



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019



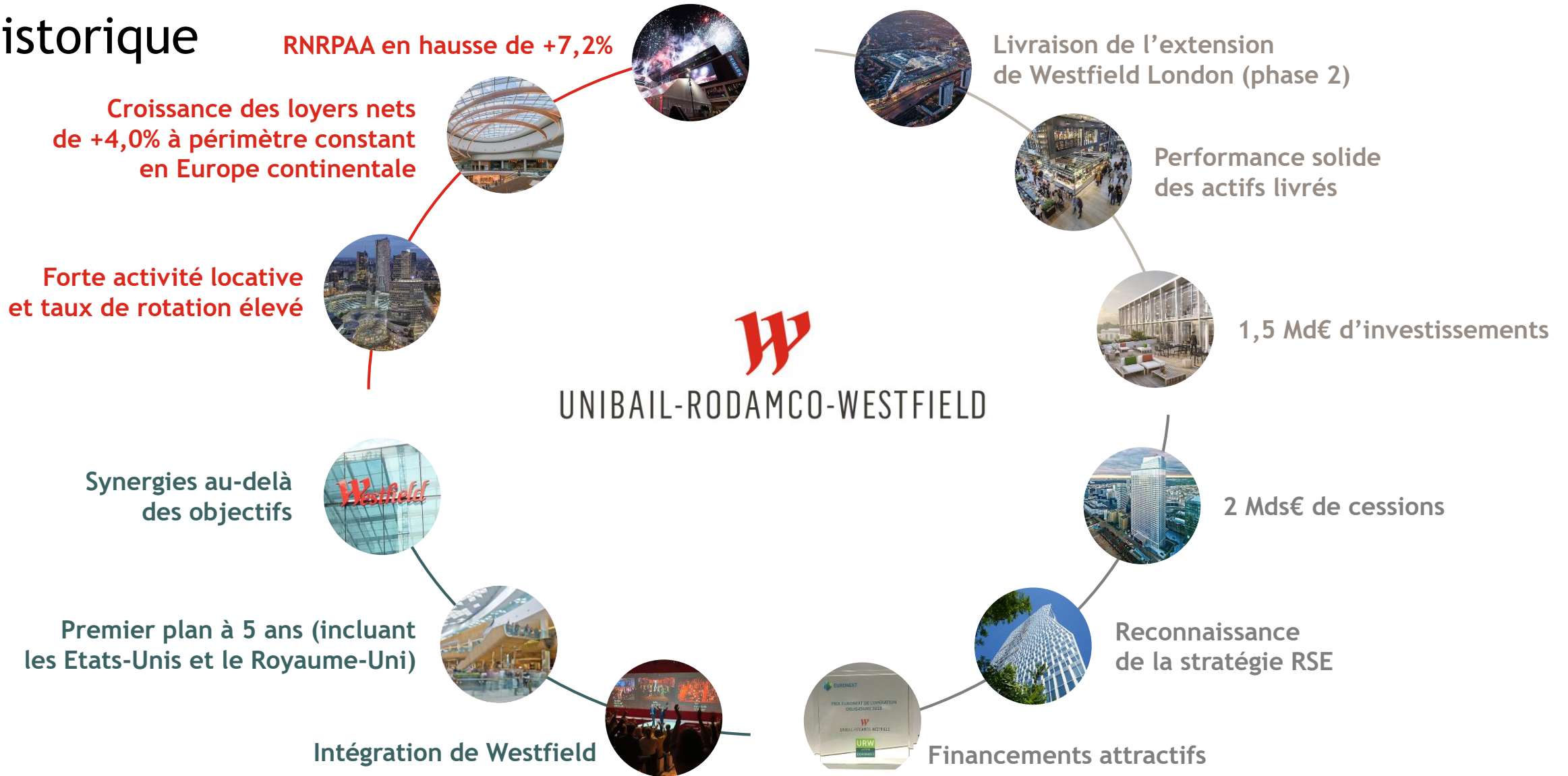
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

2018 : UNE ANNÉE HISTORIQUE



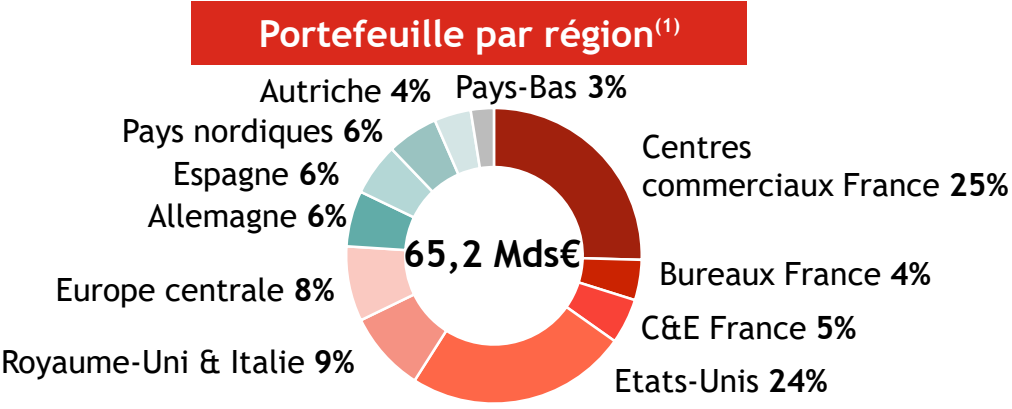
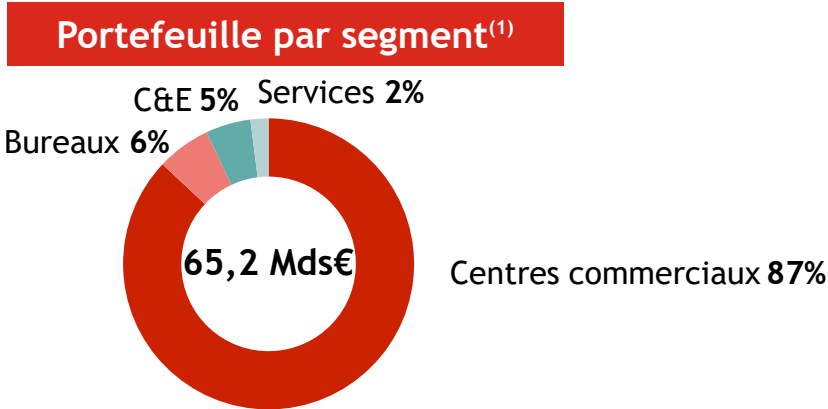
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Une année historique



Le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination

Au 31 décembre 2018	Europe	Etats-Unis	URW
VBM (Md€) ⁽¹⁾	49,4	15,8	65,2
Pays ⁽²⁾	12	1	13
Centres commerciaux	64	29	93
Centres commerciaux dits « Flagships » ⁽³⁾	41	15	56
- % de la VBM des Centres commerciaux	89	83	87
- Fréquentation annuelle moyenne (M)	17	13	16



(1) Valeur Brute de Marché (VBM) en proportionnelle pour les actifs consolidés, prenant en compte 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) au 31 décembre 2018

(2) Excluant les actifs en développement au 31 décembre 2018

(3) 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, d'une architecture remarquable et d'un fort impact dans leur zone de chalandise

Notre présence

Dans les meilleures zones de chalandise en Europe et aux Etats-Unis

■ Actuel ■ Projets



RÉSULTATS FINANCIERS



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Résultats annuels 2018

En M€	2018 ⁽¹⁾	2017	Croissance	Croissance à périmètre constant ⁽²⁾
Centres commerciaux	1 916	1 400	+36,9%	+4,0%
Bureaux	143	141	+1,3%	+4,5%
Congrès & Expositions	102	96	+6,2%	+4,0%
Loyers nets	2 161	1 637	+32,0%	+4,0%
Résultat net récurrent (part du Groupe)	1 610	1 202	+33,9%	
Résultat net récurrent par action (RNRPA) ⁽³⁾	13,15	12,05	+9,1%	
Résultat net récurrent par action ajusté (RNRPAA) ⁽⁴⁾	12,92	12,05	+7,2%	
Données par action (en €)	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017	Croissance	
ANR EPRA ⁽⁵⁾	221,80	211,00	+5,1%	
ANR de continuation ⁽⁶⁾	233,90	219,20	+6,7%	
ANR EPRA triple net ⁽⁷⁾	210,80	200,50	+5,1%	

(1) Les résultats URW incluent le périmètre Westfield à partir du 1er juin 2018

(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. Périmètre UR seulement. Le segment Congrès & Expositions est retraité de l'impact du salon triennal INTERMAT et de la fermeture de l'hôtel Pullman Montparnasse

(3) Nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du RNRPA : 122 412 784 en 2018 et 99 752 597 en 2017

(4) 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)

(5) 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

(6) 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 - sur la base d'un nombre d'actions totalement dilué de 138 445 448 actions au 31 décembre 2018 incluant les ORAs, les ORNANES et les stock-options dans la monnaie au 31 décembre 2018 (contre 99 910 659 au 31 décembre 2017)

(7) 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

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

Forte croissance des loyers nets des centres commerciaux

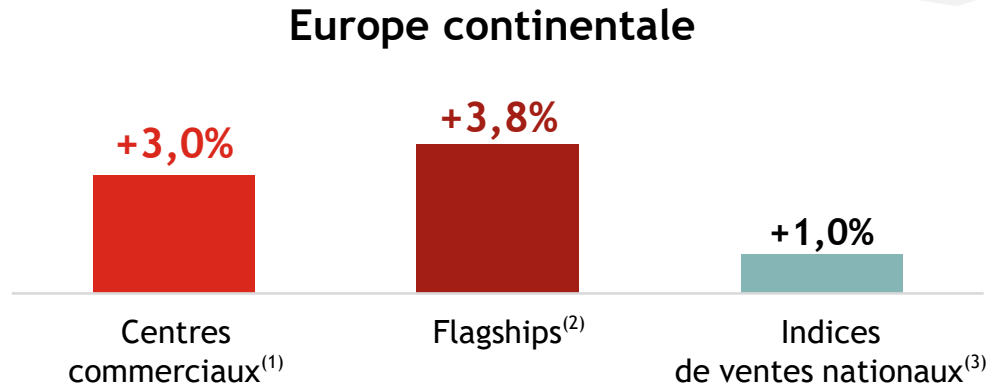
Loyers nets (en M€)	2018 ⁽¹⁾	2017	Croissance	Croissance à périmètre constant ⁽²⁾
France	651	618	+5,3%	+4,5%
Europe centrale	212	174	+21,7%	+5,5%
Espagne	155	161	-3,6%	+2,8%
Pays nordiques	141	146	-2,9%	+4,9%
Autriche	108	103	+4,3%	+4,9%
Allemagne	140	136	+2,7%	+2,7%
Pays-Bas	59	62	-4,4%	-3,5%
Total Europe continentale	1 466	1 400	+4,7%	+4,0%
Etats-Unis	351	-	-	
Royaume-Uni	99	-	-	
Total	1 916	1 400	+36,9%	

(1) Les résultats URW incluent le périmètre Westfield à partir du 1^{er} juin 2018

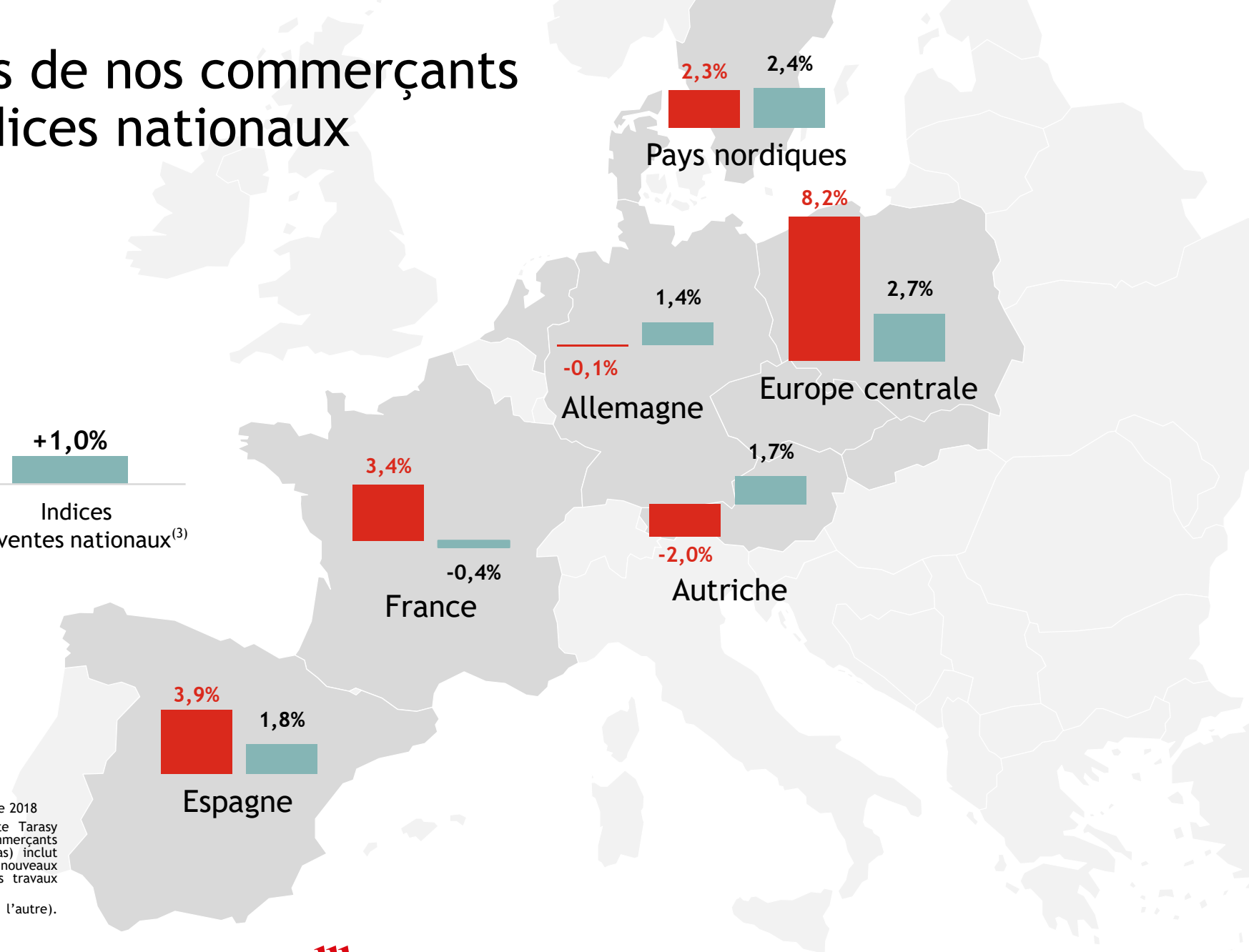
(2) Loyers nets excluant pour les périodes analysées, les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, nouveaux actifs ou rénovation d'un actif dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions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

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

Les chiffres d'affaires de nos commerçants surperforment les indices nationaux



- (1) Une liste des actifs Flagships UR est disponible dans le Document de référence 2018
- (2) Les données de vente des commerçants n'incluent pas Jumbo ni Zlote Tarasy car ils ne sont pas gérés par URW. La performance des ventes des commerçants dans les centres commerciaux en opération (à l'exception des Pays-Bas) inclut les extensions des actifs existants, mais n'inclut pas les livraisons de nouveaux projets, les actifs récemment acquis et les actifs supportant de lourds travaux de rénovation
- (3) Basé sur les données de novembre 2018 (évolution d'une année sur l'autre). Voir les résultats annuels 2018 pour une liste complète



Indicateurs opérationnels aux Etats-Unis et au Royaume-Uni

	Taux d'occupation (en %) ⁽¹⁾	Croissance du CA des commerçants par pied carré (en %) ⁽²⁾	Gain locatif moyen (en %) ⁽³⁾	Croissance des revenus locatifs nets (en %) ⁽⁴⁾	Croissance des revenus locatifs nets comparables (en %) ⁽⁵⁾
Royaume-Uni	95,2	-2,9	+19,8	+8,6	+3,4
Etats-Unis	95,6	+10,9	+7,5	+3,1	-1,6
Flagships	96,2	+12,0	+11,5	+6,7	-0,3
Centres régionaux	94,8	+4,4	-1,6	-7,5	-4,7

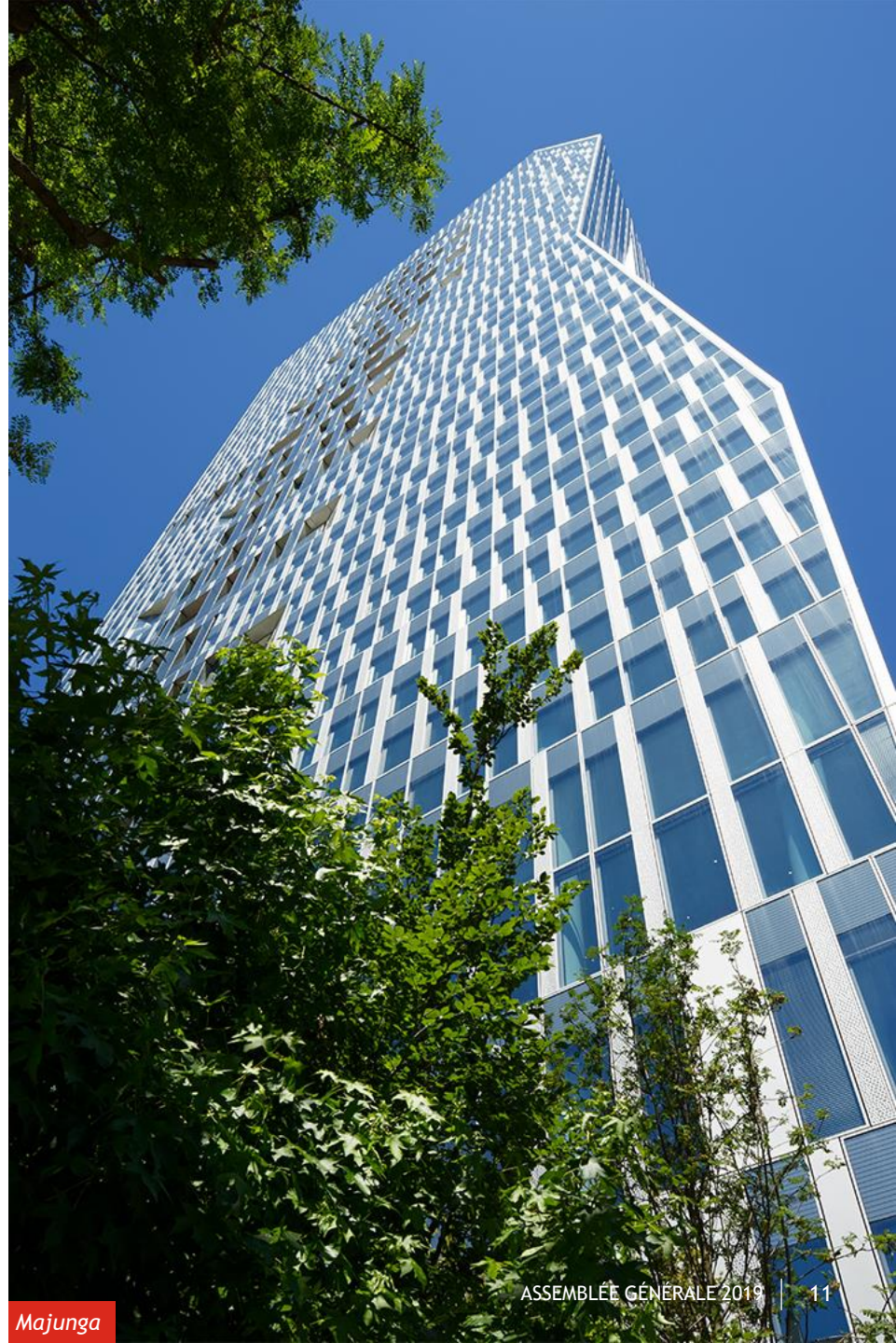


- (1) Pour le portefeuille au Royaume-Uni : basé sur les surfaces louées en pieds carrés, excluant les surfaces en développement. Au 31 décembre 2018, la vacance financière (reflétant le loyer des surfaces vacantes en pourcentage des valeurs de marché estimées des loyers totaux) était de 8,2 % au Royaume-Uni. Pour le portefeuille aux Etats-Unis : basé sur les surfaces louées en pieds carrés, excluant les surfaces en développement et incluant les locations temporaires
- (2) Calculé pour les locataires de surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés. (environ 929 m²), pour les centres en opération et excluant les livraisons, les actifs acquis et les actifs dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation (en ligne avec la méthodologie UR)
- (3) 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. Pour le portefeuille au Royaume-Uni : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et relocations
- (4) Pour le portefeuille aux Etats-Unis : revenus locatifs nets avant frais de gestion, indemnités d'éviction et impact des étalements comptables, et hors éléments exceptionnels. Pour le portefeuille au Royaume-Uni : loyers nets
- (5) Pour le portefeuille aux Etats-Unis : revenus locatifs nets à périmètre comparable. Pour le portefeuille au Royaume-Uni : loyers nets à périmètre constant

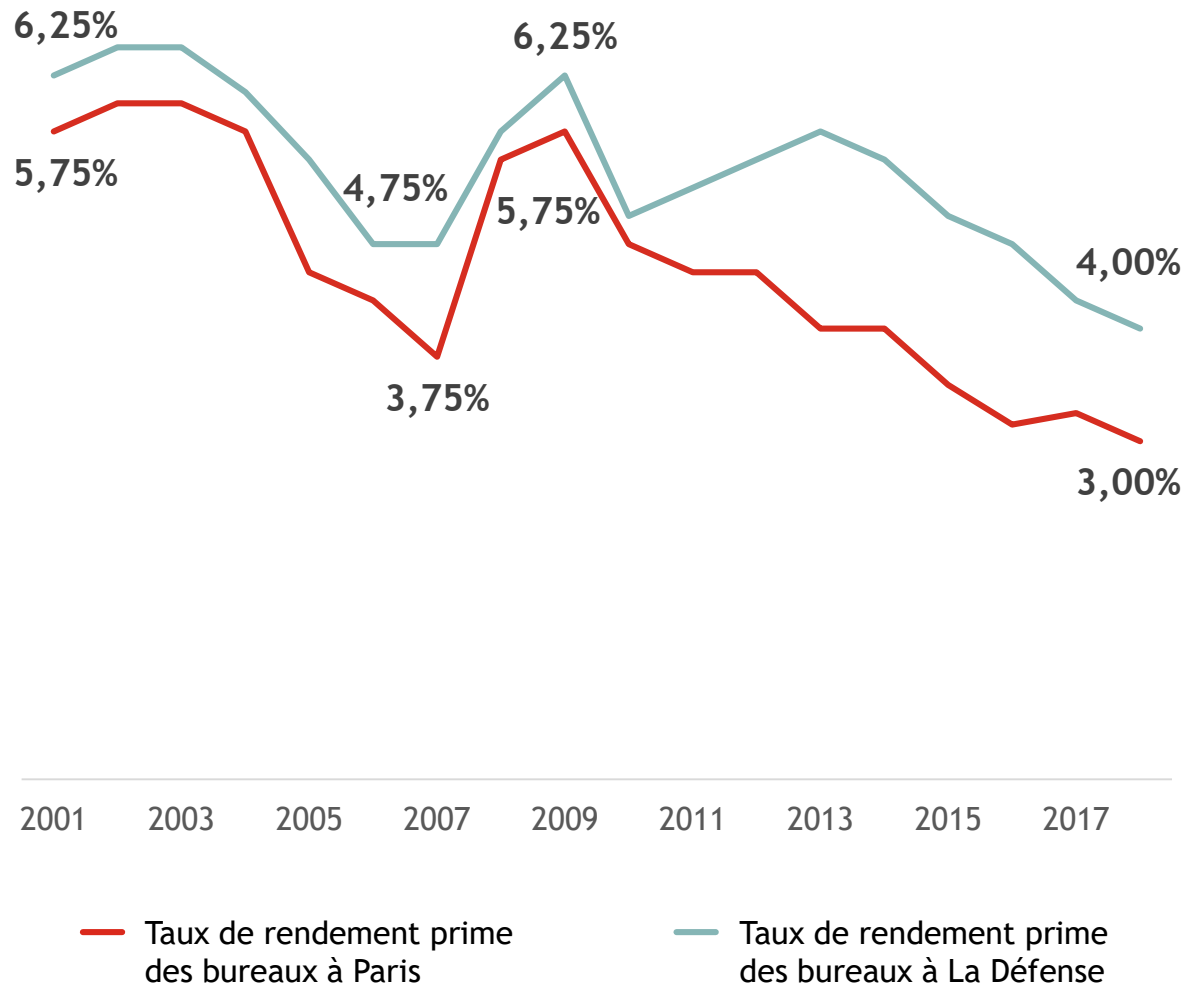
Bureaux : forte croissance des loyers nets à périmètre constant

Loyers nets (en M€)	2018	2017	Croissance	Croissance à périmètre constant ⁽¹⁾
France	118	124	-4,8%	+3,7%
Pays nordiques	11	12	-11,1%	+7,3%
Autres	6	5	+16,1%	+9,6%
Etats-Unis	8			
Total	143	141	+1,3%	+4,5%

(1) Loyers nets à périmètre constant 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



Marché de l'investissement favorable à Paris



Acquisition
2001

Cession
2018



Acquisition
1999

Cession
2018

Congrès & Expositions

En M€	2018	2017	Croissance 2018/2017 ⁽¹⁾	2016	Croissance 2018/2016 ⁽¹⁾
Loyers Nets	102	96	+4,0%	103	-2,3%
Services sur sites et autres revenus	65	50	+29,9%	62	+5,1%
Résultat opérationnel net récurrent	167	146	+13,3%	165	+0,6%
Amortissement	-13	-12	+7,9%	-11	+15,7%
Résultat récurrent	154	134	+13,8%	154	-0,6%



(1) Evolution retraitée d'INTERMAT et de l'hôtel Pullman. Sans ces retraitements, l'évolution vs 2017 serait de +6,2%, +29,9%, +14,3%, +7,9% et +14,9% et la croissance vs 2016 serait de -1,1%, +5,1%, +1,2%, +15,7% et +0,1%

Congrès & Expositions

Croissance du secteur Congrès

2017 ➤ Ouverture du Paris Convention Centre



de congrès

90

d'évènements au Paris Convention Centre

23

Revenus des Congrès
+24,6% vs. 2016

Projets en développement à Porte de Versailles

2019 ➤ Nouveau hall 6 et hôtels



Better Places 2030⁽¹⁾ : réalisations de 2018

PILIER 1

Better buildings

- › 100% des projets de développement évalués selon la méthode du cycle de vie lors de la phase de conception
- › Projet pilote de ciment à faible teneur en carbone
- › Approvisionnement en électricité verte dans toutes les régions⁽²⁾
- › 92% des actifs certifiés BREEAM In-Use⁽³⁾
- › 33,5% de la surface GLA gérée équipée d'éclairage LED en partenariat avec les commerçants⁽³⁾



PILIER 2

Better connectivity

- › 100 % des actifs du Groupe équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques⁽⁴⁾
- › Développement de « plans d'action mobilité » dans 36 centres commerciaux
- › Projets pilotes d'autopartage et de covoiturage électrique avec des start-ups



PILIER 3

Better communities

- › Programme *UR for Jobs* :
 - 30 centres commerciaux
 - 551 embauches et formations
- › « Journées Annuelles de Solidarité » :
 - 17 partenariats avec des ONG
 - 1 210 salariés volontaires



PILIER 4

Better collective power

- › Objectifs RSE étendus à l'ensemble des collaborateurs du Groupe
- › Partenariats renforcés avec des ONG :
 - Joblinge (Allemagne)
 - UNICEF (France)
 - Childhood (Suède)
- › Solutions RSE innovantes :
 - Gaspillage alimentaire
 - Agriculture urbaine
 - Economie circulaire



(1) Périmètre Europe continentale

(2) Pour les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés

(3) Pour les centres commerciaux détenus et gérés

(4) Portefeuille des centres commerciaux détenus et gérés dont les parkings sont entièrement détenus et gérés par le Groupe



Reconnaissance de la stratégie RSE d'URW

Indices RSE	Membre depuis	Label	Classement/Notation
 Euronext vigeo eiris INDICES WORLD 120	2013	 GRESB REAL ESTATE Sector Leader 2018	1 ^{er} (1)
 FTSE4Good	2005	 SUSTAINALYTICS	1 ^{er} (2)
CAC 40® Governance Index	2017 “Top 10 Performers”	 CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2018 CLIMATE CHANGE	A
 MEMBER OF THE INVESTMENT REGISTER ETHIBEL EXCELLENCE	2011	 Corporate Responsibility Prime rated by ekom research	B- ⁽³⁾
 ECPI Sense in sustainability	2007	 EPRA sBPR GOLD	Gold ⁽⁴⁾
		 MSCI	AAA

(1) Parmi toutes les sociétés immobilières de commerce cotées au monde

(2) Sur 316 sociétés immobilières - juin 2018

(3) B- (meilleure notation au sein des sociétés immobilières). S'applique à Unibail-Rodamco-Westfield

(4) Depuis le rapport annuel 2011

RÉINVENTER LE FUTUR DU COMMERCE



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Les TROIS concepts gagnants du commerce



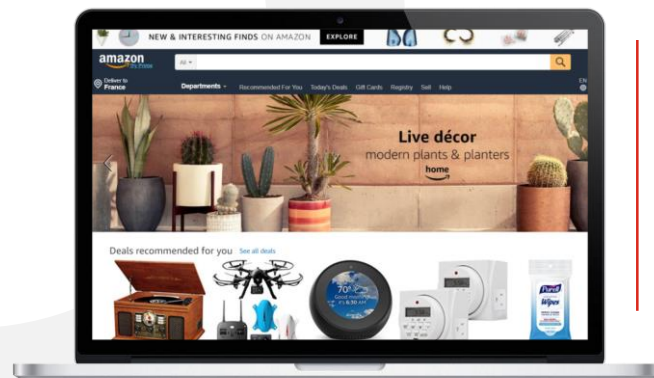
Destination - Expérience

- Interaction avec les marques
- Magasins Flagships
- Service client
- Loisirs et restauration
- Expérience sociale et événements



Proximité - Facilité

- Répond à un besoin pratique
- Rapide et efficace
- Consommation quotidienne



E-commerce - Efficacité

- Personnalisé
- Rapport qualité-prix
- Rapide
- Offre illimitée



Les bons concepts sont florissants !



Signatures avec des marques différenciantes en Europe continentale



1^{er} en Suède



1^{er} en Autriche
1^{er} en Allemagne



1^{er} dans un centre
commercial en France



1^{er} dans un centre
commercial en France



1^{er} en France



1^{er} en France
1^{er} en Allemagne



1^{er} en France
1^{er} en Espagne



1^{er} dans un centre
commercial aux Pays-Bas



1^{er} en Autriche



1^{er} dans un centre
commercial en Suède



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Signatures avec des marques différenciantes aux Etats-Unis et au Royaume-Uni



1^{er} aux Etats-Unis



1^{er} aux Etats-Unis



1^{er} au Royaume-Uni



1^{er} au Royaume-Uni



1^{er} sur la côte Ouest



1^{er} au Royaume-Uni



1^{er} aux Etats-Unis



1^{er} aux Etats-Unis

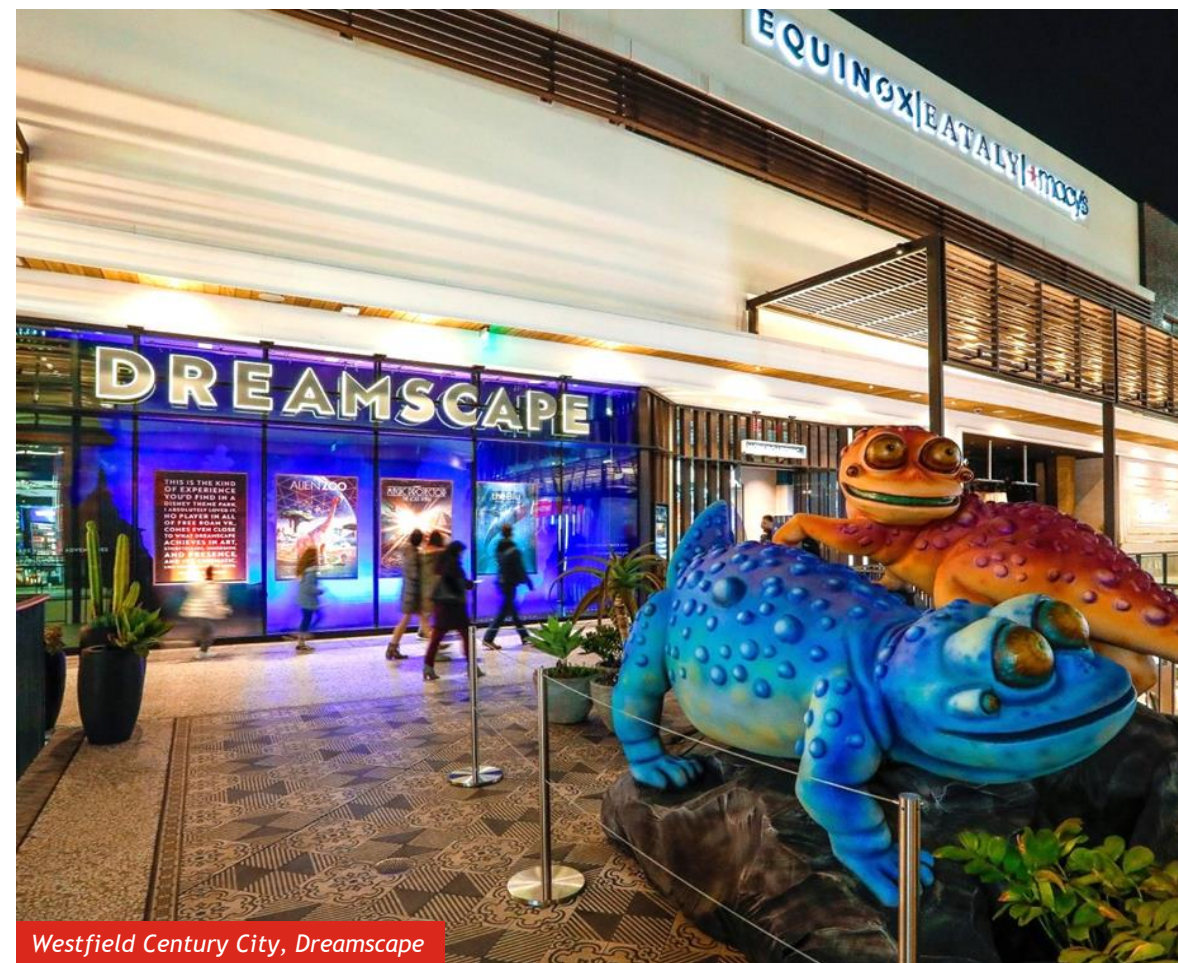


1^{er} dans un centre Westfield

Loisirs



Carré Sénart, IMAX Pathé



Westfield Century City, Dreamscape

Restauration



Westfield Century City, Din Tai Fung



Täby Centrum, Täby Deli



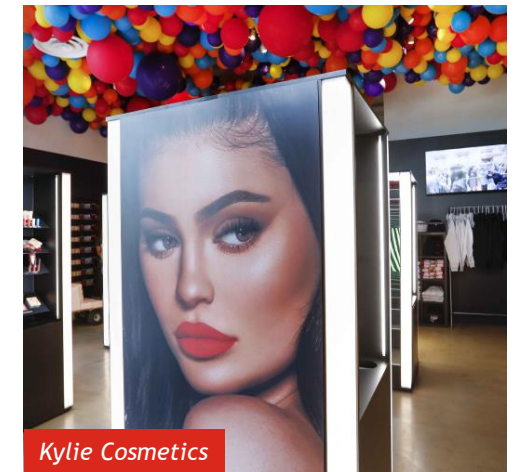
Vélizy 2, Les Tables de Vélizy

La plateforme idéale pour le déploiement des marques digitales

Du clic au magasin

Les marques digitales nous choisissent pour :

- › L'exploitation des données marketing
- › Des magasins intégrant un système Plug & Play
- › Développer une plateforme opérationnelle multicanale
- › 100 magasins en 2018 (+56% / 2017)

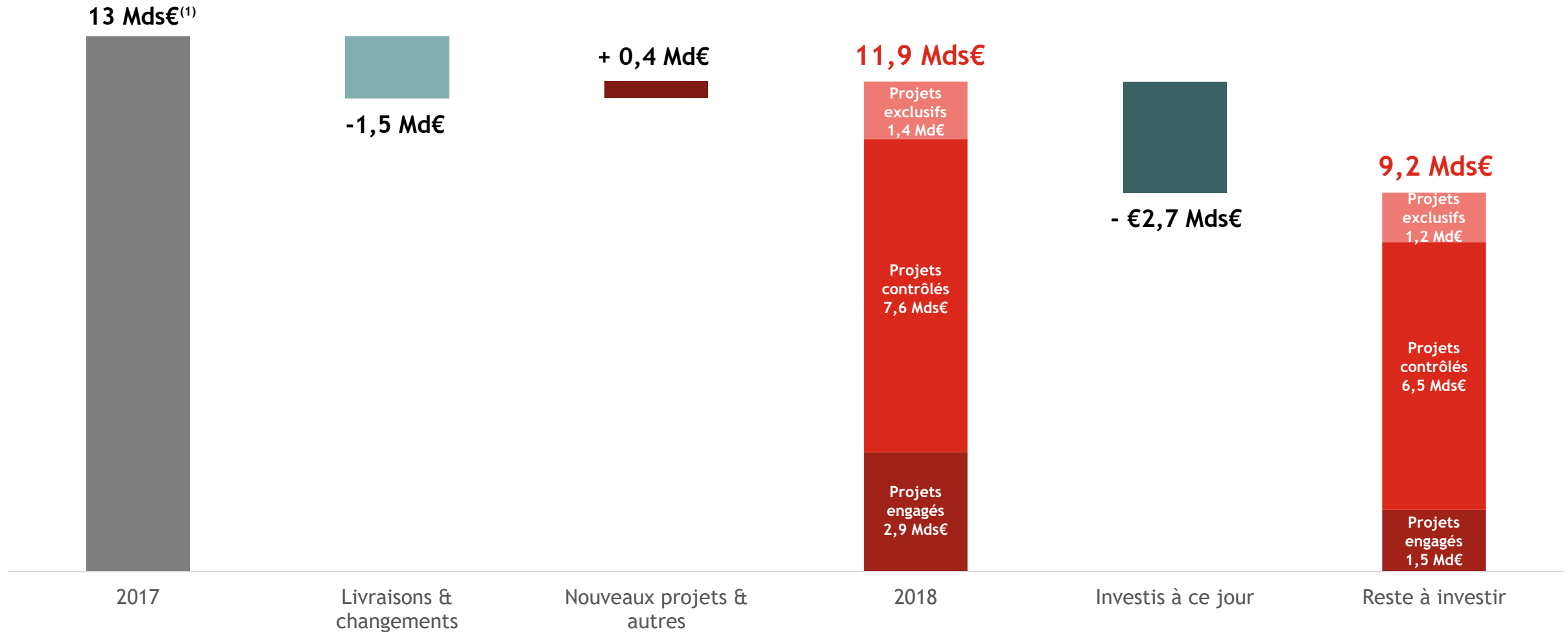


DÉVELOPPEMENT



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Des projets de développement flexibles



(1) Le portefeuille de développement du Groupe, incluant les projets WFD au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Italie, a été estimé à 13 Mds€ à fin 2017

Livraisons à venir



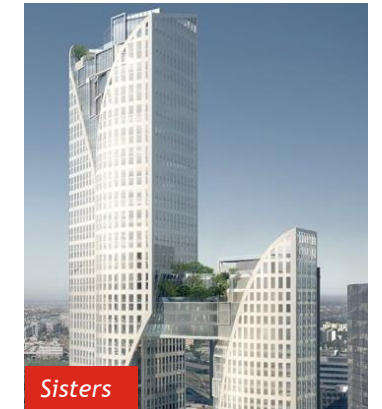
2019

2020

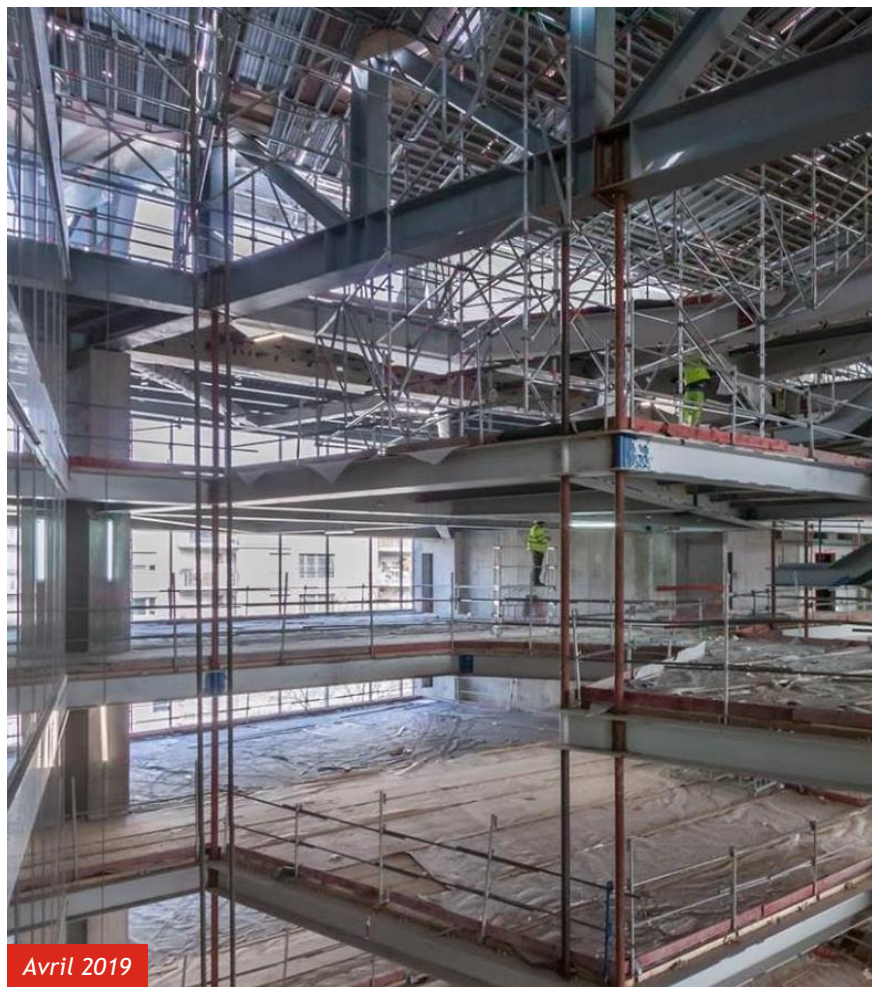
2021

2022

2023



Livraisons bureaux 2019



SHiFT

Surface GLA
47 000 m²

Coût estimé
210 M€

Part d'URW
100%

Entièrement
loué à



Nestlé

Livraisons bureaux 2019



Surface GLA
49 000 m²

Coût estimé
340 M€

Part d'URW
100%

Avancement des projets de centres commerciaux



Westfield
VALLEY FAIR

Surface GLA
+47 000 m²

Coût estimé
990 M€

Part d'URW
50%

Livraison
S2-2019

Pré-commercialisation⁽¹⁾
± 80%

(1) Pré-commercialisation : surface commerciale signée ou en cours de signature, dont les termes et conditions financières ont été acceptées

Avancement des projets de centres commerciaux



Westfield
MALL OF THE NETHERLANDS

Surface GLA
+88 000 m²

Coût estimé
570 M€

Part d'URW
100%

Livraison
S1-2020

Pré-commercialisation⁽¹⁾
± 50%

(1) Pré-commercialisation : surface commerciale signée ou en cours de signature, dont les termes et conditions financières ont été acceptées

Réinventer des quartiers de ville

S'appuyer sur nos forces pour développer des projets à usage mixte

- › Des destinations de shopping **exceptionnelles** et **parfaitement connectées** aux transports urbains
- › Une **expertise unique** en commerces, bureaux, résidentiel, hôtels et espaces événementiels
- › Une **approche agile** pour chaque site
- › Des **modes de financement flexibles**
 - Joint Ventures : Westfield UTC et Westfield Stratford City / Cherry Park
 - Vente de droits à construire résidentiels : Westfield Hamburg et Solna



Réinventer des quartiers de ville

Westfield Stratford City



Nbre d'appartements à Cherry Park
1 224

Westfield Rosny 2



Restauration
8 000 m²

Bureaux
12 000 m²

Solna



Droits à construire (résidentiel)
30 000 m²

INTÉGRATION



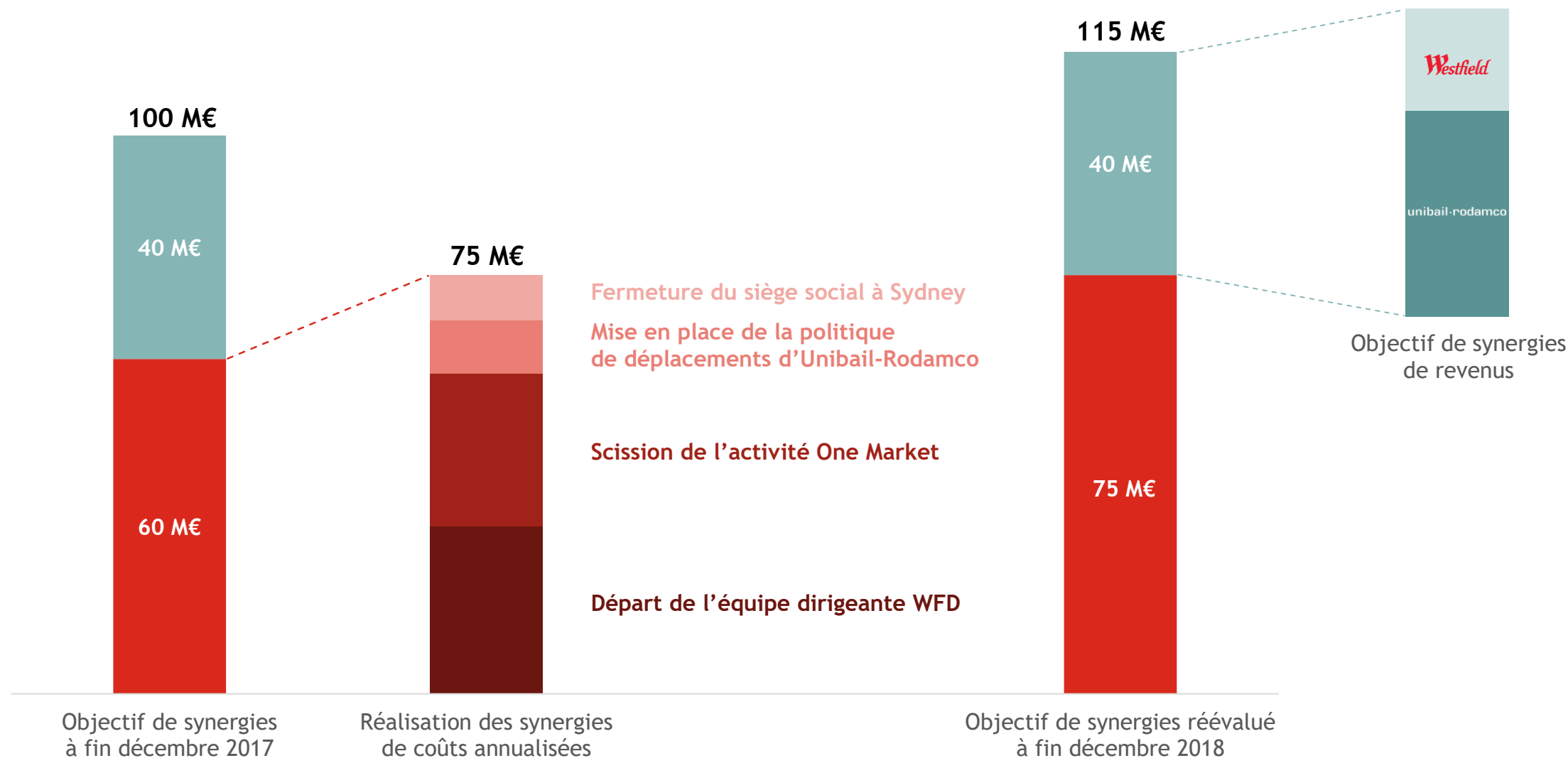
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Intégration : réalisations du 2nd semestre 2018

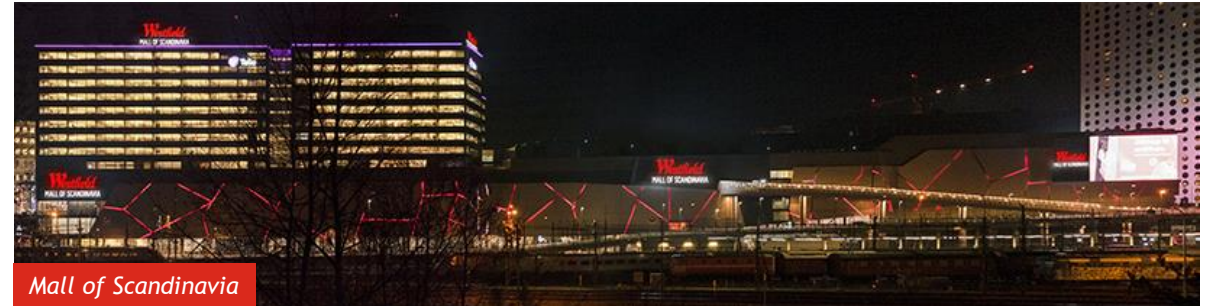
Mise en place du modèle organisationnel	»	✓
Création du rôle « Operating Management » aux Etats-Unis et au Royaume-Uni	»	✓
Feuilles de route et constitution des équipes pour le Digital, les Partenariats Commerciaux et le Leasing International	»	✓
Première convention commune des managers	»	✓
Premier plan à 5 ans	»	✓
Revue des projets de développement	»	en cours
Allocation de capital	»	en cours
Intégration des systèmes d'information	»	en cours



Synergies



Déploiement de la marque Westfield en Europe continentale





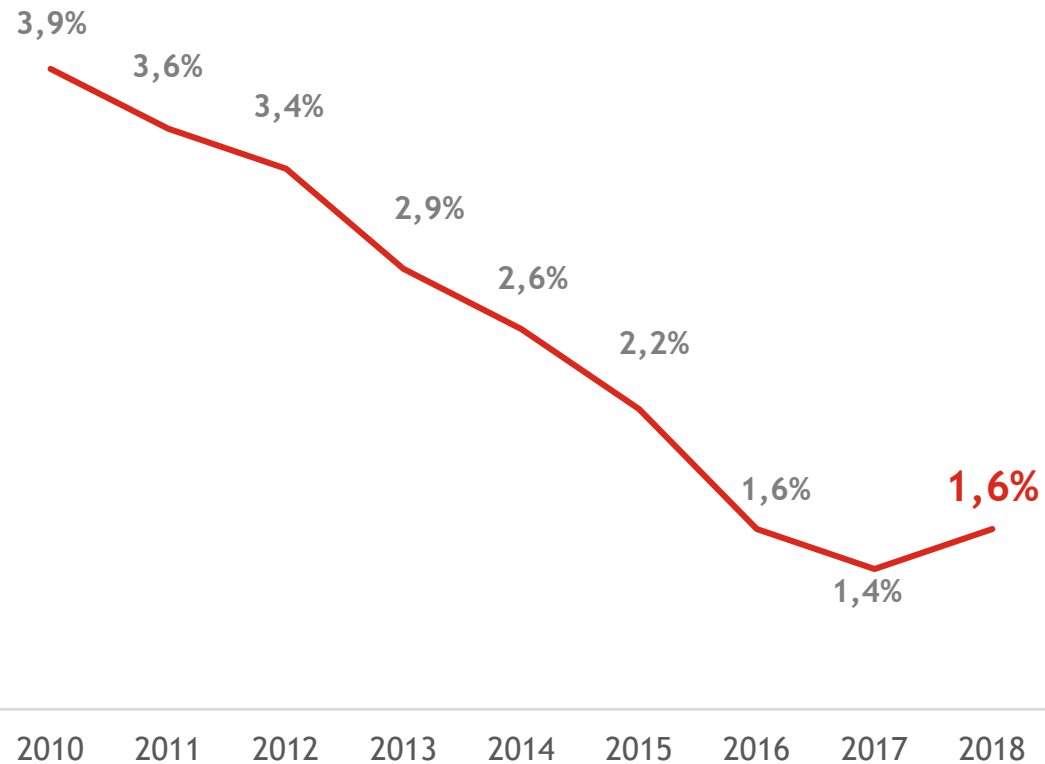
FINANCEMENT & ALLOCATION DE CAPITAL



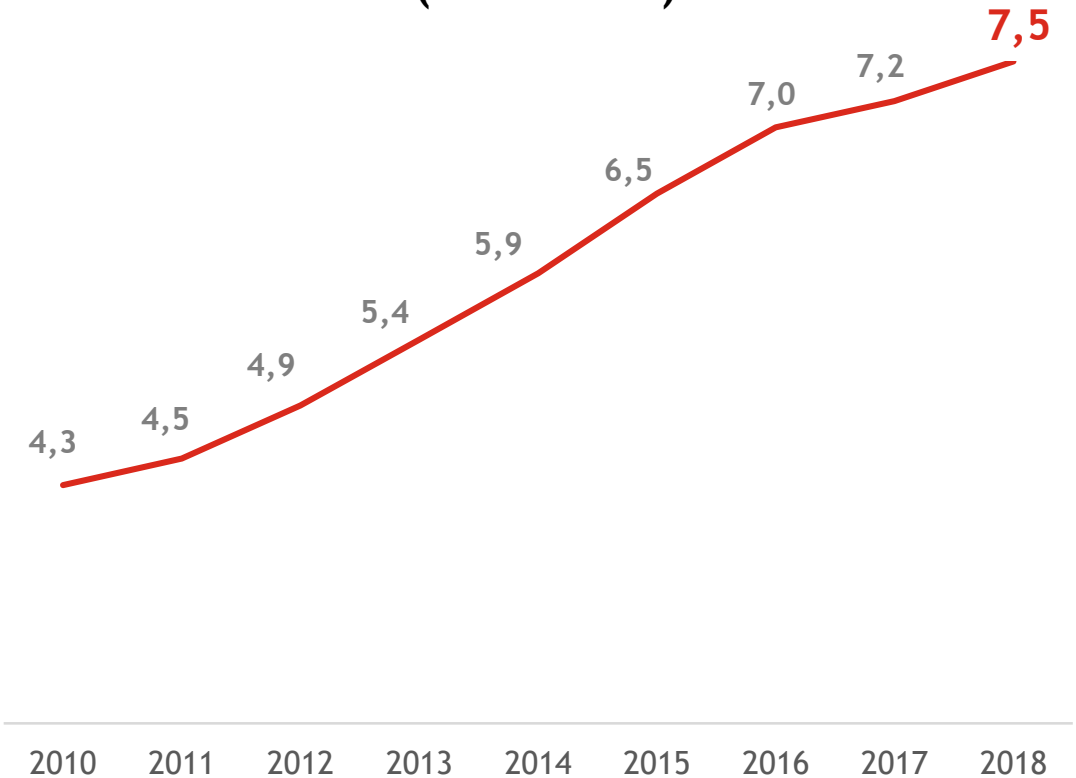
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Faible coût de la dette et maturité moyenne record

Coût moyen de la dette

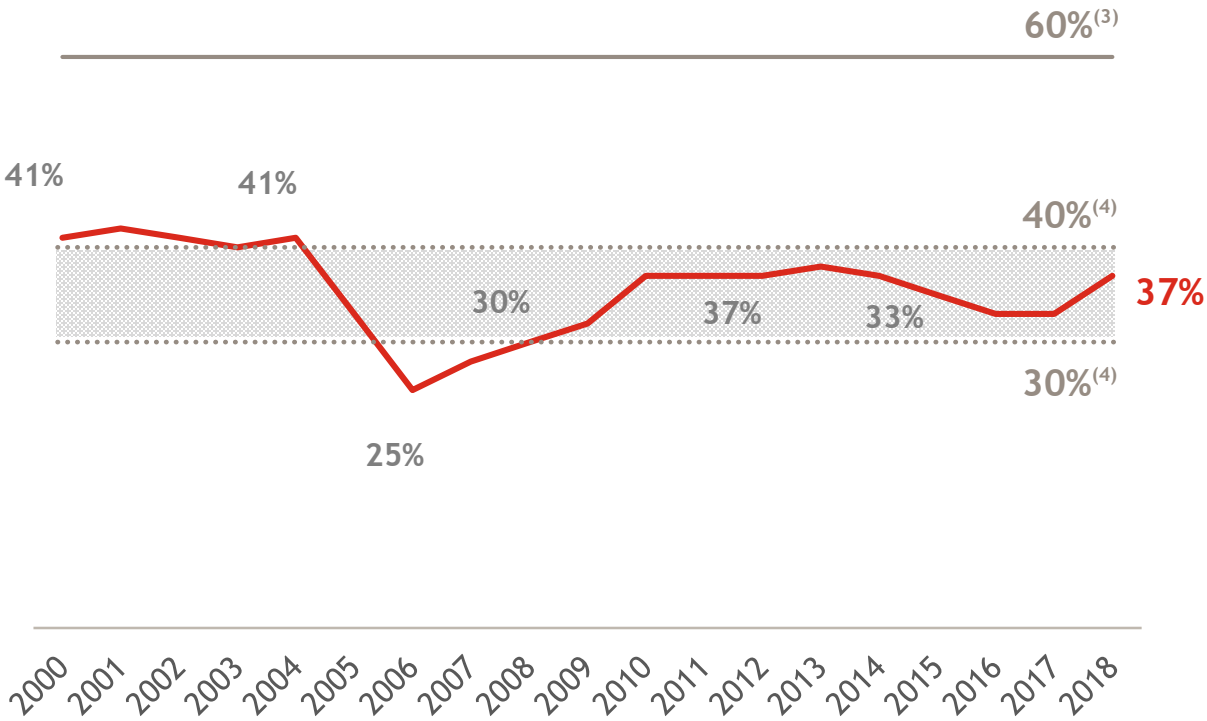


Maturité moyenne (en années)

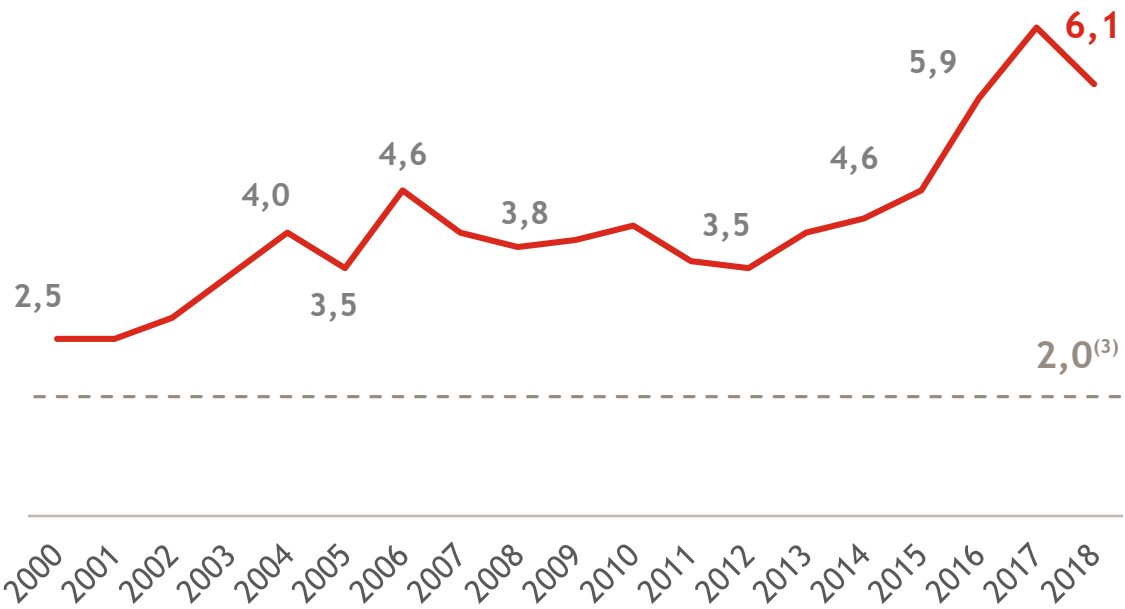


Des ratios de crédit sains. Réduction du ratio d'endettement cible

Ratio d'endettement⁽¹⁾



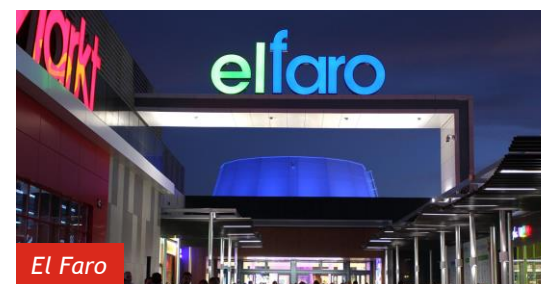
Ratio de couverture des intérêts⁽²⁾



— Niveau usuel des covenants Ratios cibles

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus, excluant 2 039 millions d'euros d'écarts d'acquisition en ligne avec les covenants du Groupe en Europe
 (2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers capitalisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements
 (3) Covenants bancaires usuels en Europe pour les ratios d'endettement et de couverture des intérêts
 (4) Nouvel objectif du ratio d'endettement entre 30% et 40%

Plus de 3 Mds€ de cessions réalisées



PNV⁽¹⁾
3,1 Mds€

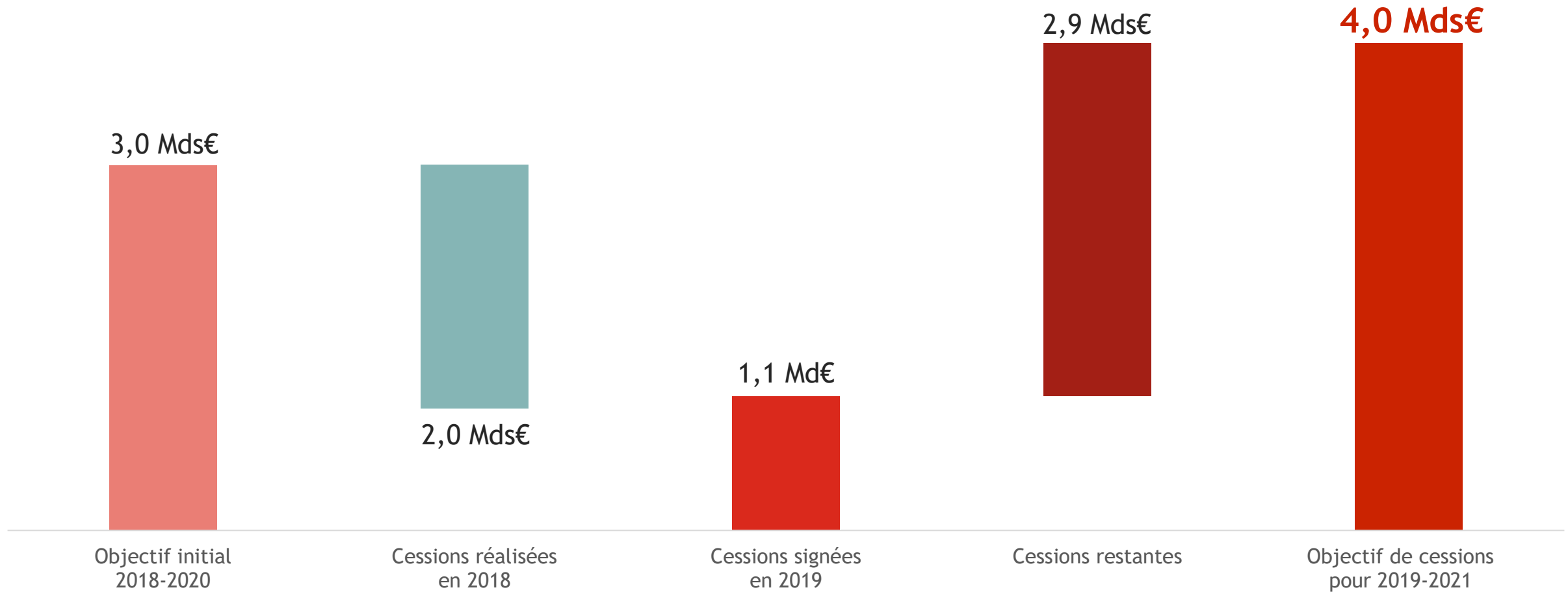
Prime
7,2%

TRNI⁽²⁾
4,5%

(1) Prix Net Vendeur (PNV) : Prix Total d'Acquisition 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. PTA étant le 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

Nouvel objectif de cessions : 6 Mds€, dont 2,9 Mds€ restant à réaliser



PERSPECTIVES ET PRÉVISIONS



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Perspectives

Priorités stratégiques

- › **Réduire l'endettement : 3 Mds€ de cessions supplémentaires**
- › **Revue des projets de développement pour optimiser l'allocation du capital et les rendements**
- › **Associer des partenaires au capital de certains projets**
- › **Poursuivre l'intégration**
- › **Déployer la marque Westfield**
- › **Améliorer la structure de coûts, générer les synergies de revenus**

2 phases



**Consolidation
de la structure
financière**

**Croissance
sous-jacente solide**

**Croissance nouvelle
du RNRPAA**



Prévisions

2019

Cessions 2018/2019



**± -90
centimes**

Opération
Westfield



**± -50
centimes**

Croissance
sous-jacente



+4% à +5%

Prévision 2019 du RNRPAA : 11,80€ - 12,00€

(1) Retraité des cessions planifiées

Moyen terme

**Rationalisation du portefeuille
Croissance sous-jacente solide**

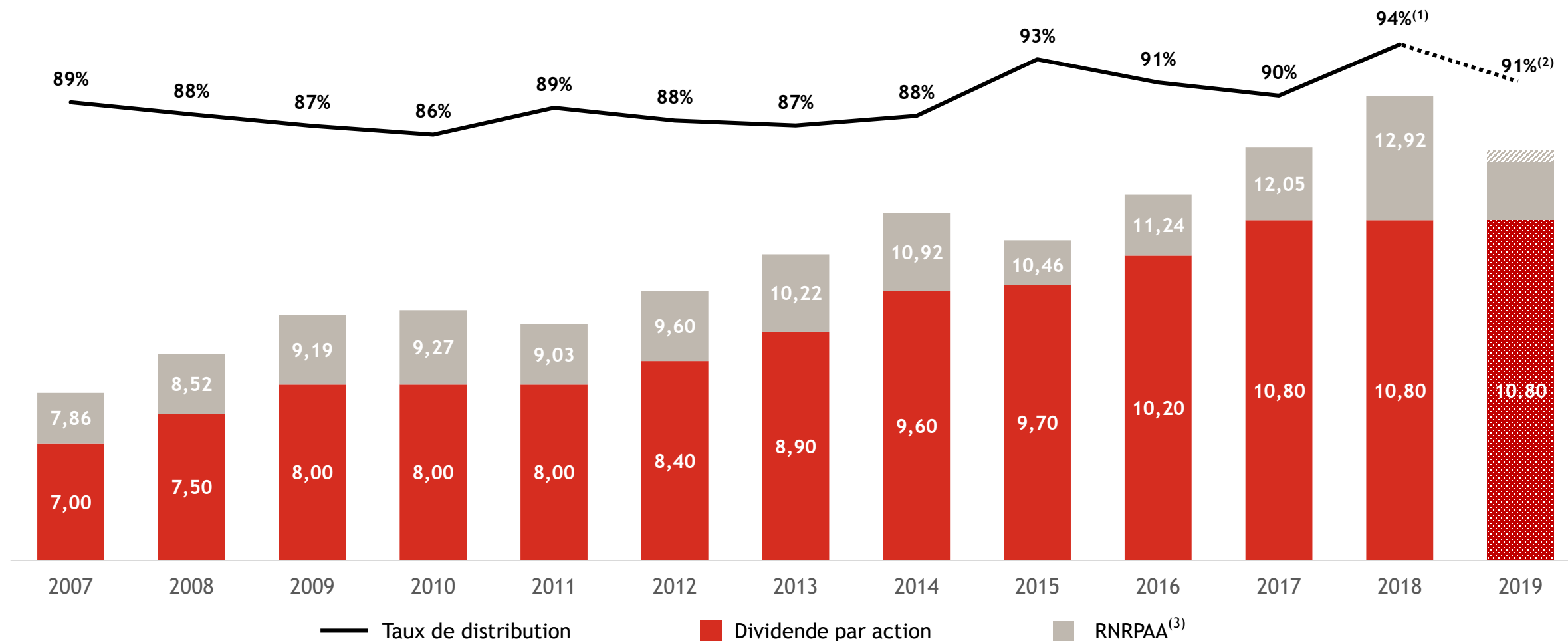


TCAM 2019-23 du RNRPAA⁽¹⁾ : +5% - +7%



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Dividende



(1) Dividendes / Résultat net récurrent ajusté du Groupe, incluant le résultat net récurrent d'UR jusqu'au 31 mai 2018 et d'URW à partir du 1^{er} juin 2018

(2) Au point moyen de la prévision de RNRPAA pour 2019

(3) Avant 2018 : RNRPA

PERFORMANCE DE L'ACTION

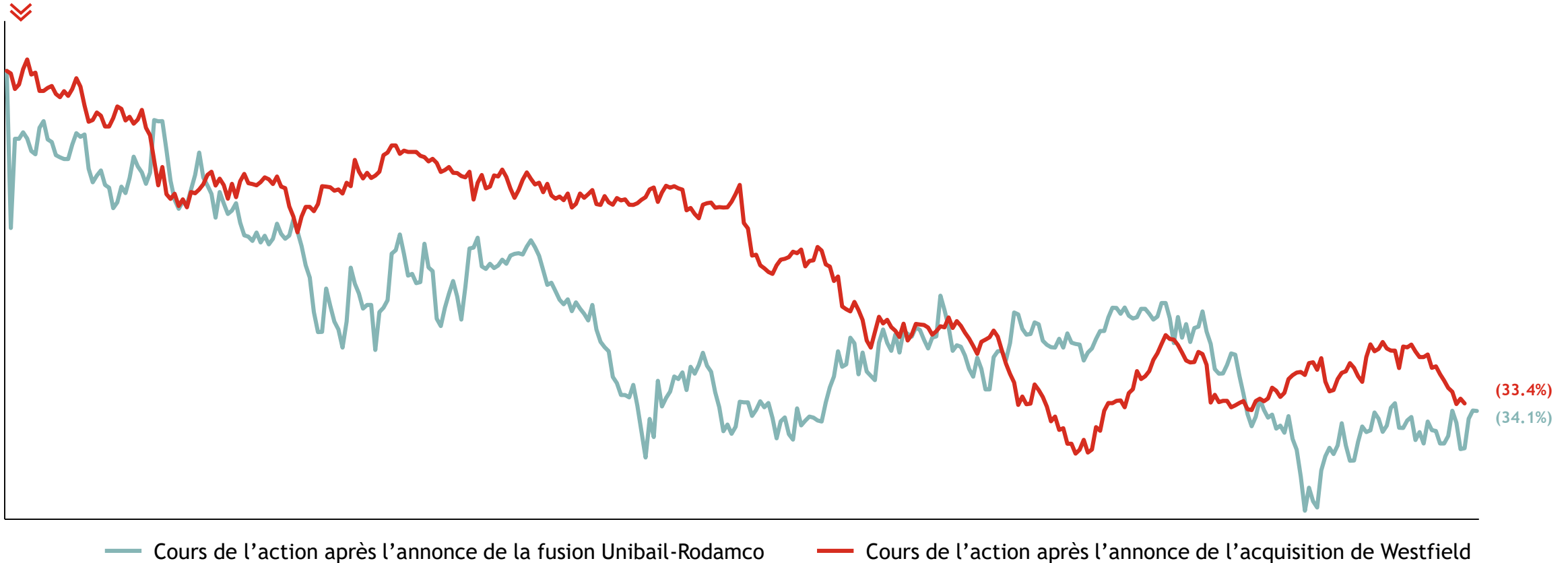


UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Comparaison de la performance des actions UR et URW après annonce⁽¹⁾

Annnonce de l'acquisition de Westfield (décembre 2017)

Annnonce de la fusion Unibail-Rodamco (avril 2007)



Source : Factset au 15/05/2019

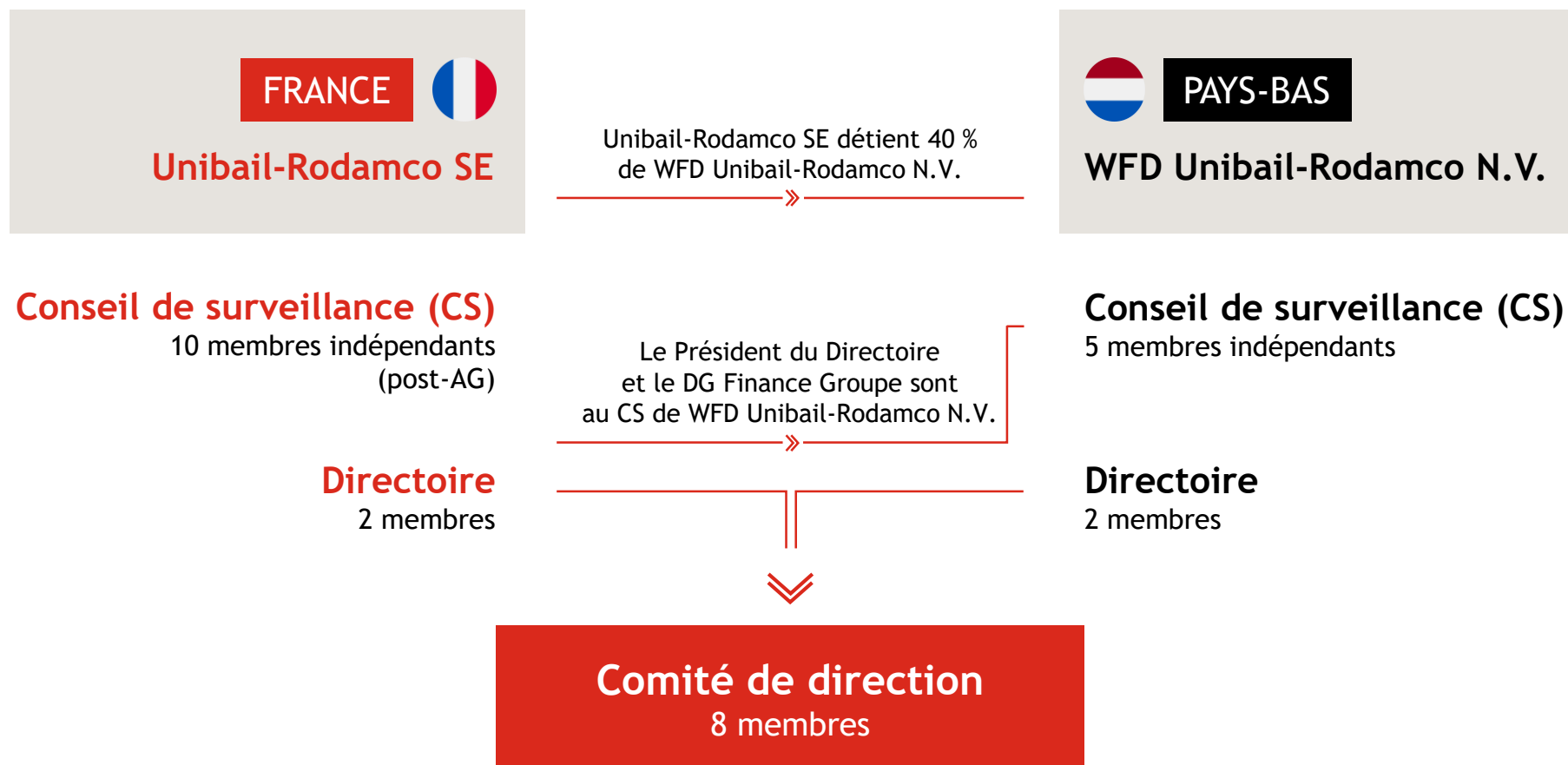
(1) Rebasé à 100 à la date de l'annonce. Basé sur une période comparable de 490 jours (c.-à-d. de l'annonce le 12/12/2017 au 15/05/2019)

GOUVERNANCE



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Un Groupe, une stratégie



Directoire d'Unibail-Rodamco SE



Christophe
CUVILLIER

Président du Directoire

Membre du Directoire depuis le 1^{er} juin 2011
Président du Directoire depuis le 25 avril 2013
Président du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.

Né le 5 décembre 1962
Nationalité française



Jaap
TONCKENS

Directeur Général Finance Groupe

Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2009
Vice-Président du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.

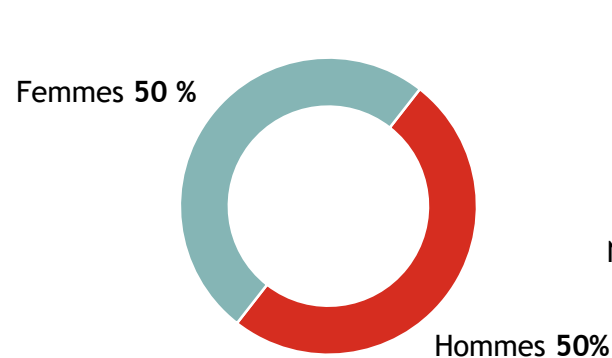
Né le 16 juillet 1962
Nationalités américaine et néerlandaise



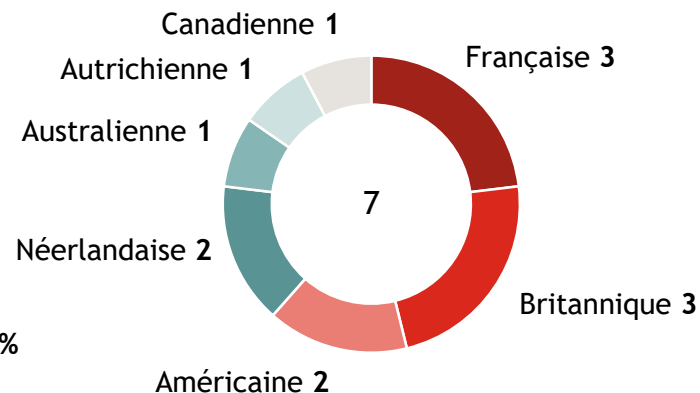
Conseil de surveillance d'Unibail-Rodamco SE - Post-AG⁽¹⁾



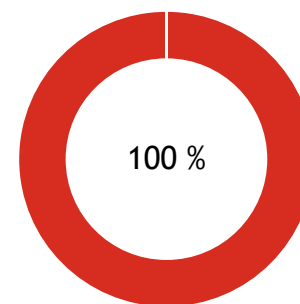
Genre



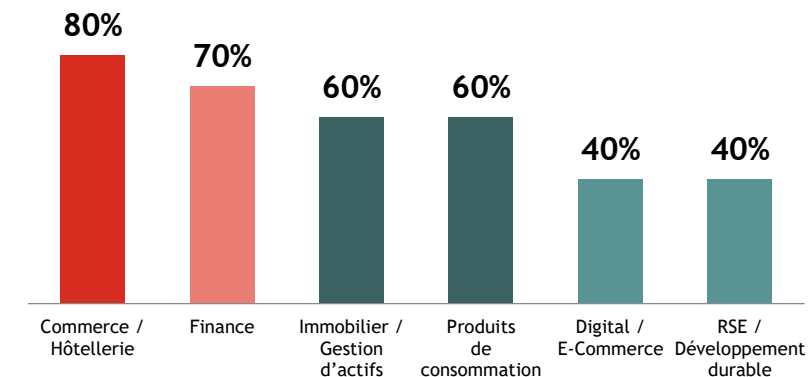
Nationalité⁽²⁾



Indépendance



Domaines de compétences⁽³⁾

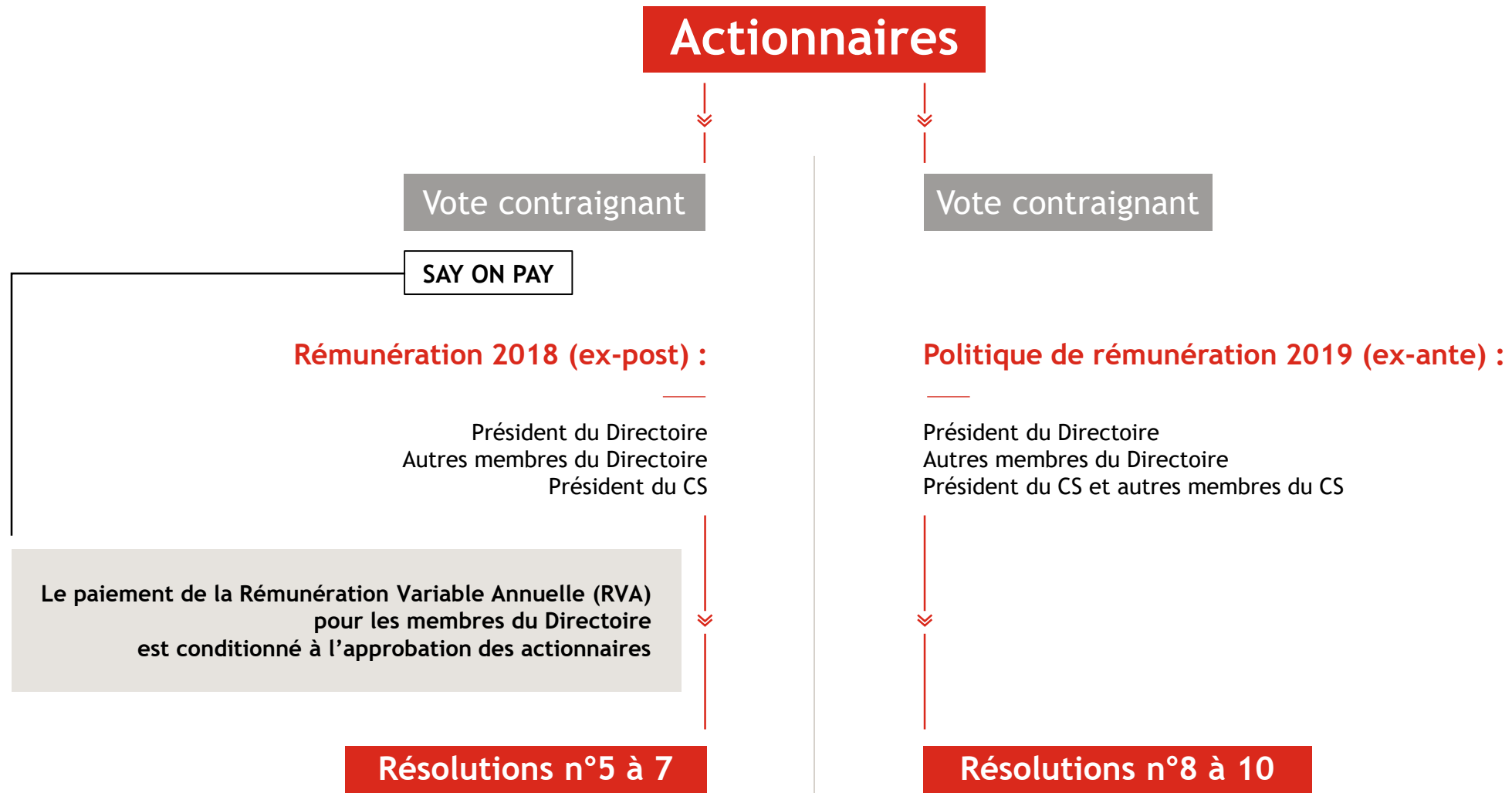


(1) Sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de Monsieur Jacques Stern lors de l'AG 2019

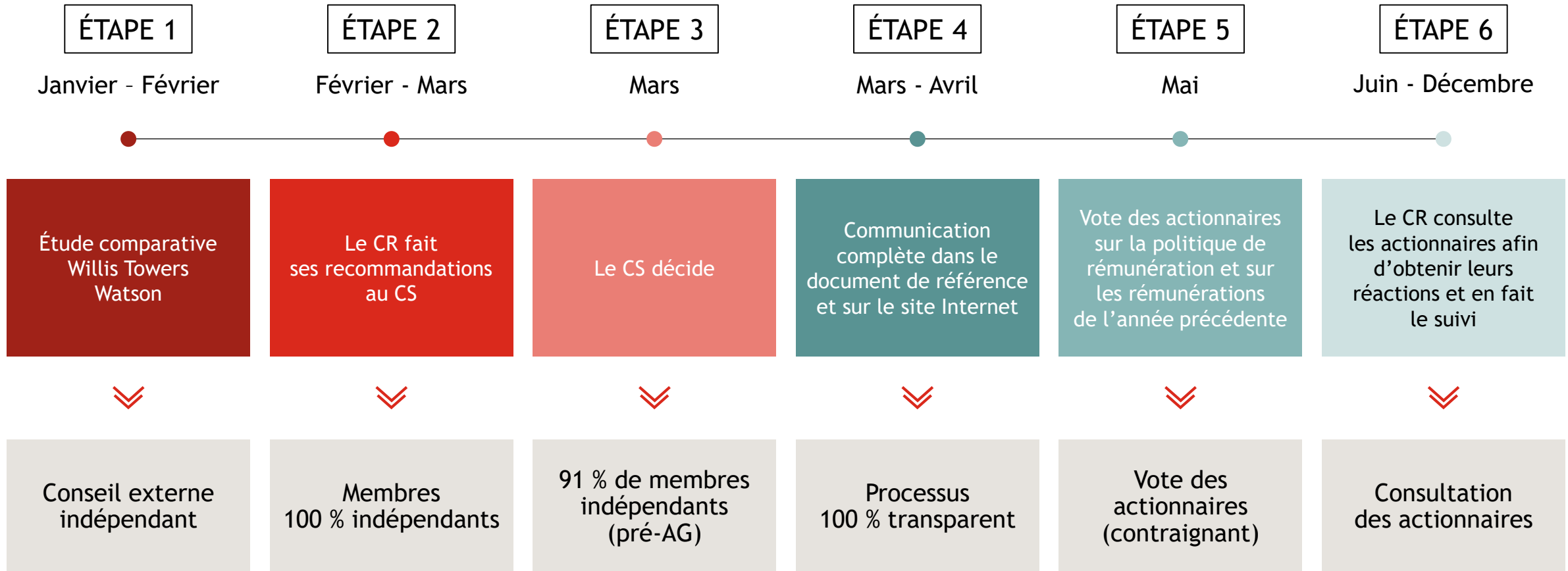
(2) Certains membres ont plusieurs nationalités

(3) Certains membres sont représentés dans plusieurs catégories

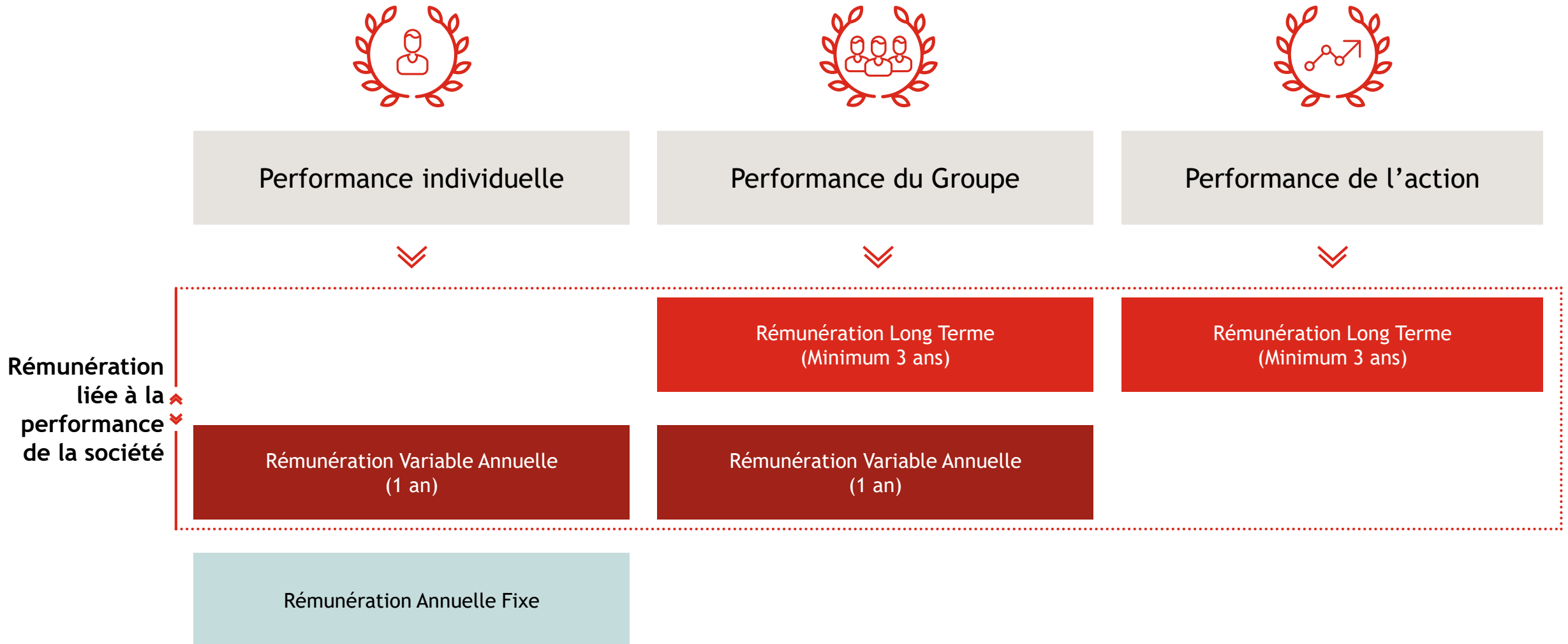
Cadre légal du vote actionnarial sur la rémunération



Un processus de décision transparent et indépendant piloté par le Comité des Rémunérations (CR)



Philosophie de la politique de rémunération applicable au Directoire



Politique de rémunération 2019 applicable au Directoire

Une structure de rémunération simple, compréhensible et inchangée, en ligne avec les meilleurs standards de gouvernance liée à la rémunération

Composantes incluses

- + Rémunération raisonnable et équilibrée basée sur des comparaisons effectuées par un consultant indépendant
- + Plafonnement de la RVA
- + Plafonnement global de l'allocation de la RLT⁽¹⁾
- + Plan RLT identique pour les salariés et le Directoire
- + Période d'acquisition de 3 ans pour la RLT
- + Condition de présence continue de 2 années précédant l'acquisition de la RLT
- + Conditions de performance exigeantes sur une longue période (3 ans) pour la RLT
- + Obligation de conservation des actions
- + Obligation d'investir en actions
- + *Clawback* / malus (depuis 2018)

Composantes exclues

- Pas d'indemnité de prise de fonction
- Pas de rémunération exceptionnelle
- Pas de contrat de travail
- Pas de contrat de prestations de services
- Pas de dispositif de retraite complémentaire à prestations définies « retraite chapeau »
- Pas de rémunération en cas de sous-performance
- Pas d'indemnité contractuelle de départ
- Pas d'indemnité contractuelle de non-concurrence
- Pas de réduction sur le prix de souscription des Stock-Options de Performance
- Pas d'intéressement et de participation
- Pas de jetons de présence pour les mandats intra-groupe

(1) Rémunération Long Terme



Politique de rémunération 2019 applicable au Directoire : Rémunération Annuelle Fixe (RF)

La Rémunération Annuelle Fixe est déterminée sur la base :

- › Du niveau et de la complexité des missions
- › Du profil, de l'expérience et de la carrière au sein ou à l'extérieur du Groupe
- › Des analyses comparatives de rémunération pour des fonctions et responsabilités similaires, basées sur des références externes

La Rémunération Annuelle Fixe restera inchangée pour toute la durée du mandat de 4 années⁽¹⁾

		Rémunération Annuelle Fixe 2019 (inchangée)
Président du Directoire	Christophe Cuvillier	1 250 k€
Directeur Général Finance Groupe	Jaap Tonckens	800 k€

⁽¹⁾ Sauf modification significative au sein du Groupe ou du marché

Politique de rémunération 2019 applicable au Directoire : Rémunération Variable Annuelle (RVA)

Objectif Motiver et récompenser l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels annuels

Composantes (% de la RF)	Christophe Cuvillier Président du Directoire	Jaap Tonckens DG Finance Groupe	Critère de performance
Quantitative	160 %	105 %	> Cash flow (croissance du Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté - RNRPAA) > Objectifs stratégiques clés répartis également entre synergies et cessions d'actifs
Qualitative	40 %	45 %	> Objectifs business > Objectifs RH et développement personnel
RVA maximale potentielle	200 % (inchangée)	150 % (inchangée)	

Politique de rémunération 2019 applicable au Directoire : Rémunération Variable Long Terme (RLT)

Objectif Fidéliser et aligner avec les intérêts long terme des actionnaires

Associe Stock Options de Performance (SO) & Actions de Performance (AP)

		SO	AP
Acquisition ⁽¹⁾		3 ans	3 ans
Condition de performance externe	50 % de l'allocation	› TSR (poids 45 %)⁽²⁾ › RSE externe (poids 5 %)	› TSR (poids 45 %) › RSE externe (poids 5 %)
Condition de performance interne	50 % de l'allocation	› Croissance du RNRPAA (poids 45 %) › RSE interne (poids 5 %)	› Croissance du RNRPAA (poids 45 %) › RSE interne (poids 5 %)
Période de validité		8 ans	N/A
Condition de présence		24 mois avant l'acquisition	24 mois avant l'acquisition
Obligation de conservation de titres	› 3 ans de RF pour le Président du Directoire › 2 ans de RF pour le(s) autre(s) membre(s) du Directoire	30 % de la plus-value (nette d'impôt)	30 % des AP acquises
Obligation d'investissement			Acquisition d'une action pour deux AP définitivement acquises (jusqu'à détenir l'équivalent de 50 % de la RF)
Potentiel maximum RLT	180 % de la RF		

(1) Soumis à l'approbation des résolutions n°20 et 21 de l'AG 2019. A défaut, les périodes d'acquisition resteront inchangées par rapport à la Politique de Rémunération 2018

(2) Minimum 3 ans



Politique de rémunération 2019 applicable au Directoire : autres éléments de rémunération

Objectif Fournir un accès aux différents régimes de prévoyance / santé et autres avantages

» Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) : contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué⁽¹⁾ (inchangé)

Président du Directoire	» Montant fixe : 90 k€ » Montant variable : 10 % de la rémunération globale annuelle versée en numéraire
--------------------------------	--

Membre du Directoire	» Montant fixe : 45 k€ » Montant variable : 10 % de la rémunération globale annuelle versée en numéraire
-----------------------------	--

» Autres :

Régime collectif
de prévoyance
& frais de santé

Assurance
chômage

Couverture de frais de santé « Expatrié »
& indemnité de missions
internationales
(si applicable)

Plan d'Épargne Entreprise
(sans abondement)

Véhicule de fonction
(hybride ou électrique
uniquement)

⁽¹⁾ Montants disponibles au terme du dernier mandat

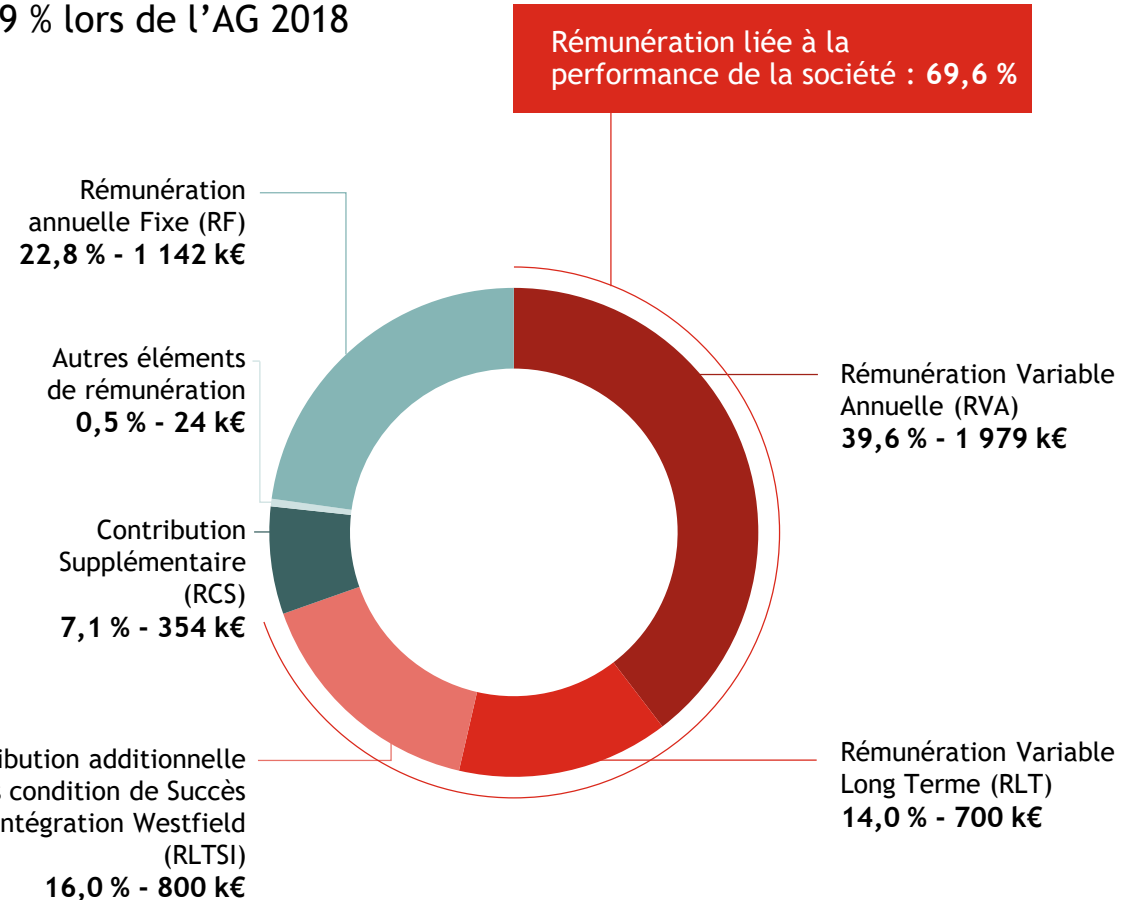
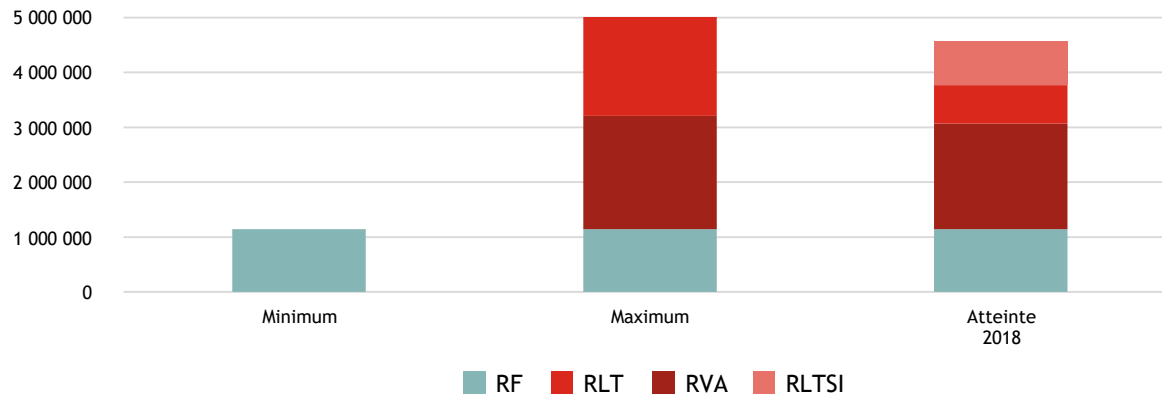
Rémunération au titre de 2018 - Président du Directoire (say on pay - résolution n°5)

Application stricte de la politique de rémunération 2018 approuvée à 81,89 % lors de l'AG 2018



Christophe
CUVILLIER

- > **RVA :**
 - > Quantitatif : objectifs dépassés, ramenés à 100 % après application du plafond
 - > Qualitatif : objectifs atteints à 78,7 %
- > **Attribution annuelle habituelle de RLT :**
70 % de la RF
- > **Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'intégration de Westfield :** 80 % de la RF (approuvée à 97,9 % lors de l'AG 2018)



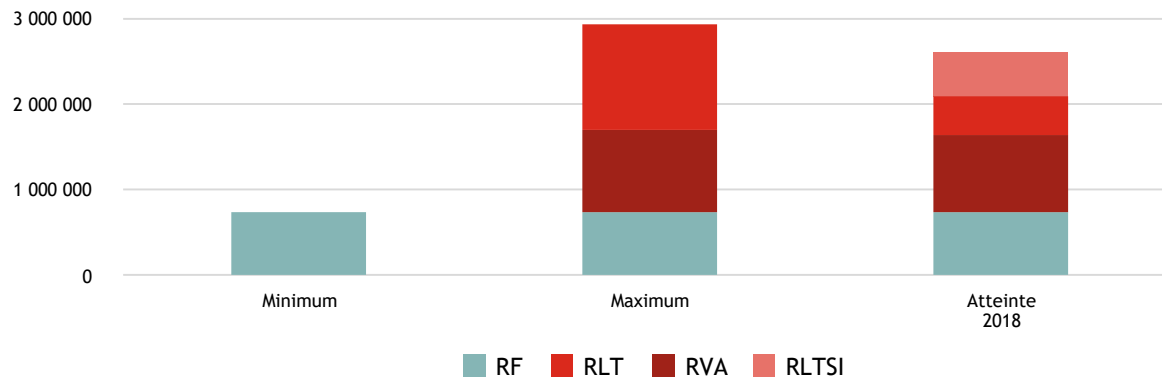
Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

Rémunération au titre de 2018 - autres membres du Directoire (say on pay - résolution n°6)

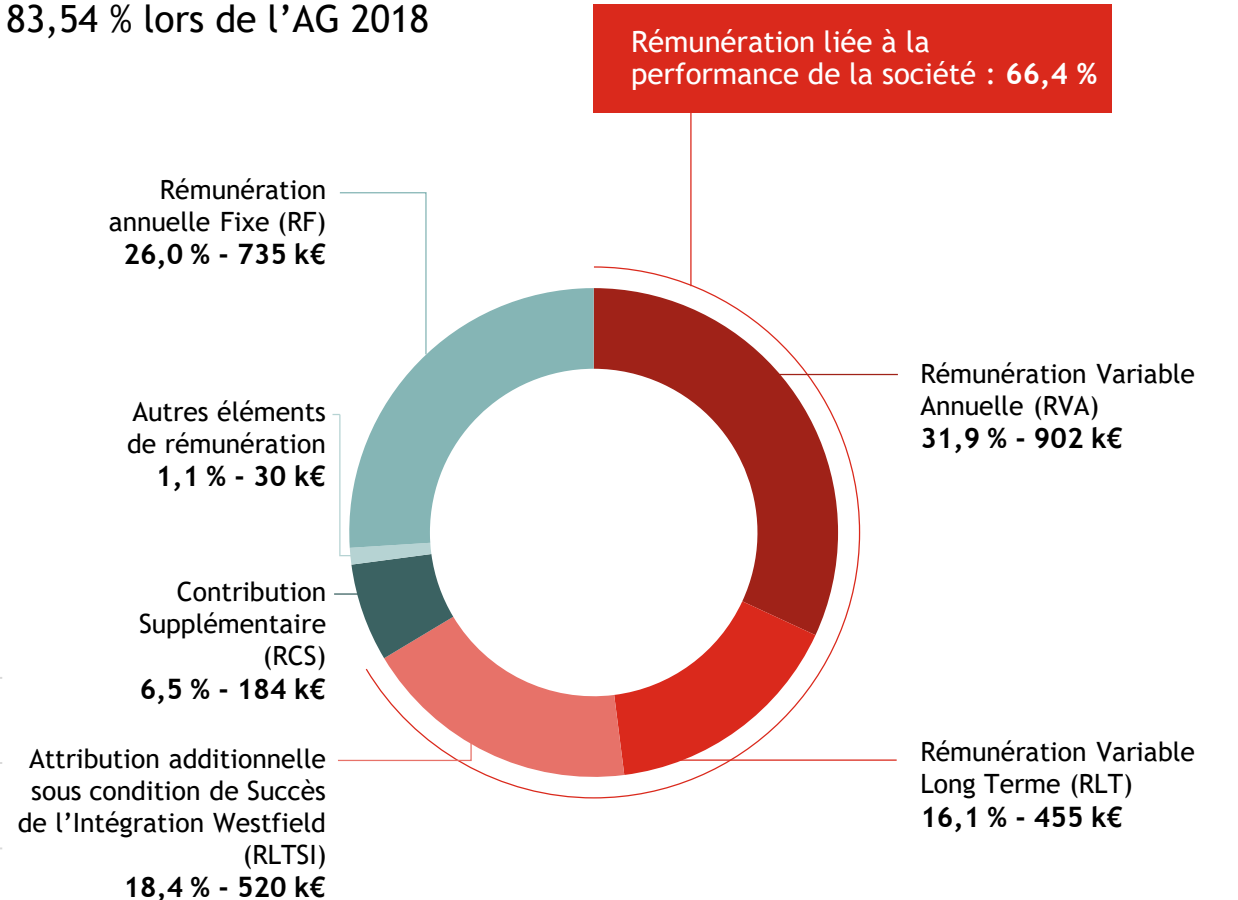
Application stricte de la politique de rémunération 2018 approuvée à 83,54 % lors de l'AG 2018



Jaap
TONCKENS



- > **RVA :**
 - > Quantitatif : objectifs dépassés, ramenés à 100 % après application du plafond
 - > Qualitatif : objectifs atteints à 79,1 %
- > **Attribution annuelle habituelle de RLT :** 70 % de la RF
- > **Attribution additionnelle de RLT liée au Succès de l'intégration de Westfield :** 80 % de la RF (approuvée à 97,9 % lors de l'AG 2018)

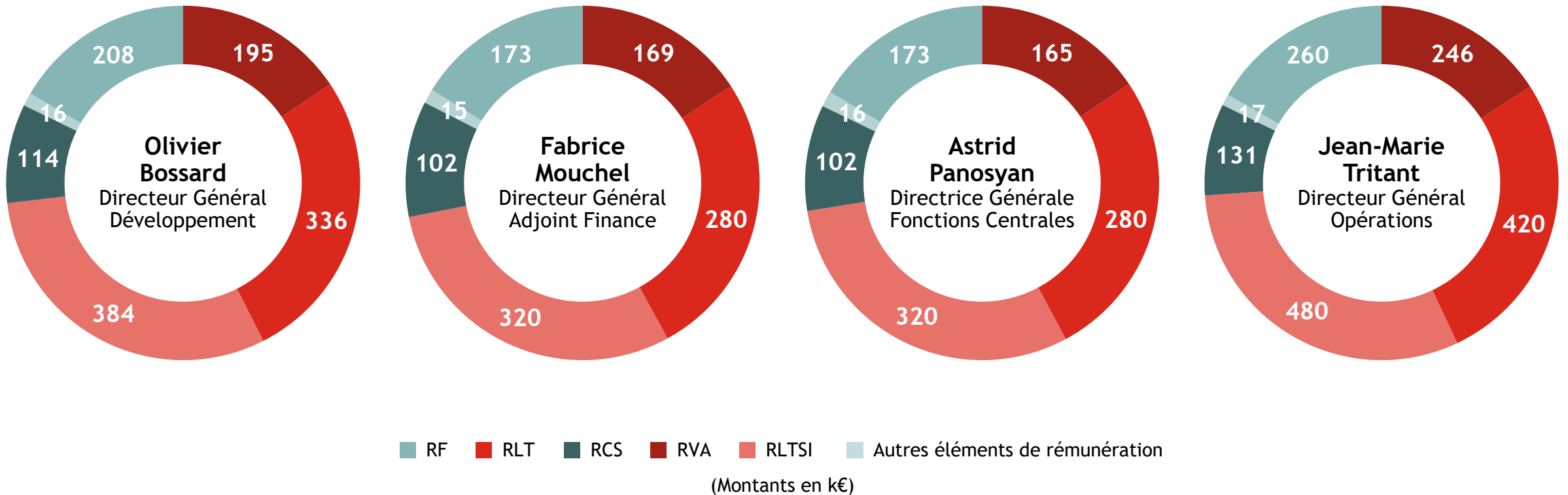


Rémunération liée à la performance de la société : **66,4 %**

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

Rémunération au titre de 2018 - autres membres du Directoire jusqu'au 6 Juin 2018 (say on pay - résolution n°6)

Application stricte de la politique de rémunération 2018 approuvée à 83,54 % lors de l'AG 2018



POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2019 ET RÉMUNÉRATION 2018 APPLICABLES AU CONSEIL DE SURVEILLANCE



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Politique de rémunération 2019 applicable au Conseil de surveillance (résolution n° 10)

Nouvelle enveloppe de jetons de présence du CS (1,4 Mn€) :

- › Recrutement de deux membres supplémentaires du CS
- › Réunions supplémentaires / déplacements à l'étranger si nécessaire

Jetons de présence du CS

Président du CS : 225 k€

Autres membres du CS : 75 k€



50 k€ partie variable⁽¹⁾ —  — 25 k€ partie fixe

Jetons supplémentaires du Vice-Président : 18 k€

Jetons de présence des comités



Président du Comité d'Audit : 38 k€
Membres du Comité d'Audit : 18 k€

6 k€ partie fixe
12 k€ partie variable⁽¹⁾ — 

Président du CGN ou du CR : 19 k€
Membres du CGN ou du CR : 9 k€

3 k€ partie fixe
6 k€ partie variable⁽¹⁾

Indemnités de déplacements



Europe : 1,5 k€ par déplacement
Hors Europe : 3 k€ (Côte Est des US) ou 5 k€ (Côte Ouest des US) par déplacement

Aucune autre rémunération ou indemnité

⁽¹⁾ En fonction de l'assiduité

Rémunération 2018 - Président du Conseil de surveillance (say on pay - résolution n°7)



Colin
DYER

Jetons de présence
du Président du CS

180 000 €

Jetons de présence
du Président du CNG⁽¹⁾

66 750 €

TOTAL

246 750 €

(1) Le CGNR a été divisé en deux comités (CNG + CR) le 29 août 2018. Auparavant, Monsieur Dyer était Président du CGNR

Rapport du Conseil de surveillance



RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Rapports des commissaires aux comptes

Assemblée générale à titre ordinaire

- » Rapport sur les comptes annuels
- » Rapport sur les comptes consolidés
- » Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale à titre extraordinaire

- » Rapports relatifs aux opérations sur le capital



Rapport sur les comptes annuels d'Unibail-Rodamco SE

Résolution n° 1

- » Points clés de l'audit :
 - › Dépréciation des titres de participation
 - › Comptabilisation de la dette financière et des instruments dérivés
- » 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. 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.



Rapport sur les comptes consolidés

Résolution n° 2

- » Points clés de l'audit :
 - › Evaluation des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction détenus directement ou via des co-entreprises
 - › Traitement comptable de l'acquisition du groupe Westfield, y compris les caractéristiques relatives à la comptabilisation du prix d'acquisition
 - › Evaluation de la dette financière et des instruments dérivés liés
- » 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.



Rapport spécial sur les conventions et engagements règlementés

Résolution n° 4

- » Aucune nouvelle convention ou engagement n'est soumis à l'approbation de votre AG
- » Aucune convention ou aucun engagement précédemment approuvé ne s'est poursuivi sur l'exercice



Rapports spéciaux sur les opérations sur le capital

» Délégation de compétence / Autorisation à donner au Directoire

Autorisation de réduire le capital social	Résolution n°14
Autorisation de décider d'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription	Résolutions n°15, 16 et 18
Autorisation de décider d'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise	Résolution n°19
Autorisation d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions de la société et/ou d'actions jumelées au bénéfice des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux	Résolution n°20
Autorisation d'attribuer des actions de performance gratuites portant sur des actions de la société et/ou des actions jumelées au profit des dirigeants mandataires sociaux et des membres du personnel salarié	Résolution n°21

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces opérations qui s'inscrivent dans les conditions prévues par le Code de commerce

Échange avec les actionnaires





UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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

URW.COM



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD