identifiés font l'objet d'un suivi attentif de la part du Comité de Direction, notamment par l'étude des décisions stratégiques et des enquêtes, la diversification des activités géographiques ou des sources de financement, la mise en œuvre de mesures appropriées si possible en accord avec les pratiques ou les anticipations de marché, et les interactions avec les organismes gouvernementaux concernés.
- Veille des marchés et de l'environnement géopolitique.

6.2.2 RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AUX ACTIVITÉS

6.2.2.1 Terrorisme et incident de sûreté majeur

De par leur nature, et en dépit des mesures mises en œuvre à l'initiative du Groupe et en étroite relation avec les autorités publiques de tous les pays concernés, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes et à des événements avec « active shooters » potentiels, pouvant avoir des conséquences graves sur les personnes et les biens. L'activité et la fréquentation d'un actif ayant subi un acte de terrorisme ou certains actifs situés dans le pays concerné subiraient des conséquences variables selon la gravité de l'événement et le laps de temps et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats, sa situation financière, la valeur de ses actifs, sa marque et sa réputation.

Alors que la menace d'une attaque terroriste est la plus forte au Royaume-Uni et en Europe continentale, le risque d'un événement avec « active shooters » est plus probable aux États-Unis.

La nouvelle image de marque mondiale en cours d'élaboration et le statut emblématique de certains actifs augmentent considérablement le niveau des menaces pesant sur les actifs du Groupe.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : PRÉSIDENT DU COMITÉ DE SÛRETÉ DU GROUPE.

Facteurs de risque

- Le risque d'échec des mesures de sûreté pour :
 - être conforme à la demande/l'exigence d'une autorité compétente,
 - prévenir/réduire l'impact d'un incident de sécurité majeur affectant la capacité d'URW à assurer la sécurité des personnes, l'intégrité des biens, et à maintenir la réputation de la marque,
 - permettre aux équipes de réagir de façon adéquate lors d'un incident de sécurité majeur, y compris une attaque terroriste ou un événement avec active shooters, affectant la capacité d'URW à assurer la sécurité des personnes et l'intégrité des biens.
- Le risque d'échec des mesures de gestion de crise (aux niveaux du siège et des actifs) dans la réduction de l'impact d'un incident majeur.

Mesures de réduction

- Des mesures ont été mises en place en 2018, dans le but de renforcer les procédures et processus existants appliqués par les équipes locales et la sécurité de nos clients, de nos collaborateurs et des employés de nos fournisseurs et locataires :
 - maîtrise et application rigoureuse des obligations légales applicables en matière de sécurité,
 - élaboration des politiques et des procédures de sécurité mises en œuvre sur tous les sites, avec des mesures de sécurité physique et un contrôle d'accès approprié pour chaque site,
 - mise en œuvre d'une gouvernance et de lignes directrices en matière de sécurité mondiale,
 - participation à une campagne de sécurité aux États-Unis, telle qu'élaborée par le Département de la sécurité intérieure des États-Unis,
 - mise en place au niveau du Groupe d'un comité local de référents Sécurité pour gérer et harmoniser les pratiques du Groupe en fonction des réglementations locales,
 - renforcement des liens étroits par des réunions régulières avec les services de renseignement et les services de police,
 - dispense de formations aux équipes de gestion des centres commerciaux afin d'identifier et de gérer les situations d'attaques terroristes et d'événements avec « active shooters »,
 - élaboration de directives de sécurité pour les projets de développement et collaboration avec l'équipe de développement ;
- Un manuel de gestion des crises est disponible et des exercices récurrents sont organisés sur les sites.
- Plans d'intervention d'urgence et formation de tout le personnel de la Direction de Centre.

6.2.2.2 Gestion du développement, de la conception et de la construction

Le Groupe exerce des activités de construction et de rénovation dans les secteurs des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des hôtels, des résidences et des sites de Congrès-Expositions. Cet ambitieux portefeuille de projets de développement implique un investissement important en capital financier, en ressources humaines et en temps. Bien qu'il représente une importante opportunité en termes de conquête de parts de marché sur les marchés concernés et de création d'un modèle « flagship », permettant de distinguer URW de la concurrence, un tel portefeuille peut entraîner des surcoûts importants et une incapacité à concevoir un actif approprié et/ou à le livrer en temps voulu, avec des impacts négatifs pour le Groupe.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉVELOPPEMENT GROUPE ET DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DU DÉVELOPPEMENT.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacité à se conformer aux études de faisabilité et au processus de décision des investissements, ainsi qu'à la définition des projets, qui peuvent ne pas être conformes à la stratégie du Groupe et/ou à la demande future des locataires et des clients, entraînant ainsi une augmentation possible du taux de vacance ou des niveaux de loyers insuffisants. ● Incapacité à contrôler les coûts de construction (respect des délais et des budgets, gestion des variations et des contraintes techniques). ● Incapacité à respecter la date d'ouverture prévue, induisant des dépassements de coûts au niveau du projet. ● Au Royaume-Uni et aux États-Unis, le Groupe endosse parfois la responsabilité d'entrepreneur général, et fait face à des réclamations potentielles, des risques ou des pénalités financières de la part de partenaires de co-entreprise ou de tierces parties externes. ● Incapacité à trouver des partenaires de co-entreprise ou à obtenir un financement suffisant pour les projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toute décision d'investissement pour un projet de développement est soumise à une autorisation, en vertu du processus décisionnel du Groupe. ● L'état d'avancement du projet, son budget et ses résultats sont revus chaque trimestre par la Direction du Contrôle de gestion au niveau du Groupe et par le comité de Direction lors des évaluations du portefeuille de projets ou des plans à 5 ans. ● Le Directeur Général Développement du Groupe et le Directeur délégué du Développement d'URW assurent un suivi régulier de l'état d'avancement du projet sous tous ses aspects. ● Des conseillers et experts-conseils indépendants sont employés tout au long de la phase de pré-développement pour aider à identifier les obstacles potentiels avec les intervenants externes et à élaborer des plans d'action pour bien gérer la situation. ● Les projets de construction sont menés dans des pays où le Groupe dispose d'équipes locales. Au niveau de l'Europe continentale, le Groupe emploie des experts en construction au sein de sa propre organisation et ils veillent à ce que : <ul style="list-style-type: none"> ● les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre soient conformes aux spécifications de la conception. Pour ses projets de construction/rénovation, le Groupe choisit des entreprises de grande taille et de renom. La sélection se fait par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges précis, ● les coûts de construction ou de rénovation restent maîtrisés et conformes aux budgets initiaux, ● la Charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant au propriétaire soient respectées, ● le calendrier de construction tienne compte du temps nécessaire aux changements prévus qui pourraient survenir au cours du projet. ● Une équipe disposant d'une expérience solide et un processus de contrôle interne pour surveiller les éventuels retards et gérer les litiges avec des tiers. Par ailleurs, des polices d'assurance couvrent les responsabilités du Groupe. ● Dans le cas où le projet est développé par le biais d'une co-entreprise, les éléments relatifs à la conception avant développement, à la location, à la rentabilité, au calendrier et aux plans de construction sont développés et partagés avec les partenaires de co-entreprise en toute transparence afin de garantir la réussite du financement du projet.

6.2.2.3 Fusions et acquisitions : Investissements et désinvestissements

URW peut être confronté à un certain nombre de risques liés à toute acquisition d'actifs immobiliers et à des projets de redéveloppement connexes que le Groupe pourrait entreprendre. La création de valeur repose sur l'investissement et le désinvestissement des actifs. La rentabilité de ces opérations dépend des hypothèses entreprises et initiales, des conditions de marché, de la fiscalité, de la qualité des actifs, et de la documentation juridique et réglementaire des actifs.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE GROUPE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>Le Groupe est confronté à plusieurs risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● le risque de décalage entre les objectifs d'investissement et de désinvestissement et la stratégie du Groupe ; ● le risque d'échec d'une acquisition ou d'une vente en raison d'hypothèses et de garantie incorrectes ; ● le risque de non atteinte du plan de cession de 6 milliards €. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Le Directoire et l'équipe projet sont étroitement impliqués dans les opérations afin de déterminer si une opération visée vaut la peine d'être étudiée et poursuivie. L'analyse juridique, financière, technique et commerciale des opérations est systématiquement présentée à un Comité d'Investissement composé du Président du Directoire, du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Développement Groupe (pour les opérations de développement immobilier et de rénovation), et du Directeur Régional concerné, accompagné de ses équipes chargées des investissements. ● Tous les projets sont approuvés en interne par un processus d'examen rigoureux (Comité d'Investissement). ● Les projets majeurs, d'un budget supérieur à 25 millions d'euros, qui n'entrent pas dans la stratégie du Groupe sont examinés et approuvés par le Directoire et le Conseil de Surveillance. ● Due diligence effectuée avec l'aide de conseillers externes. ● Les hypothèses sont examinées par le Comité d'Investissement et par des conseillers externes.

6.2.2.4 Gestion du changement et intégration

Bien que le processus d'intégration soit bien amorcé et en bonne voie de réalisation, le risque lié à la gestion du changement et à l'intégration demeurera probablement un risque clé, du moins dans un proche avenir. L'incapacité potentielle à intégrer les anciennes sociétés Unibail-Rodamco et Westfield sur le plan opérationnel et culturel pourrait avoir un impact sur les performances opérationnelles et financières globales du Groupe.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES, DIRECTEUR GROUPE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> Échec dans la création d'un Groupe uni en raison de l'incapacité à gérer les défis d'intégration organisationnelle et culturelle, entraînant la perte de synergies et ayant un impact négatif sur les résultats globaux de performance opérationnelle et financière et/ou sur la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Incapacité potentielle à créer une culture et des méthodes de travail communes, pouvant induire une baisse de l'engagement et un taux de rotation élevé des talents. Incapacité à créer une structure organisationnelle efficace, appuyée par des processus clairs. Incapacité à concrétiser les synergies annoncées. 	<ul style="list-style-type: none"> Empêcher les dirigeants clés de quitter l'entreprise par des actions spécifiques : <ul style="list-style-type: none"> processus de nomination des collaborateurs les plus qualifiés (des anciennes sociétés Unibail-Rodamco et Westfield) à des postes de cadres dirigeants, plan de fidélisation des cadres identifiés, mise en place d'un plan de succession pour les cadres supérieurs ; Animation d'un projet d'intégration culturelle à l'échelle du groupe : <ul style="list-style-type: none"> lancement d'un sondage culturel au sein du nouveau groupe avec un taux de réponse élevé, ateliers réalisés pour construire une culture commune du Groupe lors de la convention des managers avec 400 cadres dirigeants du nouveau groupe, formations interculturelles pour les collaborateurs afin de mieux comprendre les différences culturelles, projet de définition de nouvelles valeurs d'entreprise ; Mise en place d'un bureau d'intégration et d'une gouvernance dédiés à Paris et Los Angeles pour prendre en compte les spécificités locales. Publication d'un manuel d'organisation clair et mises à jour régulières du Compliance Book. Soutien à plein temps de l'équipe Organisation avec des mises à jour régulières pour les comités de gestion (Comité de Direction et Conseil de Surveillance) et soutien spécifique de consultants externes. Partage des meilleures pratiques entre les deux anciennes fonctions opérationnelles historiques. Élaboration d'une stratégie globale. Développement des pratiques intra groupe (commercialisation internationale, partenariats etc.) afin de capter des synergies de revenus. Les synergies financières (coûts et revenus) sont suivies par l'équipe Finance. Les cadres dirigeants bénéficient d'un programme d'intéressement afin de favoriser la concrétisation des synergies annoncées.

6.2.2.5 Marque et réputation

La marque Westfield et la réputation d'URW sont des atouts précieux, sources d'avantages concurrentiels auprès des consommateurs, des enseignes, des investisseurs, des employés potentiels, etc. Toute atteinte à la marque Westfield ou à la réputation d'URW pourrait nuire à ces avantages concurrentiels, voire les annihiler, ou entraîner des désavantages concurrentiels certains. De tels dommages peuvent survenir à la suite d'autres risques d'événements tels que le terrorisme et les incidents de sécurité majeurs, les comportements illégaux ou les actes de corruption, les abus de confiance ou d'intégrité. La prévention de tels événements est prévue par la politique de Gestion des Risques du Groupe.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTRICE GROUPE DE LA MARQUE ET DU MARKETING STRATÉGIQUE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> La possibilité que l'échec de la stratégie de changement de marque et de marketing affecte les résultats escomptés et/ou conduise à une diminution de la valeur de la marque. Les activités transcontinentales pourraient peser sur le suivi de la marque en raison de son exposition dans deux continents et de nombreux pays. L'éventualité de l'incapacité à élaborer et à tenir à jour une histoire de marque stimulante. Le risque d'une communication externe confuse affectant la confiance des actionnaires et des marchés financiers. La possibilité qu'un plan de réponse de communication inadapté à risque lié à un média ou à un média social ou à un événement ait un impact sur la réputation de la marque. Le risque de contamination d'une atteinte à la réputation de SCenters (titulaire de licence de la marque pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande) affectant la confiance des consommateurs, investisseurs et parties prenantes d'URW. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe a mis en place une approche ciblée et mesurée pour le changement de marque en Europe continentale, définie par « 50 attributs » et portant la marque « Westfield » à l'avenir. D'autres recherches visant à comprendre l'impact du changement de marque seront mises en œuvre. Le Groupe a mis en place une stratégie marketing globale, avec un responsable marketing local au niveau des centres. Une Directrice groupe Marque pilote le déploiement de la marque Westfield. Le Groupe surveille les médias sociaux pour la publicité positive et négative. <p>Malgré les efforts d'URW, des événements susceptibles d'avoir des conséquences potentiellement négatives peuvent se produire et le Groupe est prêt à faire face à de tels événements afin de gérer et réduire ce risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> des plans d'intervention en cas d'incident et un programme de gestion des crises sont en place, une équipe de gestion des crises appuyée par un cadre formel, des politiques et des procédures, l'organisation d'exercices réguliers de gestion des crises, la surveillance du cycle des médias sociaux et des actualités 24 heures sur 24, pour mesurer l'impact d'un événement indésirable ; <ul style="list-style-type: none"> URW a signé un contrat avec SCenters, qui garantit l'application de principes visant à protéger l'image de la marque Westfield.

6.2.2.6 Manque de fiabilité des opérations et erreurs comptables significatives

Des prévisions non fiables et/ou des erreurs comptables peuvent avoir un impact significatif sur les états financiers, ce qui peut conduire à des anomalies significatives, à une mauvaise communication financière ou à des avertissements sur les résultats. De telles erreurs peuvent affecter la confiance des actionnaires et la confiance du marché, avoir des impacts financiers importants, et nuire à la marque et à la réputation.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE GROUPE ET DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE EUROPE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de ne pas garantir l'exactitude du budget ou des prévisions, y compris dans une période post-acquisition, affectant la capacité d'URW à assurer la fiabilité des états financiers et la communication au marché. • Risque d'erreur d'appréciation ou d'erreur technique de consolidation, y compris en période post-acquisition, affectant la capacité d'URW à assurer la fiabilité des états financiers et la communication au marché. • Risque d'inexactitudes financières entraînant des avertissements sur les résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de contrôles pour la clôture des comptes et application des processus de contrôle interne • Utilisation des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable. • Comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis. • Une équipe de formation dédiée s'est déplacée aux États-Unis, ainsi qu'un responsable opérationnel, afin de former l'équipe financière américaine aux plans budgétaires • Harmonisation du processus de consolidation entre les États-Unis et l'UE : <ul style="list-style-type: none"> • mise en œuvre de processus communs et de modèles de reporting Quarterly Flash Report. Ce reporting présente un ensemble de données trimestrielles (ou semestrielles) relatives aux évaluations d'actifs, aux projets en cours et aux indicateurs clés de performance opérationnelle, ainsi que diverses données financières telles que des comparaisons entre résultats et prévisions budgétaires, l'évolution des dépenses d'une année sur l'autre et des prévisions portant sur tout l'exercice (revenu locatif brut, revenu locatif net, dépenses administratives, etc.). Les rapports sont préparés et vérifiés au niveau régional, • les reportings semestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance et tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les valorisations et les projets de développement sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion qui établit un reporting trimestriel dit QFR Groupe. Les reportings trimestriels sont présentés au Directoire par l'équipe de Direction de chaque pays ou région et un QFR consolidé est communiqué au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance ; • La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe. • De nombreux contrôles sont effectués : vérification des méthodes de consolidation et des ajustements qui en résultent, analyse des rapports par des auditeurs externes, recoupement des évolutions budgétaires et prévisionnelles avec le département de Contrôle de Gestion et les états financiers du Groupe sont vérifiés par les Commissaires aux comptes avant présentation et explication au Directoire, au Comité d'Audit et enfin au Conseil de Surveillance.

6.2.2.7 Système d'information et données : Continuité et intégrité

Les systèmes d'information sont des ressources essentielles pour le Groupe, ils soutiennent les processus de l'entreprise au quotidien. En effet, toutes les activités dépendent de la capacité des systèmes d'information à fournir un soutien continu et à réagir rapidement et efficacement à toute perturbation.

Par conséquent, les systèmes d'information doivent être fiables à différents égards, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données (protection des données sensibles), continuité des activités informatiques critiques (disponibilité des systèmes et des données pour mener à bien leurs activités) et intégrité des données (données complètes et exactes).

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTEUR GROUPE DES SYSTÈMES D'INFORMATIONS

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> Le risque d'échec des mesures de sécurité informatique visant à empêcher une cyberattaque affectant la capacité d'URW à assurer la confidentialité et/ou l'intégrité des données et/ou affectant la continuité informatique. Les données personnelles et/ou confidentielles sont divulguées à travers les systèmes d'information ⁽¹⁾. Le Groupe n'a pas été en mesure de mener à bien ses activités principales, car les systèmes d'information critiques ne sont pas disponibles. En raison de vulnérabilités techniques ou organisationnelles, URW n'est pas en mesure d'assurer l'intégrité des données produites par les systèmes d'information. Risque que les services informatiques ne soient pas fournis pour répondre aux besoins commerciaux et opérationnels, ce qui entraînera un décalage entre les investissements informatiques et les stratégies commerciales, ainsi qu'une mauvaise qualité des services informatiques. 	<ul style="list-style-type: none"> La gestion des risques informatiques d'URW repose essentiellement sur les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> une stratégie de sécurité des systèmes d'information déployée pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter les incidents de sécurité et apporter des solutions en cas d'incidents de sécurité. Cela comprend la mise à jour des infrastructures informatiques en termes de correctifs de sécurité et de protection contre les logiciels malveillants, plusieurs audits de sécurité informatique, des engagements contractuels obligeant le partenaire à mettre en œuvre les mesures de sécurité techniques et organisationnelles nécessaires, ainsi qu'à notifier à URW tout événement de sécurité qui pourrait avoir un impact sur URW (y compris les correctifs, mots de passe, etc.), un processus de gestion des incidents et des crises de sécurité informatique est en place, avec des procédures spécifiques en cas de crise ou d'événement de sécurité majeur, la mise en place de comités/réunions pour examiner les activités et les investissements informatiques et d'un Comité de Sécurité Informatique, l'examen de la sécurité des projets informatiques afin d'identifier les principaux risques et le plan d'action connexe pour les atténuer. Le processus de gestion des incidents de sécurité et des crises est lié au processus de notification des atteintes à la protection des données en vertu du RGPD lorsqu'un incident de sécurité concerne des données personnelles ⁽²⁾, un plan de reprise des activités après un sinistre informatique a été mis en œuvre et une politique éprouvée de sauvegarde est en place sur les postes de travail et les serveurs. Le plan de reprise des activités après un sinistre informatique est testé chaque année ; L'existence d'un plan d'intégration complet sur deux ans pour permettre la migration opérationnelle des systèmes d'information.

(1) Voir les risques liés à la protection des données personnelles à la section 6.2.2.12 Risques juridiques et réglementaires.

(2) Voir la section 6.2.2.12 Risques juridiques et réglementaires.

6.2.2.8 Commercialisation et partenariat

La capacité du Groupe à collecter les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. Celle-ci est analysée par le URW avant la signature des baux. Néanmoins, il est possible que les locataires ne paient pas leur loyer à temps ou qu'ils manquent à leurs obligations de paiement, notamment dans un environnement économique plus difficile. Par ailleurs, un mauvais mix marketing dû au changement de marque de l'actif en Europe et un manque de cohérence de la stratégie du groupe pourraient apparaître.

Cela pourrait avoir un impact significatif sur la performance opérationnelle et/ou les résultats d'URW.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTEUR GROUPE DE L'ACTIVITÉ LOCATIVE ET COMMERCIALISATION

Facteurs de risque

- Les enseignes sont sélectives lorsqu'il s'agit de choisir les centres commerciaux où installer leurs magasins. Une partie de la décision d'une enseigne est liée la prise en compte du niveau de loyer différé, de l'espace en franchise de loyer et des indemnités d'aménagement que le propriétaire du centre commercial accorde dans le cadre de l'opération. La gestion de la proportion de ces locaux mis à disposition des enseignes est importante pour URW afin de maintenir la rentabilité globale des revenus locatifs. URW pourrait également louer des actifs, et notamment des centres commerciaux, dont les niveaux de rentabilité des revenus sont insuffisants.
- Le risque de faillite des enseignes et de fermeture de magasins est de plus en plus fréquent. La fermeture d'un grand magasin pilier a également un impact sur un centre commercial ou des actifs URW. Avec cette tendance croissante, il est de plus en plus important de surveiller la santé financière des locataires et d'avoir des stratégies d'intervention appropriées en place. Incapacité à gérer les loyers différés/périodes de franchise de loyer, et à prévenir/prévoir les défauts de paiement des locataires.
- Le risque de ne pas pouvoir renouveler la surface locative à temps pourrait être accru par la date irréaliste de début de location, l'incapacité de livrer le projet à temps et dans les limites du budget ou le manque de coordination entre l'activité locative, la coordination des locataires, la gestion du développement et/ou du centre commercial.
- L'échec potentiel du développement d'un partenariat commercial, ainsi que des locations ponctuelles et des événements de marque dans le Groupe, pourrait affecter la réputation et la marque d'URW. Les synergies identifiées attendues pour développer cette activité ne peuvent pas se concrétiser en raison d'une mauvaise compréhension des besoins des clients, des enseignes et des marchés.

Mesures de réduction

- Les objectifs (par ex. : prix, délai, locataires ciblés) sont définis par les régions en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe, et sont approuvés par le Comité de Direction. Les baux importants en termes de valeur et/ou de conditions spéciales doivent être approuvés en interne à l'avance.
- Réunion régulière portant sur la gouvernance avec les membres de l'équipe de l'activité locative et de l'équipe finance pour examiner l'opération afin de s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie du Groupe.
- L'activité locative des actifs est gérée par des équipes dédiées, assistées par des prestataires extérieurs de renom (actifs de Bureaux).
- Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.
- La plupart des locataires sont tenus de fournir des garanties financières, comme un dépôt de garantie, une garantie à première demande ou une caution correspondant à un multiple du loyer mensuel.
- Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont suivis par des équipes locales dans chaque région dans le cadre d'un processus solide de recouvrement de créances.
- Paiements en général effectués d'avance dans le cas de la vente des prestations de services de l'activité Congrès-Expositions, ce qui réduit le risque de créances impayées.
- Examen et suivi constants du rapport de location - qui établit un suivi des locaux vacants, des locataires en détresse, des nouvelles transactions et du calendrier d'expiration des baux au cours des trois prochaines années.
- Solides processus de contrôle interne pour l'approbation des indemnités pour les locataires et du niveau des loyers.
- Réunions mensuelles avec les responsables du développement, de la construction, de l'activité locative et de la coordination des locataires, afin de surveiller l'avancement des projets et d'ajuster les calendriers de livraison des locaux locatifs en conséquence.
- Développement des pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation.
- Une feuille de route dédiée a été mise en place pour stimuler la fertilisation croisée entre les deux plateformes, afin de développer les relations avec les enseignes. Équipe fortement expérimentée aux États-Unis et au Royaume-Uni pour coordonner le développement.

6.2.2.9 Risques liés et régime SIIC

URW est assujéti à l'impôt dans les pays où il exerce ses activités et s'efforce de respecter ses obligations fiscales mondiales pour l'ensemble des processus et transactions qu'il effectue. Dans certains pays, il existe un régime fiscal spécial pour les investisseurs immobiliers (ci-après en général : le régime des SIIC et les entités qui l'utilisent : SIIC). Alors qu'un régime SIIC entraîne une réduction de la charge fiscale au niveau du Groupe, l'un des principes de base est qu'une SIIC est tenue de distribuer la majeure partie de son bénéfice, qui est ensuite imposable au niveau des actionnaires. Si et dans la mesure où URW choisit de recourir à de tels régimes, il sera tenu de respecter les exigences locales respectives, qui diffèrent selon les pays. Tout manquement aux obligations fiscales importantes imposées par les régimes SIIC locaux ou tout changement ou perte important d'un régime de REIT local pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le Groupe, ses résultats ou sa situation financière.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTEUR FISCAL GROUPE.

Facteurs de risque

- Le Groupe est exposé à l'évolution des règles fiscales en vigueur dans les pays où il opère.
- La perte de la possibilité d'utiliser un régime SIIC local et/ou tout changement majeur dans les différents régimes SIIC locaux pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe.
- Une attention constante est nécessaire pour être en mesure de respecter les obligations fiscales, dans un contexte où la complexité de la réglementation fiscale et de ses interprétations ne cesse de croître. Et de maintenir ou de gérer des structures fiscales très complexes.
- Des désaccords avec les autorités fiscales locales pourraient conduire le Groupe à des litiges fiscaux avec les autorités publiques. Un paiement incorrect de l'impôt pourrait nuire à la réputation d'URW et avoir un impact financier.

Mesures de réduction

- URW est membre d'associations nationales et internationales impliquées dans le suivi des projets potentiels de modifications fiscales, permettant d'avoir un accès constant aux plus récentes propositions de changement.
- Un processus de gestion continue est en place pour s'assurer que le Groupe se conforme aux exigences des différents régimes SIIC.
- Un département fiscal expérimenté est en place au niveau du Groupe. En outre, les questions fiscales, y compris les litiges fiscaux potentiels, sont suivies de près par un Comité Fiscal interne et par le Comité d'Audit. Le département fiscal du Groupe suit l'évolution de la situation avec des avocats experts externes dans chaque pays où le Groupe opère.

6.2.2.10 Risques de conformité : Corruption, blanchiment d'argent et fraude

URW est implanté dans 13 pays et mène ses activités immobilières avec de nombreux acteurs et partenaires commerciaux. Compte-tenu de ses activités et de ses relations avec ses partenaires commerciaux, URW peut être confronté à un défaut de conformité avec les lois internationales et nationales contre la corruption, le blanchiment d'argent et la fraude. Le Groupe est également coté sur différents marchés et doit répondre à plusieurs exigences.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE, DIRECTEUR MANAGEMENT DES RISQUES, CONFORMITÉ ET ASSURANCES GROUPE ; ET DIRECTEUR GROUPE DE L'AUDIT INTERNE ET DE LA CONFORMITÉ

RISQUES LIÉS À LA CORRUPTION

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>En tant qu'entreprise internationale, URW se conforme aux normes les plus contraignantes en la matière et aux réglementations anti-corruption telles que la loi Sapin II, la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA ») ou la loi britannique anti-corruption (« UKBA »).</p> <p>Toute violation de la réglementation applicable en matière de lutte contre la corruption et tout manque de transparence en la matière pourrait exposer le Groupe à :</p> <ul style="list-style-type: none"> des dommages réputationnels importants ; d'importantes sanctions financières, administratives ou disciplinaires ; une fragilisation de la confiance des investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Un programme rigoureux de lutte contre la corruption (Programme Anti Corruption « PAC ») applicable dans toutes les entités contrôlées par le Groupe. Il repose sur le principe de « tolérance zéro » contre toute forme de corruption. Ce programme intègre l'ensemble des exigences des conventions internationales et des réglementations nationales qui s'appliquent aux activités du Groupe. Plus concrètement, ce dispositif encourage les comportements éthiques et l'engagement pour prévenir, détecter et dissuader toute pratique de corruption et y remédier promptement et de manière appropriée. Les interactions avec les agents publics et les partenaires commerciaux sont contrôlées par une procédure de vérification (« Know Your Partner ») afin d'assurer la conformité des tiers avec le PAC. Ces vérifications sont menées préalablement à toute désignation d'un nouveau partenaire commercial ou à tout renouvellement de prestation, en fonction du profil de risque de la tierce partie concernée. En 2018, les départements les plus exposés ont été formés au PAC et à la procédure « Know Your Partner » dans toutes les régions européennes. Suite à l'acquisition de Westfield, la procédure « Know Your Partner » est en cours de déploiement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie. Une politique concernant les cadeaux, les invitations, le parrainage et les contributions caritatives est mise en œuvre pour éviter que tout comportement ne soit assimilé à une tentative de corruption et pour empêcher que les biens ne soient détournés à des fins personnelles, au profit d'agents publics ou de sociétés privées. En 2018, les départements les plus exposés ont été formés au PAC et à la procédure "Know your partner" dans toutes les régions européennes. Les correspondants locaux de conformité appuient la coordination du PAC et gèrent les procédures dans chaque région. Au cours de l'exercice 2018, aucun cas de corruption n'a été signalé. Suite à l'acquisition de Westfield, le PAC a été mis à jour pour tenir compte de l'organisation du nouveau groupe. Le PAC du nouveau Groupe a été mis à la disposition de l'ensemble du personnel d'URW à l'issue de l'acquisition. Des correspondants locaux de conformité ont été nommés au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Italie pour appuyer la coordination locale du PAC. Un projet de lutte contre la corruption a été lancé pour déployer le PAC du Groupe dans ces régions. L'objectif principal est d'introduire et de sensibiliser les collaborateurs de l'ancienne société Westfield aux principes énoncés dans le PAC et de déployer la procédure « Know Your Partner ». En 2019, le PAC du Groupe sera renforcé par un module de formation dédié accessible à tous les employés d'URW. Ce module décrira les principes généraux relatifs à la prévention de la corruption.

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DE REPRÉSENTANT D'INTÉRÊTS

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>Dans le cadre de ses activités immobilières, URW est en contact avec des agents publics.</p> <p>Ces interactions peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> insuffisamment déclarées ; ou considérées comme des pratiques de corruption ; et provoquer une perte de confiance du grand public, des investisseurs et des parties prenantes. <p>Dans ce contexte, la loi Sapin II promeut une plus grande transparence dans les relations et les intérêts entre les entreprises et les agents publics en fixant une obligation de déclaration applicable à toutes les entreprises employant des personnes en contact avec des agents publics dans le but d'influer sur une décision publique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En application de la loi française Sapin II, URW a enregistré ses activités de représentant d'intérêts auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique. Les contacts et les dépenses liés à ces activités sont répertoriés dans un tableau et seront transmis à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, conformément à ce que prévoient les obligations applicables en matière de communication d'information. Les employés visés par ce cadre juridique ont suivi une formation adaptée à cette finalité. En 2018, conformément aux nouvelles obligations prévues par la loi Sapin II, le Groupe a communiqué à la Haute Autorité de la transparence dans la vie publique plusieurs informations relatives à ses activités de représentant d'intérêts telles que : <ul style="list-style-type: none"> le type de décisions publiques visées par les activités de lobbying, le type d'activités entreprises, les thèmes couverts par ces activités, identifiés par leur finalité et leur domaine d'intervention, les catégories d'agents publics avec lesquelles le représentant d'intérêts a échangé ; Le rapport annuel et les renseignements fournis sont disponibles sur le site internet de la Haute Autorité.

RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE ET À L'INTÉGRITÉ

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>En tant que société internationale cotée aux Bourses de Paris et d'Amsterdam, URW s'engage à mener ses activités de façon transparente, éthique et intègre.</p> <p>Du fait de sa réputation en tant que premier développeur et opérateur mondial de centres de shopping dits « flagships », le non-respect des normes d'éthique et de conformité peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> se traduire par des sanctions financières, administratives ou disciplinaires importantes, et avoir un impact négatif sur la confiance que les parties prenantes placent dans le Groupe et, nuire de façon significative à sa réputation. 	<ul style="list-style-type: none"> URW a mis en place un programme de conformité qui s'applique à l'ensemble du personnel et des dirigeants du Groupe dans toutes les régions où il opère. L'objectif est de favoriser le respect des normes de gouvernance les plus contraignantes. Ce programme fait l'objet d'un suivi par le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Conformité et repose sur trois piliers : la prévention, la détection et la correction. Suite à l'acquisition de Westfield, le Code d'éthique a été mis à jour pour tenir compte de l'organisation du nouveau groupe. Ce Code a été transmis à tout le personnel du Groupe (y compris les collaborateurs de l'ancienne société Westfield). Le Code d'éthique d'URW définit les valeurs et principes fondamentaux régissant les activités du Groupe et est fondé sur un principe de « tolérance zéro ». Ce Code définit également des lignes directrices guidant le comportement des managers et des employés dans leur environnement professionnel. Le Code d'éthique est accessible sur ses sites Internet et Intranet. Le Code d'éthique d'URW est complété par : <ul style="list-style-type: none"> un module annuel de formation en ligne destiné à l'ensemble des employés du Groupe afin de les sensibiliser aux problématiques d'éthique. Cette année, les collaborateurs de l'ancienne société Westfield ont également participé au module de formation en ligne, un système de reporting au niveau du Groupe qui encourage les membres de l'entreprise à signaler au Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Conformité, de manière confidentielle et sans crainte des représailles, tout abus ou violation ; Les contrats signés avec les fournisseurs du Groupe comprennent une clause sur le comportement éthique des entreprises. Ils précisent que les fournisseurs sont tenus de respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe. Cette clause sur le comportement éthique décrit les étapes requises pour signaler les violations potentielles ou avérées. Toute violation significative est signalée à l'Autorité des Marchés Financiers, qui rendra ensuite l'information publique sur son site internet. En 2018, le Groupe n'a pas fait état de violation significative.

RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION DES MARCHÉS BOURSIERS

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>URW est une société internationale cotée sur différentes places boursières telles que Paris et Amsterdam. L'Action Jumelée du Groupe fait également partie des indices :</p> <ul style="list-style-type: none"> CAC 40 ; Euronext ; AEX ; EURO STOXX 50[®] ; ASPI Eurozone ; Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) ; STOXX Global ESG Leaders ; Ethibel Excellence Investment Register ; et FTSE4Good Sustainable Investment Indexes. <p>Dans ce contexte, URW est tenu de se conformer à diverses réglementations et exigences visant à favoriser la transparence du marché, afin de fournir des informations claires, réelles et objectives sur la Société.</p> <p>Tout manquement à ces obligations pourrait exposer le Groupe à :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'importantes sanctions financières, administratives ou disciplinaires ; et une fragilisation de la confiance des investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Règlement sur les abus de marché relatif aux opérations d'initiés est détaillé dans la procédure des Règles sur les opérations d'initiés, qui énonce les principes communs applicables à la qualification d'une information privilégiée, à la divulgation de cette information, aux interdictions de négociation pendant des périodes prédéfinies et aux obligations d'information pour les personnes désignées. Un Comité de Divulgation du Groupe est chargé de qualifier l'information privilégiée, le cas échéant. Afin de tenir compte de l'organisation du nouveau Groupe, les Règles sur les opérations d'initiés ont été mises à jour à la suite de l'acquisition.

RISQUES LIÉS À LA FRAUDE

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>Le Groupe peut être exposé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> des tentatives frauduleuses (vol d'identité par exemple) ; ou à des malversations dans le cadre de son activité. <p>Celles-ci peuvent avoir d'importantes conséquences financières et sur la réputation du Groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe a mis en place une procédure de paiements sécurisés et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires. Tout au long de l'année, les Directions du Groupe sont sensibilisées aux scénarios de fraude illustrés par des faits réels. En cas de tentative frauduleuse, le Directeur Groupe de la Conformité envoie systématiquement un courriel descriptif de la tentative à l'ensemble des régions dans lequel il rappelle les mesures préventives à adopter.

6.2.2.11 Hygiène et sécurité (y compris les catastrophes naturelles)

En sa qualité de propriétaire et de gestionnaire immobilier, URW doit se conformer aux réglementations environnementales et de santé et sécurité locales, dans tous les pays où il opère. Un éventuel non-respect de ces réglementations, ou la nécessité de se conformer à de nouvelles réglementations importantes qui pourraient être introduites, peut entraîner des amendes, des pénalités, des poursuites, des fermetures ou des retards dans le développement des activités du Groupe. Cela pourrait avoir une incidence sur les résultats et la situation financière d'URW, mettre en cause sa responsabilité générale, ou nuire à sa marque et sa réputation.

Les risques pour la santé et la sécurité lors de l'exploitation comprennent tous les événements indésirables pouvant avoir un impact négatif :

- sur les personnes : collaborateurs, visiteurs, locataires, fournisseurs, entrepreneurs et communautés locales ;
- sur l'environnement ;
- sur l'immeuble ;
- sur la poursuite des activités.

Les risques de blessures, de décès ou de dommages matériels à l'intérieur d'un bien immobilier sont omniprésents. Des mesures importantes sont prises pour prévenir les types d'événements prévisibles les plus graves en matière de santé et de sécurité.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTEUR GÉNÉRAL OPÉRATIONS EUROPE ET PRÉSIDENT US.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> • La possibilité et l'impact du non-respect de la loi, des réglementations, des politiques du Groupe et des politiques régionales en matière de HSE, pouvant entraîner des poursuites et des sanctions financières. • La possibilité de ne pas identifier correctement les dangers potentiels et/ou les défaillances structurelles. • Le Groupe est potentiellement exposé à des dommages causés par un événement accidentel conduisant à une maladie, des blessures ou un décès, avec l'impact sur la marque et la réputation, la perturbation des activités, et les interventions, poursuites et sanctions légales qui en découleraient. • Par ailleurs, une réponse inadaptée à un événement accidentel pourrait entraîner des pertes financières et nuire à l'image du Groupe. • Risque de catastrophes naturelles affectant les actifs, qui induiraient un impact financier, une perturbation importante des activités, des blessures ou des décès. La gestion de ce risque diffère selon les régions. Aux États-Unis, les actifs sont beaucoup plus exposés (changement climatique, crises sanitaires ou écologiques, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe organise régulièrement des inspections des installations techniques susceptibles d'avoir un impact sur la sécurité des personnes, les biens et/ou l'environnement. Chaque actif fait l'objet d'inspections réglementaires obligatoires et de mesures correctives si besoin. • Une veille réglementaire est organisée dans chaque pays afin de tenir les équipes locales et régionales informées des nouvelles réglementations, ce qui leur permet de définir les plans d'action correspondants. • Tous les biens sont équipés de systèmes d'alarme incendie et d'extincteurs automatiques à eau testés conformément à la réglementation. Des logiciels de sécurité et d'entretien des bâtiments sont déployés pour s'assurer que les inspections prévues et les mesures correctives correspondantes sont effectuées. • Des séances de formation sont organisées au minimum une fois par an par l'équipe Synergies & Expertise pour les nouveaux arrivants PMPs, présentant les politiques de gestion des risques HSE du Groupe au niveau de l'Europe continentale. • En Europe continentale, une évaluation annuelle des risques de santé et de sécurité a été réalisée en 2018 pour l'ensemble des biens gérés dans les pays où le Groupe est présent pour réduire les risques sanitaires liés à l'eau, l'air, le plomb, l'amiante et la légionellose. • Une équipe de gestion des crises soutenue par un cadre formel, des politiques et des procédures, et formation régulière des équipes en charge de la santé et de la sécurité. Des plans d'action et de gestion de crise ont été mis en place pour apporter une réponse rapide en cas d'incident. • Un protocole d'évaluation des biens européens les plus exposés aux catastrophes naturelles (inondations, tempêtes et tremblements de terre) a été élaboré et est régulièrement mis à jour. Pour les biens potentiellement exposés aux catastrophes naturelles, des plans d'intervention d'urgence sont définis par le gestionnaire technique des biens ou le gestionnaire des risques, avec l'appui des équipes régionales et centrales. La couverture d'assurance pour tous les biens en cas de catastrophe naturelle est gérée par l'équipe Assurance du Groupe. • Aux États-Unis, un courtier en assurance a effectué une « analyse de la prévision de sinistres liés aux catastrophes naturelles » pour les risques d'inondation, d'ouragan et de tremblement de terre, parallèlement au renouvellement annuel de l'assurance qui fournit des conseils sur le coût potentiel associé aux dommages causés par un événement donné, et qui est utilisé dans le choix des limites des polices d'assurance souscrites.

6.2.2.12 Risques juridiques et réglementaires

URW doit se conformer à de multiples lois et règlements dans tous les pays dans lesquels il opère, ainsi qu'à certaines réglementations extraterritoriales, et notamment à des règlements européens et américains. Le risque de défaut de conformité aux lois et réglementations applicables peut se traduire par une violation réglementaire majeure, pouvant avoir un impact négatif sur la réputation et entraîner des amendes ou aboutir à la perte de la licence requise pour exercer des activités commerciales et/ou toute autre action en justice.

PROPRIÉTAIRE DU RISQUE : DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE, DIRECTEUR MANAGEMENT DES RISQUES, CONFORMITÉ ET ASSURANCES GROUPE.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> ● Incapacité à se conformer aux lois et réglementations aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional ou sectoriel, et notamment : <ul style="list-style-type: none"> ● aux règles financières, ● au droit boursier, ● aux lois et réglementations en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, ● à la réglementation générale sur la concurrence, ● aux règlements d'urbanisme, ● aux permis de construire et autorisations d'exploitation, ● à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité (y compris pour les biens ouverts au public), ● aux réglementations environnementales, ● au droit des baux, ● à la réglementation du travail, ● à la protection des données personnelles, ● au droit des sociétés et au droit fiscal ; ● Incapacité à prévenir ou à atténuer l'incidence négative importante de toute enquête et/ou de tout litige. ● L'incapacité à prévoir des changements inattendus dans le cadre réglementaire et/ou la perte d'avantages associés à un statut ou à une autorisation pourrait obliger le Groupe à : (i) adapter et/ou réduire ses activités commerciales, ses actifs ou sa stratégie (y compris sa présence géographique), et/ou (ii) faire face à des contraintes et/ou des coûts supplémentaires. Tout ceci peut avoir un effet défavorable significatif sur la valeur de son portefeuille immobilier et/ou ses résultats, et/ou induire une augmentation de ses charges, un ralentissement, voire un arrêt du développement de certaines activités d'investissement ou de location. ● Dans le cours normal de ses activités commerciales, le Groupe pourrait : <ul style="list-style-type: none"> ● être impliqué dans des procédures judiciaires et/ou administratives, et/ou arbitrales, et/ou réglementaires (concernant par exemple la responsabilité contractuelle, la responsabilité d'employeur ou des affaires pénales), ● être l'objet de contrôles fiscaux et administratifs. ● Outre un risque financier, à chacun de ces risques est potentiellement attaché un risque de perte d'autorisation d'exercice d'une activité, un risque de présence sur un marché géographique. ● Risque réputationnel et/ou d'image notamment en cas d'agissement contraire à l'éthique ou aux bonnes pratiques sectorielles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Outre le suivi des risques juridiques, le Directeur Juridique Groupe supervise le déploiement de la politique juridique, l'application des procédures qui garantissent la protection des intérêts du Groupe, et veille au respect des réglementations applicables aux opérations du Groupe. ● Le service juridique est organisé autour (i) de trois plateformes géographiques (Europe continentale, Royaume-Uni, États-Unis), chacune étant gérée par un Directeur Juridique, et (ii) d'un soutien juridique au niveau du Groupe (un responsable des sociétés et du droit boursier du Groupe et un responsable Protection des données et de la marque). Ces entités veillent à la protection des intérêts des sociétés dans tous les accords contractuels, élaborent des contrats types et suivent les litiges. ● Sur une base récurrente, chaque Direction Juridique locale fournit au Directeur Juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux contentieux et des thèmes juridiques majeurs. ● Il existe un processus d'alerte interne pour informer le Directeur juridique du Groupe de tout litige majeur (potentiel), ou de tout sujet juridique pertinent. ● Une formation juridique complète sur les réglementations complexes ou nouvelles est dispensée pour sensibiliser les collaborateurs. ● Les juristes internes du Groupe sont des spécialistes dans les juridictions dans lesquelles le Groupe opère et ils organisent, le cas échéant, le soutien apporté par des avocats et des experts externes. ● Des conseillers externes et des cabinets d'avocats fournissent des mises à jour constantes sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions précises. ● Grâce à son dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales qui réunissent les principaux acteurs des secteurs de l'immobilier commercial et de Bureaux, le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir une incidence sur son activité.

RISQUES LIÉS À LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de ses activités, URW recueille et traite diverses données personnelles provenant de clients, de collaborateurs, de partenaires commerciaux et de prestataires de services. <p>Le 25 mai 2018, la réglementation européenne sur les données personnelles (RGPD) est entrée en vigueur, marquant une nouvelle ère pour les entreprises qui traitent des données personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) le risque financier augmente jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires mondial (selon le plus élevé), (ii) la responsabilité des entreprises remplace les règles antérieures en matière de notification et d'autorisation (davantage d'inspections de la part des autorités chargées de la protection des données, plus d'importance accordée aux droits des personnes concernées), (iii) risque de réputation important. 	<p>Un plan d'action du Groupe a été lancé depuis 2017. Il est suivi par l'équipe juridique.</p> <p>Les délais ont été respectés grâce à la mise en place, sur le périmètre de l'Europe continentale (anciennement Groupe UR), de plusieurs initiatives en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing : une nouvelle politique de consentement et de protection de la vie privée des clients, ainsi qu'un nouveau processus de gestion des réclamations des clients ; • Processus organisationnels et techniques : politique sur la période de conservation, processus de notification de la violation des données, mise à jour de la politique de confidentialité des employés, sécurité informatique ; • Campagne de communication et de sensibilisation : Formation en ligne à l'échelle du Groupe sur le RGPD pour chaque collaborateur et formations spécifiques pour certaines populations du Groupe (marketing, informatique, RH) ; • Mise en œuvre du registre par chaque région ; • Signature d'un contrat de traitement des données, parallèlement aux principaux services informatiques fournis ; • Des processus et registres liés à la réglementation RGPD ont été mis en œuvre. <p>Afin d'aligner le niveau de conformité au sein du groupe suite à l'acquisition de Westfield (c'est-à-dire entre l'Europe continentale et le Royaume-Uni), une nouvelle gouvernance et des actions spécifiques ont été définies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomination d'un responsable de la protection des données et des marques du Groupe, et de délégués à la protection des données, et mise en place d'un réseau de correspondants locaux pour la protection des données ; • Mise en place d'un processus de recours hiérarchique ; • Harmonisation des pratiques et des politiques d'UR et de Westfield ; • La préparation et le suivi de la loi californienne sur la protection de la vie privée des consommateurs (CCPA) avec l'équipe américaine sont également prévus.

6.2.2.13 Recrutement, fidélisation et plan de succession

Pour mener à bien sa stratégie ambitieuse et atteindre ses objectifs, le Groupe s'appuie sur ses dirigeants et ses collaborateurs. L'insuffisance et l'inadéquation des ressources humaines ou l'incapacité à attirer ou de retenir les talents pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.

PROPRIÉTAIRES DU RISQUE : DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES GROUPE ET DIRECTEUR GROUPE DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'ORGANISATION.

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à recruter des profils appropriés pour maintenir les capacités stratégiques. • Incapacité à retenir les collaborateurs clés : Une faible implication des collaborateurs pourrait entraîner un taux de rotation élevé, l'instabilité des équipes et la perte de connaissances, ce qui compromettrait la performance du Groupe. URW pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à motiver et à retenir des cadres supérieurs et d'autres collaborateurs clés en raison de l'incertitude associée à l'acquisition de Westfield. • Incapacité à se conformer aux normes de confort et de bien-être des personnes. • Incapacité à établir et à mettre à jour un plan de succession formel en cas de départ (i) d'un membre de l'équipe de Direction ou (ii) d'une personne clé. Cela pourrait avoir un effet défavorable important sur l'activité, la situation financière et/ou les résultats du Groupe. 	<p>La Direction des Ressources Humaines travaille avec les équipes opérationnelles pour définir les besoins de l'entreprise et le dimensionnement des équipes. Elle organise une veille permanente du marché pour repérer les talents externes clés.</p> <p>Le recrutement s'articule autour des éléments clés suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le développement d'une nouvelle marque employeur, soutenue par l'instauration de relations solides avec les campus, y compris une présence régulière sur le campus, et l'organisation d'événements clés tels qu'un jeu d'entreprise (<i>business game</i>), et un <i>hackathon</i>, • un <i>Graduate Program</i> très abouti pour attirer et recruter les meilleurs jeunes diplômés des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, • le développement d'un programme de cooptation (Coopt@UR), • une politique interne éprouvée en matière d'acquisition de talents, • l'utilisation sélective de chasseurs de têtes externes renommés ; • Un examen annuel à 360° pour chaque employé, avec identification des collaborateurs clés, des gestionnaires clés et des futurs talents est effectué en Europe, et sera réalisé aux États-Unis l'an prochain, pour assurer un développement de carrière cohérent. • Mise en place d'une Politique de Rémunération et d'avantages sociaux utile et attractive au sein du Groupe, et développement de la mobilité interne et des parcours professionnels. • Développement de l'URW Academy et mise en valeur des compétences non techniques pour tous les collaborateurs. • Existence d'un plan de succession efficace pour les niveaux pertinents (Conseil de Surveillance, Directoire, Comité de Direction et principaux dirigeants). • Un programme continu d'identification et de formation des talents, afin d'augmenter les chances des candidats internes d'être prêts à assumer des postes à responsabilités.

6.3 TRANSFERT DES RISQUES VERS LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE

Le Groupe mène une politique de prévention des risques qui comporte des mesures de réduction de leur probabilité et de leur impact, notamment en ce qui concerne la protection contre les incendies, la santé et la sûreté. Cette politique facilite les négociations avec les assureurs tant en ce qui concerne les garanties que les primes.

URW est assuré par des programmes d'assurance qui sont souscrits auprès de grandes sociétés d'assurance opérant dans divers pays (États-Unis, Royaume-Uni, France ou Australie).

Ces programmes sont pilotés par la Direction des assurances du Groupe en partenariat avec les équipes locales et des courtiers en assurance opérant en Europe continentale, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs immobiliers du groupe sont assurés pour la majorité d'entre eux à hauteur de leur valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des experts internes ou externes,

pour les pertes de loyers et les pertes d'exploitation (veuillez consulter le tableau ci-dessous pour plus d'informations).

Les actifs situés en France et en Espagne sont assurés contre les actes de terrorisme à hauteur de leur coût de reconstruction, et contre les pertes d'exploitation et pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (Gareat en France et *Consortio de Compensación de Seguros* en Espagne). Les actifs situés dans les autres pays sont assurés contre les actes de terrorisme dans le cadre d'un programme spécifique dont le plafond total annuel est calculé en fonction de l'actif dont la valeur assurée est la plus élevée sur la base du coût de reconstruction et de perte de loyers.

URW a aussi souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile le garantissant des conséquences pécuniaires de ses responsabilités à l'égard de tiers.

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2018)
Dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation & terrorisme	<p>Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) et terrorisme</p> <p>Base d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● coûts de reconstruction des immeubles, coûts de remplacement du matériel ; ● pertes de loyers et d'exploitation avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 60 mois selon l'actif concerné. <p>Plafonds d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> ● tous risques : 880 millions d'euros par sinistre couvrant tous les dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ● tremblements de terre : 100 millions d'euros dans la limite du plafond annuel, ● inondations : 100 millions d'euros dans la limite du plafond annuel, dont 25 millions d'euros pour les Pays-Bas (conformément aux pratiques de marché, les ruptures de digues sont exclues), ● les sous-limites mentionnées ci-dessus ne s'appliquent pas aux actifs situés dans des pays dotés de dispositifs d'assurance obligatoires à l'échelle nationale : Régime catastrophes naturelles en France et <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne, ● terrorisme : 900 millions d'euros dans la limite du plafond annuel, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation suite à une attaque terroriste, sauf pour les actifs français et espagnols qui sont assurés pour pleine valeur grâce à Gareat en France et à <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne ; ● Royaume-Uni : les limites par sinistre sont calculées en fonction de valeurs déclarées et couvrent les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques ; ● États-Unis : limite de 1,9 milliard de dollars par sinistre, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, notamment pour les risques de catastrophes naturelles. Une modélisation des risques liés aux événements naturels est réalisée chaque année par les courtiers d'assurance. Ces informations servent à déterminer le montant du contrat d'assurance souscrit pour les risques de tremblements de terre et de tempêtes/ouragans ; ● tremblements de terre : la sous-limite prévue par le programme global pour les tremblements de terre est de 500 millions de dollars par sinistre et par année d'assurance, sous réserve des sous-limites complémentaires : <ul style="list-style-type: none"> ● sous-limite de 400 millions de dollars pour les tremblements de terre en Californie : cette limite vaut pour tous les sites de Californie. Une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique, ● sous-limite de 250 millions de dollars pour les tremblements de terre survenant dans la région du nord-ouest du Pacifique : cette limite s'applique au site de SouthCenter situé à Tukwila, dans l'État de Washington. Une franchise par site sinistré de 3 % des valeurs d'assurance s'applique ; ● tempêtes/ouragans : 1,9 milliard de dollars dans la limite du plafond annuel. Une franchise de 50 000 dollars par site s'applique, sauf pour les actifs situés en Floride, pour lesquels une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ; ● inondations : sous-limite de 500 millions de dollars dans la limite du plafond annuel, avec une franchise de 500 000 dollars par site pour les biens situés dans des zones inondables. <p>Aux États-Unis en particulier, la concentration de biens immobiliers dans la même région, le risque élevé de catastrophes naturelles et la capacité limitée des assureurs à couvrir ces risques contraint Unibail-Rodamco SE et les filiales qu'il contrôle à conserver une grande partie de ces risques qui ne peut être assurée.</p>

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2018)
Responsabilité civile exploitation	<p>Couverture : tous risques (sous réserve de certaines restrictions) pour les dommages causés aux tiers jusqu'à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● limite de 200 millions d'euros par sinistre en Europe continentale ; ● limite de 500 millions de dollars par sinistre aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie. <p>Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité suite à un acte de terrorisme.</p>
Responsabilité environnementale	<p>Couverture pour les dommages causés à des tiers dans la limite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> ● en cas de pollution accidentelle : limite de 30 millions d'euros par sinistre et par an, ● en cas de pollution graduelle : limite de 3 millions d'euros par sinistre et par an ; ● États-Unis et Royaume-Uni : <ul style="list-style-type: none"> ● limite de 5 millions de dollars par sinistre et par an.
Risques liés à la cybercriminalité	<p>Garantie annuelle épuisable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 15 millions d'euros pour Unibail-Rodamco SE, sauf pour les entités basées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie ; ● 25 millions de dollars pour les entités basées aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie.

Les principaux projets de construction et les travaux de rénovation des immeubles sont couverts par des polices d'assurance tous risques chantier pour leur valeur totale de reconstruction. Les vices de construction sont couverts par des polices Dommages-Ouvrage en France, par des polices « Inherent Defect » pour les grands projets de construction ou d'extension en Europe continentale ou par les garanties des constructeurs aux États-Unis et au Royaume-Uni.

La prime 2018 s'élève à 38 millions d'euros ⁽¹⁾, hors primes d'assurance construction pour les projets d'Europe continentale et au Royaume-Uni. La plupart de ces primes ont été facturées à des tiers (notamment copropriétaires, locataires...).

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2018.

Fin 2018, les programmes d'assurance du Groupe ont été renégociés pour 2019 dans des conditions plus avantageuses, notamment en ce qui concerne les assurances *Corporate* (responsabilités professionnelles, cybercriminalité, fraude et responsabilité civile de l'employeur) et les polices d'assurance garantissant les biens situés en Europe continentale.

(1) pour les assurances gérées directement par le Groupe URW, hors primes refacturées auprès des tiers.

7.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL

7.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	439	7.5	AUTORISATIONS FINANCIÈRES	445
7.1.1	Informations générales	439	7.6	STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS DES ORGANES SOCIAUX	447
7.1.2	Forme juridique et législation applicable	439	7.6.1	Objet social (article 2 des statuts)	447
7.2	CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	439	7.6.2	Principe des Actions Jumelées (article 6 des statuts)	447
7.2.1	Capital social – Forme des actions	439	7.6.3	Régime SIIC	447
7.2.2	Titres donnant accès au capital	439	7.6.4	Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	448
7.2.3	Nantissement d'actions de la Société	440	7.6.5	Organes de gestion et de direction (articles 10 à 16 des statuts)	448
7.2.4	Titres en déshérence	440	7.6.6	Assemblées générales (articles 18 et 19 des statuts)	450
7.2.5	Autres titres donnant accès au capital	440	7.6.7	Répartition statutaire des bénéfices (article 21 des statuts)	450
7.2.6	Évolution du capital d'Unibail-Rodamco SE depuis cinq ans	441	7.6.8	Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif (articles 9 et 9 bis des statuts)	450
7.3	PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS	442	7.7	PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	451
7.3.1	Autorisation de rachat d'actions	442	7.8	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D' AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D' OFFRE AU PUBLIC	451
7.3.2	Bilan de l'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions et information sur les transactions réalisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018	442			
7.3.3	Situation au 31 décembre 2018	442			
7.4	INFORMATION SUR L' ACTIONNARIAT	443			
7.4.1	Répartition du capital et des droits de vote	443			
7.4.2	Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1 ^{er} janvier 2018	444			
7.4.3	Pacte d'actionnaires	444			

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Société a pour dénomination sociale « Unibail-Rodamco SE » et a été constituée le 23 juillet 1968 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 22 juillet 2067.

Son siège social est situé au 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris (France) et elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 682 024 096. Son code LEI est le numéro 969500SHQITWXSIS7N89.

Son exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Les informations relatives à la Société sont disponibles sur son site internet suivant : www.urw.com. Le contenu du site internet ne fait pas partie intégrante du présent Document de référence, de tout prospectus ou de tout document qui en ferait référence à moins que certaines des informations n'y soient incorporées expressément par renvoi.

7.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Initialement constituée sous la forme d'une société anonyme à Conseil d'administration, la Société a été transformée le 21 mai 2007 en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, puis, le 14 mai 2009, en société européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 applicables aux sociétés européennes et les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

7.2 CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL – FORME DES ACTIONS

Au 31 décembre 2018, le capital social s'élève à 691 443 005 euros divisé en 138 288 601 actions ordinaires de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, au nominatif ou au porteur.

En juin 2018, les actions de la Société ont été individuellement jumelées avec les actions de catégorie A de la société WFD Unibail-Rodamco N.V. (ci-après ensemble, les « Actions Jumelées »), une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais, dont le siège social est situé à Amsterdam, Pays-Bas et immatriculée auprès du Registre de Commerce néerlandais sous le numéro 70898618.

Pour plus de détail sur les Actions Jumelées, se référer à l'article 6 des statuts de la Société ou à la section 7.6.2 du présent Document de référence.

7.2.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Les titres donnant accès au capital de la société Unibail-Rodamco SE sont décrits ci-après.

7.2.2.1 CDIs (CHESS Depository Interests)

Les CDI désignent les certificats de dépôt australiens CHESS (*clearing house electronic subregister system*) qui représentent la détention économique (*beneficial ownership*) de leurs porteurs dans les Actions Jumelées inscrites au nom ou pour le compte de CDN (CHESS Depository Nominees Pty Limited, une filiale de l'Australian Securities Exchange (ASX)). Les CDIs sont admis aux négociations sur l'ASX.

20 CDIs représentent collectivement un intérêt économique (*beneficial interest*) dans 1 Action Jumelée. CDN permet aux porteurs de CDI d'exercer ⁽¹⁾ les droits de vote attachés aux Actions Jumelées. Les CDI peuvent être convertis à tout moment en Actions Jumelées, et inversement.

7.2.2.2 Stock-Options de Performance et Actions de Performance

Le plan de rémunération long terme de la Société conjugue deux éléments de rémunération en Actions Jumelées: les Stock-Options de Performance (SO) et les Actions de Performance (AP). Il est destiné à renforcer l'engagement et la loyauté des bénéficiaires dans la performance du Groupe (Voir section 3.4 du Document de référence).

Au 31 décembre 2018, le nombre d'Actions Jumelées potentielles à émettre théoriquement après prise en compte des radiations (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance et de présence et en dehors de toutes radiations qui pourraient intervenir en cours de plan) représente 0,14% du capital totalement dilué au titre des AP et 1,85 % du capital totalement dilué au titre des SO.

(1) Le porteur de CDI pourra (i) soit demander à CDN de voter dans un sens particulier, (ii) soit demander à ce que CDN lui donne pouvoir afin d'aller voter directement lors de l'assemblée générale.

7.2.2.3 ORA (obligations remboursables en actions)

Dans le cadre de l'offre public d'échange (OPE) initiée en avril 2007 par la Société sur Rodamco Europe N.V., 9 363 708 ORA ont été émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe N.V. à l'OPE. Au 31 décembre 2018, 9 357 951 ORA ont été remboursées en actions.

Le nombre d'ORA restant à convertir à cette date s'élève à 5 757 qui seront converties en Actions Jumelées. Le nombre d'Actions Jumelées potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 7 196 ⁽¹⁾, sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011.

Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007.

7.2.2.4 ORNANE (obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes)

Le 20 avril 2018, les assemblées générales des porteurs d'ORNANE 2014 et 2015 ont approuvées toutes les résolutions qui leur ont été soumises en lien avec l'acquisition du groupe Westfield et notamment le remboursement des ORNANE en Actions Jumelées nouvelles et/ou existantes.

— Émission d'ORNANE 2014 du 25 juin 2014

Le 25 juin 2014, la Société a émis 1 735 749 ORNANE 2014 d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros, venant à échéance le 1^{er} juillet 2021. Au 31 décembre 2018, aucune ORNANE 2014 n'a été convertie.

Les ORNANE 2014 étaient convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 1,16 au 31 décembre 2018.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2014, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014.

— Émission d'ORNANE 2015 du 15 avril 2015

Le 15 avril 2015, la Société a émis 1 441 462 ORNANE 2015 d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros, venant à échéance le 1^{er} janvier 2022. Au 31 décembre 2018, aucune ORNANE 2015 n'a été convertie.

Les ORNANE 2015 étaient convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 1,01 au 31 décembre 2018.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2015, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 15-144 en date du 8 avril 2015.

7.2.3 NANTISSEMENT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2018, 523 540 Actions Jumelées inscrites au nominatif administré sont nanties. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

7.2.4 TITRES EN DÉSHÉRENCE

Dans le cadre d'une procédure de vente des actions en déshérence mise en œuvre par la Société, les titres de la Société non réclamés par les actionnaires, à l'issue d'un délai de deux ans à compter de l'avis paru le 8 juillet 2005 dans La Tribune, ont été cédés. Les actionnaires dont les actions ont été cédées pouvaient obtenir leur contre-valeur auprès de CACEIS Corporate Trust, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

Depuis le 8 juillet 2017, les sommes non attribuées peuvent être réclamées par les ayants-droit auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations durant une période de vingt ans.

7.2.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Néant.

(1) Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

7.2.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL D'UNIBAIL-RODAMCO SE DEPUIS CINQ ANS

Depuis le 1^{er} janvier 2014, le capital social de la Société a évolué comme suit :

	Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
2014	03/03/2014	Levée de SO (tranches 2007-2009)	17 733	97 286 309	486 431 545 €	1 708 947,30 €
	31/03/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	298 109	97 584 418	487 922 090 €	33 304 465,88 €
	30/06/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	416 441	98 000 859	490 004 295 €	47 417 417,39 €
	01/07/2014	Plan d'épargne entreprise	30 779	98 031 638	490 158 190 €	4 830 560,79 €
	30/09/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	9 206	98 040 844	490 204 220 €	964 819,33 €
	30/09/2014	Attribution anticipée d'Actions de Performance (tranche 2012 - suite à un décès)	43	98 040 887	490 204 435 €	0,00 €
	30/09/2014	Remboursement d'ORA	500	98 041 387	490 206 935 €	76 140 €
	31/12/2014	Remboursement d'ORA	72	98 041 459	490 207 295 €	10 941,68 €
	31/12/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	16 888	98 058 347	490 291 735 €	1 737 148,66 €
	2015	03/03/2015	Remboursement d'ORA	1 045	98 059 392	490 296 960 €
03/03/2015		Levée de SO (tranches 2007-2010)	15 774	98 075 166	490 375 830 €	1 698 066,93 €
03/04/2015		Remboursement d'ORA	180	98 075 346	490 376 730 €	27 410,40 €
03/04/2015		Levée de SO (tranches 2008-2011)	370 345	98 445 691	492 228 455 €	49 774 191,67 €
30/06/2015		Remboursement d'ORA	126	98 445 817	492 229 085 €	19 163,97 €
30/06/2015		Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012)	27 527	98 473 344	492 366 720 €	0,00 €
30/06/2015		Levée de SO (tranches 2008-2011)	115 751	98 589 095	492 945 475 €	14 760 250,08 €
01/07/2015		Plan d'épargne entreprise	28 202	98 617 297	493 086 485 €	5 223 355,02 €
30/09/2015		Levée de SO (tranches 2008-2011)	22 486	98 639 783	493 198 915 €	2 877 669,34 €
30/09/2015		Remboursement d'ORNANE	1 831	98 641 614	493 208 070 €	n/a
2016	31/12/2015	Remboursement d'ORA	100	98 641 714	493 208 570 €	15 228 €
	31/12/2015	Levée de SO (tranches 2009-2011)	52 228	98 693 942	493 469 710 €	5 717 440,57 €
	08/03/2016	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2013)	21 482	98 715 424	493 577 120 €	0,00 €
	08/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2011)	45 222	98 760 646	493 803 230 €	4 677 562,44 €
	31/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2012)	314 957	99 075 603	495 378 015 €	43 318 897,34 €
	30/06/2016	Levée de SO (tranches 2010-2016)	202 193	99 277 796	496 388 980 €	27 904 687,09 €
	30/06/2016	Attribution d'Actions de Performance (tranches 2013 à 2015 - suite à un décès)	7 941	99 285 737	496 428 685 €	0,00 €
	30/06/2016	Remboursement d'ORNANE	1 549	99 287 286	496 436 430 €	n/a
	05/07/2016	Plan d'épargne entreprise	29 783	99 317 069	496 585 345 €	5 525 871,66 €
	30/09/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	29 154	99 346 223	496 731 115 €	4 026 209,25 €
2017	31/12/2016	Remboursement d'ORA	353	99 346 576	496 732 880 €	58 787,80 €
	31/12/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	47 209	99 393 785	496 968 925 €	6 554 720,32 €
	31/03/2017	Remboursement d'ORA	74	99 393 859	496 969 295 €	14 178,40 €
	31/03/2017	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2013)	25 323	99 419 182	497 095 910 €	0,00 €
	31/03/2017	Levée de SO (tranches 2010-2013)	292 980	99 712 162	498 560 810 €	47 288 266 €
	30/06/2017	Levée de SO (tranches 2011-2013)	124 677	99 836 839	499 184 195 €	20 416 087,88 €
	05/07/2017	Plan d'épargne entreprise	30 562	99 867 401	499 337 005 €	5 555 237,35 €
	30/09/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	10 556	99 877 957	499 389 785 €	1 463 841,77 €
	23/10/2017	Annulation d'actions	(34 870)	99 843 087	499 215 435 €	(7 088 135,08 €)
	31/12/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	5 778	99 848 865	499 244 325 €	807 583 €
2018	31/12/2017	Remboursement d'ORNANE	7 811	99 856 676	499 283 380 €	n/a
	31/03/2018	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2014)	26 240	99 882 916	499 414 580 €	0,00 €
	31/03/2018	Levée de SO (tranches 2011-2014)	22 416	99 905 332	499 526 660 €	3 116 778,25 €
	26/04/2018	Levée de SO (tranches 2012 et 2014)	3 263	99 908 595	499 542 975 €	570 934,30 €
	26/04/2018	Plan d'épargne entreprise	40 388	99 948 983	499 744 915 €	5 912 244,23 €
	22/05/2018	Levée de SO (tranches 2013-2014)	14 010	99 962 993	499 814 965 €	2 529 576,40 €
	07/06/2018	Émission d'actions ordinaires en rémunération d'un apport en nature	38 319 974	138 282 967	691 414 835 €	8 005 573 107 €
	30/09/2018	Remboursement d'ORA	63	138 283 030	691 415 150 €	9 067,06 €
	30/09/2018	Levée de SO (tranches 2012-2014)	3 596	138 286 626	691 433 130 €	565 538,12 €
	31/12/2018	Remboursement d'ORA	50	138 286 676	691 433 380 €	7 185,02 €
31/12/2018	Levée de SO (tranche 2012)	1 925	138 288 601	691 443 005 €	256 293,92 €	

Les augmentations de capital liées aux levées de Stock-Options de Performance (SO), aux créations d'Actions de Performance (AP), aux annulations d'actions et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.

7.3 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

7.3.1 AUTORISATION DE RACHAT D'ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 (vingt-quatrième résolution) a autorisé le Directoire, en application des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le respect du Règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014 sur les abus de marché, pendant une période de 18 mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite légale de 10 % du nombre d'actions total existantes, ajusté de toute modification survenue sur le capital social pendant la période d'autorisation, avec pour objectifs :

- (i) l'annulation de tout ou partie des actions de la Société ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions de la Société et/ou des Actions Jumelées afin de les remettre à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution d'actions existantes, de plans d'actionnariat ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions de la Société et/ou des Actions Jumelées afin de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital social par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- (iv) d'animer le marché ou la liquidité de l'action de la Société et/ou de l'Action Jumelée par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- (v) la mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

7.3.3 SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au 31 décembre 2018, le capital social auto-détenu par la Société est le suivant :

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement à la date de publication du programme	0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	34 870
Nombre d'actions en portefeuille au 31/12/2018	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

Le prix maximum d'achat a été fixé à 250 euros hors frais par action de la Société sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au programme de rachat d'actions est de 2,47 milliards d'euros.

Assemblée Générale du 17 mai 2019

Lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2019, le Directoire proposera aux actionnaires de renouveler cette autorisation pour une période de 18 mois dans les termes et conditions suivantes, soit un prix maximum d'achat de 225 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Sur la base du capital social au 31 décembre 2018 (soit 138 288 601 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 3,11 milliards d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2019, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 17 mai 2018. Elle n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

7.3.2 BILAN DE L'UTILISATION DE L'AUTORISATION DE RACHAT D'ACTIONS ET INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat et n'a pas conclu à ce jour de convention de tenue de marché et/ou de liquidité.

7.4 INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT

7.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Société est composé de 138 288 601 actions ordinaires de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote simple, conformément au principe « une action, un vote ».

Le capital social flottant s'élève à 99,71 %.

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

	Situation au 31/12/2016			Situation au 31/12/2017			Situation au 31/12/2018		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Actionariat									
Public	98 715 540	99,32	99,32	99 103 931	99,25	99,25	137 894 274	99,71	99,71
Dont les principaux actionnaires suivants :	Blackrock Investment Mgt	nc	nc	nc	nc	nc	6 840 786	4,95	4,95
	APG Asset Mgt	nc	nc	nc	nc	nc	6 593 704	4,77	4,77
	Vanguard Group	nc	nc	nc	nc	nc	4 542 787	3,29	3,29
	Blackrock Investment Mgt	nc	nc	nc	nc	nc	4 208 044	3,04	3,04
	LFG America et Lowy Foundation	nc	nc	nc	nc	nc	3 643 513	2,63	2,63
Auto-détention	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mandataires sociaux ⁽¹⁾	423 126	0,43	0,43	490 409	0,50	0,50	116 757	0,08	0,08
Plan d'épargne entreprise ⁽²⁾	248 743	0,25	0,25	255 773	0,26	0,26	275 275	0,20	0,20
TOTAL	99 393 785			99 856 676			138 288 601		

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) Les mandataires sociaux visent les membres du Directoire. Avant le 7 juin 2018, le Directoire comptait 6 membres et, depuis le 7 juin 2018, celui-ci a été réduit à 2 membres. Le montant ne prend pas en compte les parts détenues par les mandataires sociaux dans le plan d'épargne entreprise.

(2) Y inclus les parts souscrites par les membres du Directoire dans le plan d'épargne entreprise de la Société.

Depuis le 31 décembre 2018, il n'y a pas eu de variation significative du capital social.

7.4.2 INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2018

Les franchisements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1^{er} janvier 2018 sont disponibles sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») et les franchisements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

En complément des seuils prévus à l'article 9 bis des statuts de la Société (voir section 7.6.8 du Document de référence) et aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital social ou des droits de vote informe la

Société et l'AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède. Cette information est également donnée dans les mêmes délais lorsque la participation en capital social ou en droits de vote devient inférieure aux seuils mentionnés ci-dessus.

À défaut, l'actionnaire est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant (article L. 233-14 alinéas 1 et 2 du Code de commerce).

Un formulaire type de déclaration de franchissement de seuils légaux est disponible sur le site internet de l'AMF.

À la connaissance de la Société et sur la base des franchisements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées, ci-après, les dernières déclarations communiquées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
BlackRock Inc. (notifié le 19/01/2018 - franchissement à la hausse)	9 989 181	10,00 %	9 989 181	10,00 %
BlackRock Inc. (notifié le 26/01/2018 - franchissement à la baisse)	9 979 761	9,99 %	9 979 761	9,99 %
BlackRock Inc. (notifié le 29/01/2018 - franchissement à la hausse)	9 995 136	10,01 %	9 995 136	10,01 %
BlackRock Inc. (notifié le 11/06/2018 - franchissement à la hausse)	14 192 166	10,26 %	14 192 166	10,26 %
Lowy Family ⁽²⁾ (notifié le 13/06/2018 - franchissement à la hausse)	3 643 513	2,63 %	3 643 513	2,63 %
BlackRock Inc. (notifié le 17/07/2018 - franchissement à la baisse)	13 806 352	9,98 %	13 806 352	9,98 %

(1) Calculé à la date de la déclaration de franchissement de seuil.

(2) À la date de la déclaration de franchissement de seuil, la famille Lowy détient ses titres au sein de LFG America Pty Limited (2,57 %) et de la Lowy Foundation (0,07 %).

7.4.3 PACTE D'ACTIONNAIRES

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires, ni de personne ou groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.

7.5 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Conformément à l'article L. 225-37-4 sur renvoi de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le tableau suivant récapitule l'utilisation, au 31 décembre 2018, des délégations relatives aux augmentations de capital en cours de validité accordées par les assemblées générales. Toutes ou partie des autorisations financières approuvées par les assemblées générales du 21 avril 2016 et du 25 avril 2017 étaient en vigueur au 1^{er} janvier 2018 et ont été annulées et remplacées par de nouvelles autorisations données par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018. Ces autorisations ont ainsi privé d'effet, à compter de cette même date, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure accordée au Directoire ayant le même objet.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée ⁽⁴⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/souscrites ou attribuées ⁽³⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2018 ⁽²⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾	25/04/2017 Résolution n° 18	25/10/2018	75 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	Totalité de l'autorisation
	17/05/2018 Résolution n° 16	17/11/2019	+ 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance			0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ par voie d'offre au public	25/04/2017 Résolution n° 19	25/10/2018	45 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ assorti d'un droit de priorité	0	Totalité de l'autorisation
	17/05/2018 Résolution n° 17	17/11/2019	+ 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance			0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾	25/04/2017 Résolution n° 20	25/10/2018	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et/ou valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	Totalité de l'autorisation
	17/05/2018 Résolution n° 18	17/11/2019				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	25/04/2017 Résolution n° 21	25/10/2018	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾	0	Totalité de l'autorisation
	17/05/2018 Résolution n° 19	17/11/2019				0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾	25/04/2017 Résolution n° 23	25/10/2018	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités	70 950	329 050
	17/05/2018 Résolution n° 20	17/11/2019			Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	0	400 000

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée ⁽¹⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/souscrites ou attribuées ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2018 ⁽²⁾
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'options de souscription d'actions	25/04/2017 Plan Performance n° 9 Résolution n° 22	25/06/2020	Maximum : • 1 % du capital totalement dilué par an	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires Aucune décote	630 135	3 602 812
	17/05/2018 Plan Performance n° 10 Résolution n° 21	17/07/2021	• 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation			0	4 232 948
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'Actions de Performance	21/04/2016 Plan Performance n° 2 Résolution n° 15	21/06/2019	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	159 054	969 732
	17/05/2018 Plan Performance n° 3 Résolution n° 22	17/07/2021				0	1 128 786
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan LTI SI d'attribution d'Actions de Performance dans le cadre de l'acquisition et de l'intégration du groupe Westfield	17/05/2018 Résolution n° 23	17/05/2019	0,07 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	38 130	60 639

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds : 122 millions d'euros en nominal d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital ; et 1,5 milliard d'euros en nominal de titres de créance.

(3) Droit préférentiel de souscription.

(4) Les autorisations/délégations accordées lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018 privent d'effet à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation de compétence antérieure donnée au Directoire ayant le même objet.

7.6 STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS DES ORGANES SOCIAUX

Les principales dispositions statutaires sont présentées ci-après. Par ailleurs, le Directoire, le Conseil de surveillance, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de la Gouvernance et des Nominations disposent chacun d'un Règlement Intérieur. Les statuts et les règlements intérieurs de ces comités sont disponibles en version intégrale sur le site internet de la Société ou à son siège social.

À la date du dépôt du présent Document de référence, la dernière mise à jour des statuts date du 4 janvier 2019.

7.6.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- tout investissement par l'acquisition, l'aménagement, la construction, la propriété de tous terrains, immeubles, biens et droits immobiliers et l'équipement de tous ensembles immobiliers, aux fins de les louer ;
- le management, la location, la prise à bail, la vente ou l'échange des actifs énumérés ci-dessus, soit directement, soit par prise de participations ou d'intérêts, soit en constituant toute société civile ou commerciale ou groupement d'intérêt économique ;
- et généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou de nature à favoriser son développement ;
- toute prise, détention, cession de participation dans toutes personnes morales françaises ou dans toutes personnes morales étrangères ayant une activité se rattachant directement ou indirectement à l'objet social de la Société ou de nature à favoriser son développement.

7.6.2 PRINCIPE DES ACTIONS JUMELÉES (ARTICLE 6 DES STATUTS)

Une « Action Jumelée » est composée d'une action de la Société et d'une action de catégorie A de la société WFD Unibail-Rodamco N.V. (« Action A WFD Unibail-Rodamco »).

La Société, la société WFD Unibail-Rodamco N.V., et toutes les entités contrôlées qui figurent dans les comptes consolidés de la Société et/ou de WFD Unibail-Rodamco N.V. constitue le « Groupe Jumelé ».

Afin d'assurer qu'à tout moment les porteurs d'actions de la Société, autres que toute entité du Groupe Jumelé, détiennent une participation à la fois dans la Société et dans WFD Unibail-Rodamco N.V., comme s'ils détenaient une participation dans une seule société (combinée) :

- aucune action de la Société ne peut être (i) émise au profit de, ou souscrite par, des personnes autres que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) transférée à ou, sous réserve de la loi applicable, nantie ou grevée d'autres sûretés au profit de tiers, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iii) libérée de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe

Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec une Action A WFD Unibail-Rodamco sous la forme d'une Action Jumelée ;

- aucun droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société ne peut être (i) consenti à, ou exercé par, d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) annulé par d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (iii) transféré à ou, sous réserve de la loi applicable, nanti ou grevé d'autres sûretés au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iv) libéré de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A WFD Unibail-Rodamco sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ;
- tous les actionnaires, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ne doivent pas (i) acquérir des actions de la Société, (ii) acquérir, exercer ou annuler tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, ou (iii) constituer un usufruit, nantissement ou toute autre sûreté sur toute action de la Société ou tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, dans chaque cas autrement que (s'il s'agit d'une action de la Société) conjointement avec une Action A WFD Unibail-Rodamco sous la forme d'une Action Jumelée ou (s'il s'agit d'un droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société) conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A WFD Unibail-Rodamco sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ; et
- dans la mesure permise par la loi, le Directoire et le Conseil de Surveillance doivent prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer qu'à tout moment le nombre d'actions de la Société émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé soit égal au nombre d'Actions A WFD Unibail-Rodamco émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé.

Il ne peut être mis fin à ce principe d'Actions Jumelées qu'en vertu d'une résolution adoptée à cet effet par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société modifiant les statuts. Une résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société décidant une telle modification ne prendra effet qu'après constatation par le Directoire que l'assemblée des actionnaires de WFD Unibail-Rodamco N.V. a voté une résolution mettant fin au principe des Actions Jumelées tel qu'il figure dans les statuts de WFD Unibail-Rodamco N.V.

7.6.3 RÉGIME SIIC

Depuis 2003, la Société et ses filiales éligibles ont opté pour le régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (« SIIC ») institué par la loi de finances pour 2003 (article 208 C du Code général des impôts). Ce régime repose sur un principe de transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt sur les revenus retirés des activités locatives et plus-values d'arbitrage se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société ⁽¹⁾.

(1) Pour plus de détails, se référer à la note 8 de la section 5.2.

7.6.4 CONDITIONS AUXQUELLES LES STATUTS SOUMETTENT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATÉGORIES D' ACTIONS

Néant.

7.6.5 ORGANES DE GESTION ET DE DIRECTION (ARTICLES 10 À 16 DES STATUTS)

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance (CS).

Le détail de la composition et du fonctionnement du Directoire et du CS est exposé à la section 3.1 du Document de référence.

7.6.5.1 Le Directoire (articles 10 à 12 des statuts et Règlement Intérieur du Directoire)

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco SE. Il est composé au maximum de sept membres nommés pour une durée de quatre ans par le CS qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Au 31 décembre 2018, le Directoire est composé de deux membres.

Dans le cas où le Directoire ne comprend que deux membres, les réunions du Directoire ne sont valablement tenues qu'en présence de ses deux membres et les décisions sont prises à l'unanimité, à l'exception de certaines décisions fixées dans le Règlement Intérieur du Directoire qui sont prises à la majorité des voix avec une voix prépondérante du Président.

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au CS et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du CS (voir la section 7.6.5.2.1 du Document de référence).

— Extraits du Règlement Intérieur du Directoire

Les membres du Directoire peuvent, sur proposition du Président du Directoire et avec l'autorisation du CS, répartir entre eux les tâches de Direction.

Le Président du Directoire a une compétence générale exceptée sur ce qui est expressément attribué au Directeur Général Finance Groupe.

Le Directeur Général Finance Groupe est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital, des aspects fiscaux et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable la fonction financière global au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs). Il est également responsable des process d'investissements/désinvestissements et de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement *corporate* (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et les partenariats).

7.6.5.2 Le Conseil de Surveillance (articles 13 à 16 des statuts et Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance)

Le CS exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société dans les conditions prévues par la loi, les statuts et son Règlement Intérieur. Le CS est composé de 8 à 14 membres nommés pour une durée de trois ans.

Le maintien en fonctions d'un membre du CS est subordonné à la condition qu'il n'ait pas dépassé l'âge de 75 ans. Si un membre du CS atteint cet âge limite alors qu'il est en fonction, il sera considéré démissionnaire à la première Assemblée Générale Annuelle Ordinaire qui se tiendra après la fin de l'année au cours de laquelle il aura atteint l'âge de 75 ans. Au cours de cette assemblée, les actionnaires pourront désigner son remplaçant.

Le nombre de membres du CS ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres.

Le CS élit parmi ses membres un Président et un Vice-Président qui sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Les mandats de Président et Vice-Président ne pourront excéder la durée de leur mandat de membre du CS.

Le CS se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

7.6.5.2.1 Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de Surveillance (article 11 des statuts et Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance)

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et au Règlement Intérieur du CS (Annexe F), le CS doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

— Extraits et résumés de certaines dispositions du Règlement Intérieur du CS

- Toute acquisition (y compris l'acquisition d'immeubles par nature et de tout ou partie de participations) ou tout investissement (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- les cessions d'actifs (y compris la cession d'immeuble par nature et la cession de tout ou partie de participations) directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques, d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- l'endettement ou la constitution de sûretés d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette financière ;
- l'externalisation au profit de tiers des activités de gestion d'actifs et de gestion immobilière ou d'autres responsabilités de gestion d'actifs ou de gestion immobilière représentant plus de 25 % de la valeur totale des actifs et participations de la Société ;
- le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) ;
- toute modification significative de la gouvernance et/ou organisationnelle du Groupe, y compris la répartition des tâches au sein du Directoire, l'approbation des modifications au Règlement Intérieur du Directoire, la re-localisation de fonctions centrales groupe et toute mesure qui pourrait affecter le régime fiscal applicable aux sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) ou tout autre régime fiscal de faveur similaire dans tout autre pays ;
- toute politique générale de rémunération au sein du Groupe et toute rémunération des membres du Directoire ;
- toute prise de participation ou intérêt dans d'autres sociétés ou activités et toute cession ou modification d'une telle participation ou intérêt (en ce compris toute modification de la participation détenue par la Société dans WFD Unibail-Rodamco N.V.) pour un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- tout engagement hors bilan de la Société pour un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros pour tout engagement hors bilan concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale de modifications des statuts de la Société ;
- toute proposition de (re)nomination ou révocation des Commissaires aux comptes de la Société ou de l'une de ses principales filiales et tout examen des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale de délégation de compétence portant sur l'émission ou le rachat d'actions de la Société, dans le respect du Principe des Actions Jumelées ;
- toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou de dividendes ;
- toute prise de participation ou intérêt dans, ou toute conclusion d'un contrat avec, une autre société ou activité au titre de laquelle cette société ou activité obtiendrait le droit de désigner des membres du CS ;
- toute décision de demander à placer la Société ou toute société de son groupe sous le bénéfice d'un plan de sauvegarde ou redressement ou liquidation judiciaire ;
- toute proposition de dissolution ou liquidation de la Société ou de l'une de ses principales filiales ;
- toute conclusion d'un accord impliquant ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Directoire ou du CS d'une part et la Société d'autre part au sens des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
- toute modification des règles d'initiés en vigueur au sein de la Société ;
- l'approbation de la stratégie du Groupe et de son budget annuel, tel qu'ils sont présentés pour approbation au CS lors de la présentation des comptes de l'exercice clos ;

- conformément à l'article L. 229-7 du Code de commerce, les règles énoncées aux articles L. 225-86 à L. 225-90 dudit Code, relatives aux conventions réglementées soumises à autorisation préalable du CS, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, sont applicables à la Société.

Conformément aux règles prévues par le Règlement Intérieur du CS, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros.

7.6.5.2 Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Trois comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de la Gouvernance et des Nominations. Chaque membre du CS exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de règlements intérieurs spécifiques régissant leur fonctionnement.

La composition, les missions et diligences des comités sont détaillés à la section 3.1.2.3 du Document de référence.

7.6.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLES 18 ET 19 DES STATUTS)

Les assemblées générales des actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi française et par le Règlement européen. Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et tout actionnaire, justifiant de la propriété de ses actions depuis deux jours ouvrés au moins avant l'Assemblée Générale, peut participer personnellement ou par mandataire aux assemblées générales.

Les conditions et modalités de participation aux assemblées générales sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas à ce jour d'action de préférence ni d'action à droit de vote double.

7.6.7 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'Assemblée Générale peut également décider, en complément, de distribuer des sommes prélevées sur les réserves et/ou primes.

Compte tenu du régime SIIC, le versement d'un dividende peut justifier le paiement par la Société d'un prélèvement visé à l'article 208 C II *ter* du Code général des impôts (20 % actuellement)

calculé sur le montant du dividende versé à tout actionnaire qui détient directement ou indirectement au moins 10 % du capital social (« Actionnaire Concerné »⁽¹⁾) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résidente fiscale française, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'Impôt sur les Sociétés français sur les dividendes SIIC distribués par la Société (« Actionnaire à Prélèvement »). Tout Actionnaire Concerné est présumé être un Actionnaire à Prélèvement sauf à produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. À défaut et conformément à l'article 21 des statuts, l'Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société du montant du prélèvement. Ce montant sera alors, soit compensé lors de la mise en paiement de la distribution, soit remboursé *a posteriori*.

7.6.8 FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES ET INSCRIPTION AU NOMINATIF (ARTICLES 9 ET 9 BIS DES STATUTS)

En complément des seuils prévus par la loi⁽²⁾, selon l'article 9 *bis* des statuts d'Unibail-Rodamco SE, tout actionnaire venant à posséder, seul ou de concert, un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions ou des droits de vote ou à un multiple de ce pourcentage, est tenu dans un délai de dix jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils de participation, d'informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il possède, par lettre recommandée adressée avec accusé de réception au siège social de la Société. Tout actionnaire dont la participation au capital social devient inférieure à l'un des seuils mentionnés précédemment est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Par ailleurs, aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné⁽³⁾ doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou *via* une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée, dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil. À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant se verra priver du droit de participer et/ou de voter aux assemblées générales de la Société, conformément aux termes de l'article 9 alinéa 4 des statuts.

Aux termes de l'article 9 *bis*, l'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration d'atteinte ou de franchissement de seuil de 10 %, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du Code général des impôts, notamment s'il est (i) non soumis à l'impôt sur les sociétés en France et (ii) non imposé dans son pays de résidence à un taux équivalent à au moins deux tiers de l'impôt supporté en France. L'Actionnaire Concerné qui ne se définit pas comme un Actionnaire à Prélèvement devra produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. Toute modification ultérieure apportée au statut de l'Actionnaire Concerné doit être communiquée à la Société, au plus tard dans les dix jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

(1) Un « Actionnaire Concerné » est tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des droits à dividendes de la Société au moins égal à celui visé à l'article 208 C II *ter* (10 %) du Code général des impôts.

(2) Pour plus de détails, voir section 7.4.2 du Document de référence.

(3) Un « Actionnaire Concerné » est tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des droits à dividendes de la Société au moins égal à celui visé à l'article 208 C II *ter* (10 %) du Code général des impôts.

À défaut d'avoir été déclaré dans les conditions visées aux premier et troisième paragraphes ci-dessus, (i) si le défaut a été constaté et (ii) si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital social en font la demande dans les conditions prévues par la loi, les actions qui constituent l'excédent de la participation sont privées de droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification (à moins que les droits de vote aient déjà été retirés conformément à l'article 9 alinéa 4 des statuts).

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, directement ou par procuration donnée à un tiers.

Les déclarations doivent être envoyées au Service des Relations Investisseurs : individual.investor@urw.com.

7.7 PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, la Société n'a pas pris, au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2018, une participation significative dans une société ayant son siège social en France.

7.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

Le Principe des Actions Jumelées qui est inscrit dans les statuts de la Société (pour plus de détail sur le principe, se référer à la section 7.6.2 du présent Document de référence) comporte des restrictions au transfert des actions de la Société.

Tout porteur d'Actions Jumelées détient à la fois des actions Unibail-Rodamco SE et des actions de catégorie A WFD Unibail-Rodamco N.V.. Par conséquent, tout porteur d'Actions Jumelées doit respecter à la fois les règles régissant les offres publiques en France et les règles régissant les offres publiques aux Pays-Bas. Compte tenu de la participation d'Unibail-Rodamco SE dans WFD Unibail-Rodamco N.V., une Action Jumelée ne représente pas le même pourcentage de droits de vote dans Unibail-Rodamco SE que dans WFD Unibail-Rodamco N.V. Par conséquent, un porteur d'Actions Jumelées peut franchir le seuil de 30 % déclenchant l'obligation de déposer une offre publique obligatoire sur la totalité

des actions Unibail-Rodamco SE en circulation sans être soumis à une obligation de déposer une offre publique sur l'ensemble des actions WFD Unibail-Rodamco N.V. en circulation.

Toutefois, compte tenu du Principe des Actions Jumelées, un initiateur qui n'est pas une entité du groupe URW peut uniquement acquérir des actions Unibail-Rodamco SE sous la forme d'Actions Jumelées, ce qui pourrait entraîner, pour l'initiateur, une obligation de déposer concomitamment une offre publique sur l'ensemble des actions WFD Unibail-Rodamco N.V. en circulation.

Par ailleurs, l'ensemble des informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique est inclus dans le présent chapitre 7 et, concernant le changement de contrôle, dans la section 4.1.6.1 du Document de référence.

8.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	453	8.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	454
8.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	454	8.5	GLOSSAIRE	455
8.3	INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2016 ET 2017	454	8.6	TABLES DE CONCORDANCE	457
8.3.1	Pour l'exercice 2016	454	8.6.1	Table de concordance du Document de référence	457
8.3.2	Pour l'exercice 2017	454	8.6.2	Table de concordance du rapport financier	459
			8.6.3	Table de concordance du rapport de gestion	460

8.1 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Nous attestons, à notre connaissance, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des Commissaires aux comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence, ainsi qu'à la lecture de l'ensemble du Document de référence.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de référence ont fait l'objet de rapports des Commissaires aux comptes, figurant dans la partie financière de ce document.

Fait à Paris, le 27 mars 2019

Christophe Cuvillier
Président du Directoire

Jaap Tonckens
Directeur Général Finance Groupe

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Les Commissaires aux comptes de la Société sont les suivants :

Ernst & Young Audit

1/2, place des saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Monsieur Jean-Yves Jégourel

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du
13 mai 1975

Deloitte et Associés

6, Place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex

Monsieur Pascal Colin

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du
27 avril 2011

Deloitte et Associés a succédé à Deloitte Marque et Gendrot qui avait été nommé le 28 avril 2005.

Les mandats des Commissaires aux comptes d'Ernst & Young Audit et de Deloitte et Associés expireront à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2022.

8.3 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2016 ET 2017

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence 2018 :

8.3.1 POUR L'EXERCICE 2016

Le Document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 21 mars 2017, sous le numéro de dépôt D.16-0170.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2015, et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 2 (pages 14 à 60), chapitre 4 (pages 168 à 231) et chapitre 5 (pages 232 à 267).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

8.3.2 POUR L'EXERCICE 2017

Le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 28 mars 2018, sous le numéro de dépôt D.18-0194.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2017, et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 194 à 237) et chapitre 5 (pages 238 à 342).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

8.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.urw.com les documents suivants :

- les documents de référence sous la forme de rapports annuels, et leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- les communiqués financiers publiés par la Société.

Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco SE peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris, sur le site Internet www.urw.com ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

8.5 GLOSSAIRE

Activités non récurrentes : comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écarts d'acquisition ou la comptabilisation d'écarts d'acquisition négatifs, les amortissements des actifs et passifs à la juste valeur comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

ANR EPRA : correspond à la valeur intrinsèque à long terme de la société et l'ANR EPRA triple net représente la valeur immédiate de la société.

ANR de continuation : représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

Coût moyen de la dette : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change) / dette financière nette moyenne sur la période.

Coût Total d'Investissement (CTI) : il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas les intérêts financiers capitalisés et les coûts internes capitalisés.

EBITDA-Viparis : « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part récurrente des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

Enseignes Internationales « Premium » (EIP) : Enseignes internationales de renom développant des concepts - produits et boutiques - différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

EPRA : European Public Real estate Association.

États financiers en conformité avec le référentiel IFRS : les états financiers consolidés du Groupe sont élaborés conformément aux normes IFRS telles qu'applicables dans l'Union Européenne à la date de clôture.

États financiers en méthode proportionnelle : ils sont élaborés sur la base des états financiers en IFRS à l'exception des entités contrôlées conjointement qui sont consolidées en méthode proportionnelle au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield estime que les états financiers en méthode proportionnelle permettent aux actionnaires de mieux comprendre les opérations sous-jacentes du Groupe et les entités contrôlées conjointement dans la mesure où celles-ci

représentent une part significative des opérations du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Flagships : centres de shopping d'une certaine taille et / ou dont la fréquentation dépasse les 10 millions de visites annuelles, avec un important potentiel de croissance pour le Groupe fondé sur leur attractivité auprès des enseignes et des visiteurs, leur architecture ou design iconique et une forte empreinte dans leur région.

Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et relocations.

Grands centres commerciaux : centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

Investissements de remplacement : les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et / ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales.

IVSC : International Valuation Standards Council.

Label 4 étoiles : il repose sur un référentiel qualité de 684 points audités par SGS, le leader mondial de certification des services.

Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, nouveaux actifs ou rénovation d'un actif dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Loyer variable : loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

ORA : Obligations Remboursables en Actions.

Prix Total d'Acquisition (PTA) : le montant total qu'un acquéreur doit verser pour acquérir un actif ou une société. Le PTA inclut le prix net conclu entre le vendeur et l'acquéreur augmenté des droits de mutation et frais d'acquisition.

Prix Net vendeur (PNV) : Prix Total d'Acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

Projets engagés : projets en construction, pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus.

Projets contrôlés : projets pour lesquels les études sont très avancées et URW contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.

Projets exclusifs : projets pour lesquels URW détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours.

Ratio de couverture des intérêts : EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Ratio d'endettement : dette financière nette, excluant les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle / valeur du patrimoine (en IFRS ou en méthode proportionnelle) droits inclus ou hors droits et frais estimés et excluant les écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services.

RICS : Royal Institution of Chartered Surveyors.

SIIC : Société d'Investissement Immobilier Cotée.

Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays.

Taux de rendement net initial : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif hors droits et frais estimés.

Taux de rendement net initial acquéreur : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par le PTA.

Taux de rendement net initial EPRA : loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus. La réconciliation du taux de rendement net initial d'URW avec le taux de rendement net initial EPRA est disponible dans les indicateurs de performance EPRA.

Taux de rendement EPRA topped-up : loyer contractuel annualisé (loyer facial sans prise en compte des aménagements de loyer), net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

Taux de rendement d'un projet : déterminé en divisant les loyers contractuels des 12 prochains mois (pour les projets livrés) ou les

loyers annualisés prévisionnels (pour les projets en cours) et autres revenus prévisionnels, nets des charges d'exploitation, par le CTI du projet.

Taux de rotation : (nombre de relocations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux courts sont exclus.

Taux de vacance EPRA : selon la définition de l'EPRA, loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

TSR Performance Benchmark Index : Le TSR Performance Benchmark Index intègre des sociétés ayant plus de 50 % de leur activité dans les centres commerciaux ou dans les bureaux et opérant dans les mêmes pays qu'URW. Suite à l'acquisition Westfield, la composition de l'indice a donc été ajustée par le CR pour refléter la géographie et les activités d'URW. Cet indice est composé au 7 juin 2018 de 29 sociétés (10 dans le secteur des centres commerciaux Eurozone, 3 dans le secteur Bureaux en France, 5 dans le secteur des centres commerciaux au Royaume-Uni et 11 dans le secteur des centres commerciaux aux États-Unis), la pondération reflète le poids à chacun des grands secteurs d'activité d'URW. Il est composé des sociétés suivantes (pour autant que l'indice comprenne la société concernée sur toute la période d'acquisition des plans) :

- Sous-Indice : Centres Commerciaux Eurozone (pondéré à 63 %) - Klépierre, Carmila, Deutsche EuroShop, Citycon, EuroCommercial Ppty, Mercialis, Wereldhave, Vastned Retail, Retail Estates, Lar España Real Estate.
- Sous-Indice France Bureaux (pondéré à 7 %) - Covivo, Icade, Gecina.
- Sous-Indice Centres Commerciaux UK (pondéré à 8 %) - British Land Co, Land Securities Group, Hammerson, Intu Properties, NewRiver REIT.
- Sous-Indice Centre Commerciaux US (pondéré à 22 %) - Simon Property Group, Macerich, Taubman Centers, Washington Prime Group, CBL & Associates prop., Pennsylvania Centers, Regency Centers, Federal Realty Investment, Kimco Realty, Brixmor Property Group, Weingarten Realty Invest.

8.6 TABLES DE CONCORDANCE

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement européen CE 809/2004.

Rubrique de l'annexe I du Règlement européen CE 809/2004	Section du Document de référence
1. PERSONNES RESPONSABLES	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de référence	8.1
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de référence	8.1
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	8.2
2.2. Démission des contrôleurs légaux	n/a
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations historiques	1.2
3.2. Informations intermédiaires	1.1
4. FACTEURS DE RISQUE	6.2
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	7.1.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	7.1.1
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	7.1.1
5.1.4. Siège social et forme juridique	7.1
5.1.5. Événements importants	5.2 (note 1)
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	4.1.3
5.2.2. Description des investissements en cours	4.1.4
5.2.3. Description des investissements futurs	4.1.4.5 - 4.1.4.6
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	1.4 - 4.1.2
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	4.1.4
6.2. Principaux marchés	4.1.2.2
6.3. Événements exceptionnels	4.1.1
6.4. Dépendances éventuelles	n/a
6.5. Position concurrentielle	n/a
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description du Groupe	1.8
7.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 14)
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	1.5
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	2.2
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS	
9.1. Situation financière	5.1.2
9.2. Résultat d'exploitation	5.1.1 - 5.2 (note 4)
9.2.1. Facteurs importants	4.1.2
9.2.2. Changements importants	4.1.2
9.2.3. Facteurs d'influence	n/a
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Capitaux de l'émetteur	5.1.4
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.1.3
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	4.1.6
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	2.1.5.4 - 2.5.3
10.5. Sources de financement attendues	4.1.6.1
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES	n/a

Rubrique de l'annexe I du Règlement européen CE 809/2004

Section du Document de référence

12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production et les ventes	4.1.3
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	4.1.3
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	4.1.3
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	5.6 - 5.7 - 5.8
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	4.1.3
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	4.1.3
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Organes d'administration et de direction	3.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de Direction	3.1.2.5
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	3.2.3
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	5.2 (note 10)
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	3.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de Direction	n/a
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	3.1.2.3
16.4. Gouvernement d'entreprise	Chapitre 3
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	2.4
17.2. Participation et stock-options	3.4
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	5.2 (note 10)
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.4
18.2. Existence de droits de vote différents	7.6.4
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	7.4
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	5.2 (note 6.6)
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	
20.1. Information financière historique	8.3
20.2. Information financière <i>pro forma</i>	4.1.7
20.3. États financiers	5.1 - 5.3
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	5.6 - 6.7
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.8
20.4.3. Sources des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	n/a
20.5. Dates des dernières informations financières	
20.5.1. Dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées	5.1 - 5.2
20.6. Informations financières intermédiaires	
20.6.1. Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	n/a
20.6.2. Informations trimestrielles ou semestrielles non vérifiées	n/a
20.7. Politique de distribution de dividende	
20.7.1. Montant des dividendes par action	4.1.2.10 - 5.2 (note 11.3)
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	5.2 (note 12.3)
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	5.1 (note 1)
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	7.2
21.1.2. Actions non représentatives du capital	n/a
21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale d'actions détenues par l'émetteur	7.3.3
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	7.2.2
21.1.5. Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	n/a
21.1.6. Informations sur le capital de membres du Groupe objet d'une option	n/a
21.1.7. Historique du capital	7.2.6

Rubrique de l'annexe I du Règlement européen CE 809/2004	Section du Document de référence
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	7.6.1
21.2.2. Résumé des statuts	7.6
21.2.3. Description des droits et privilèges	7.6
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	7.6
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	7.6.6
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	7.6
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus desquels toute participation doit être rendue publique	7.6.8
21.2.8. Description des conditions régissant les modifications de capital	7.6.4
22. CONTRATS IMPORTANTS	n/a
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	
23.1. Déclarations d'expert	1.6 - 1.7
23.2. Information provenant de tiers	n/a
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	8.4
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	5.2 (note 6.5)

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement général de l'AMF.

Rubrique de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF	Section du Document de référence
1. COMPTES STATUTAIRES	5.3
2. COMPTES CONSOLIDÉS	5.1
3. RAPPORT DE GESTION	8.6.3
4. PERSONNES RESPONSABLES	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Rapport Financier annuel	8.1
4.2. Déclaration des personnes responsables du Rapport Financier annuel	8.1
5. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	
5.1. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes statutaires	5.7
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion, inclus dans le présent Document de référence, a été établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, mis à jour de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

Rapport de gestion		Section du Document de référence
1. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle durant l'exercice écoulé	(L. 225-100, L. 225-100-1, L. 232-1-II, L. 233-6, L. 233-26, R. 225-102)	4.1.2
2. Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	(Article 243 bis du Code général des impôts)	5.2 (note 11.3)
3. Évolution prévisible, perspectives	(L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	4.1.2.12
4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	(L. 232-1-II, L. 233-26)	4.1.2.10
5. Activités en matière de recherche et développement	(L. 232-1-II, L. 233-26)	n/a
6. Indicateurs clés de performance de nature non financière	(L. 225-100, L. 225-100-1)	
6.1. Présentation du modèle d'affaires	1.1- 1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.3.1.1 - 4.1.2 - 4.1.4 - 2.1	
6.2. Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la Société		2.1.3.2
6.3. Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques extra-financiers et de leurs résultats, y compris indicateurs clés		2.1.3.2
6.4. Respect des droits de l'homme		2.1.6.1
6.5. Lutte contre la corruption		2.1.6.1
6.6. Changement climatique (contribution et adaptation)		2.2.1
6.7. Economie circulaire		2.2.2.3 - 2.2.3.6
6.8. Gaspillage alimentaire et alimentation durable		2.2.3.6 - 2.3.3.2.
6.9. Accords collectifs et impacts		2.4.3.4
6.10. Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité		2.4.2.1 - 2.4.2.2
6.11. Engagements sociétaux		2.3
6.12. Lutte contre les fraudes (lutte contre l'évasion fiscale)		2.3.1.1
7. Principaux risques et incertitudes	(L. 225-100, L. 225-100-1)	6.1- 6.2
8. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	(L. 225-100, L. 225-100-1)	4.1.6.1
9. Participation des salariés au capital social	(L. 225-102)	7.4.1
10. Récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les dirigeants	(Article 223-26 du Règlement général de l'AMF, Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	3.3.2
11. Achats et ventes d'actions propres	(L. 225-211)	7.3.2
12. Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	(L. 233-6)	7.7
13. Actionnariat	(L. 233-13)	7.4
14. Sociétés contrôlées	(L. 233-13)	5.2 (note 6.4)
15. Succursales	(L. 232-1, II)	n/a
16. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	(R. 225-102)	5.5.2
17. Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs	(L. 441-6-1, D. 441-4)	5.5.1
18. Informations sociales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.4
19. Informations environnementales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.2
20. Informations sociétales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.3 - 2.4
21. Vérification des informations sociales, environnementales et sociétales	(L. 225-102-1)	2.5
22. Programme de rachat d'actions	(L. 225-211)	7.3
23. Prêts à moins de deux ans consentis par la Société à des microentreprises, des PME ou des ETI	(Article L. 511-6 du Code monétaire et financier)	n/a
24. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont celle-ci a prescrit l'insertion dans le rapport annuel	(L. 464-2)	n/a

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD