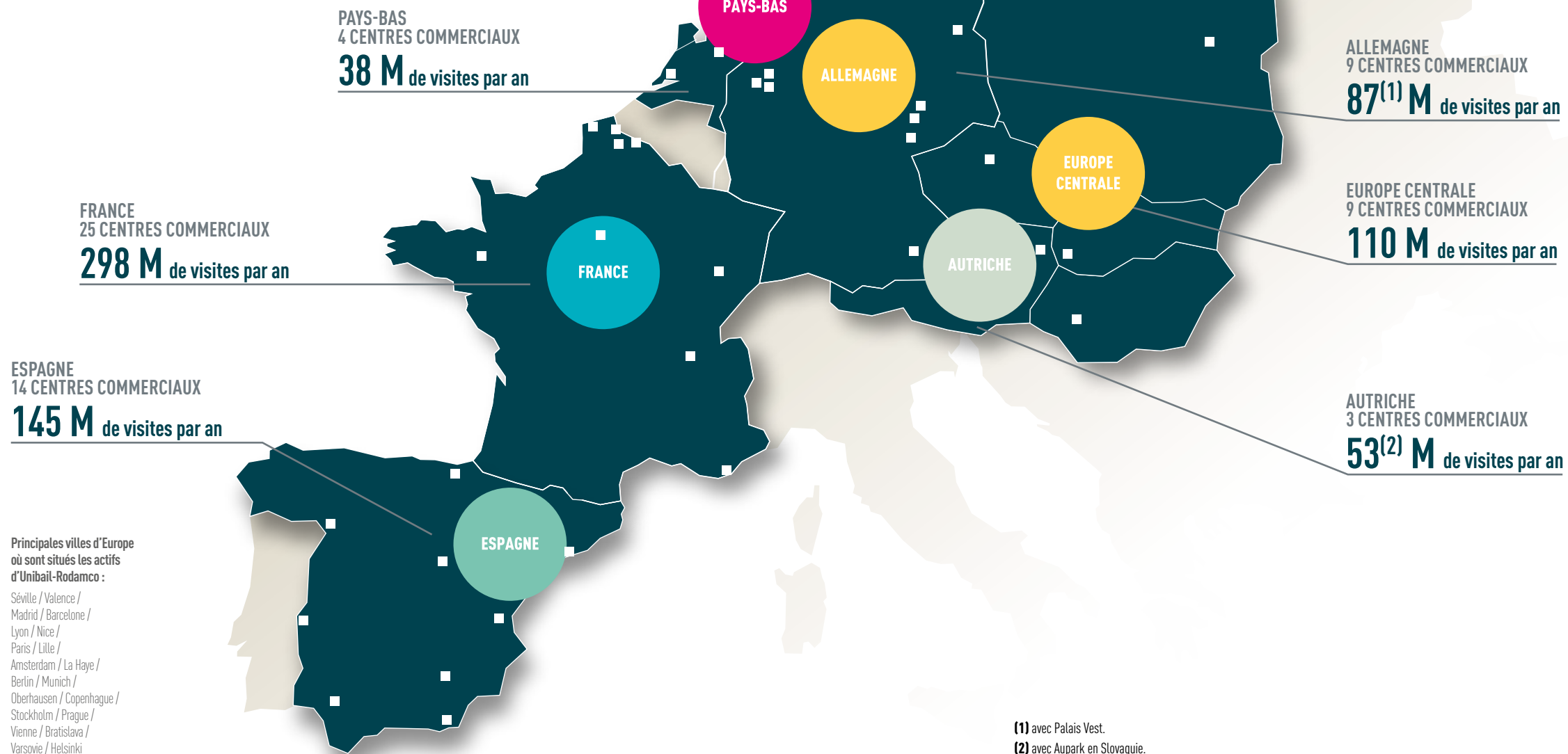


# UNEXPECTED 2014

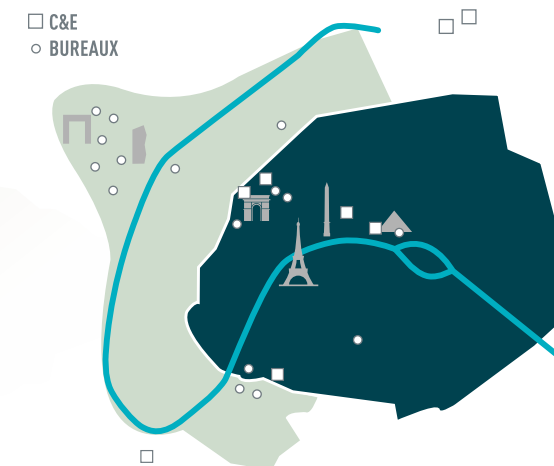
*Rapport Annuel et  
de Développement Durable*

---

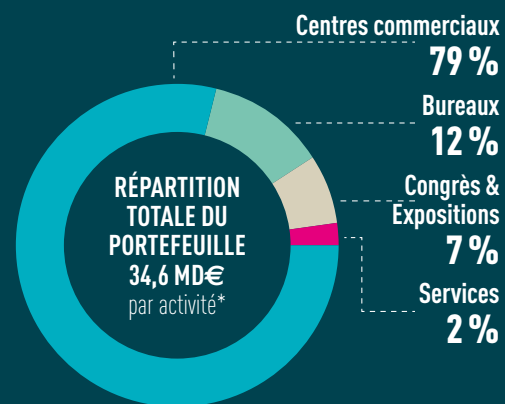
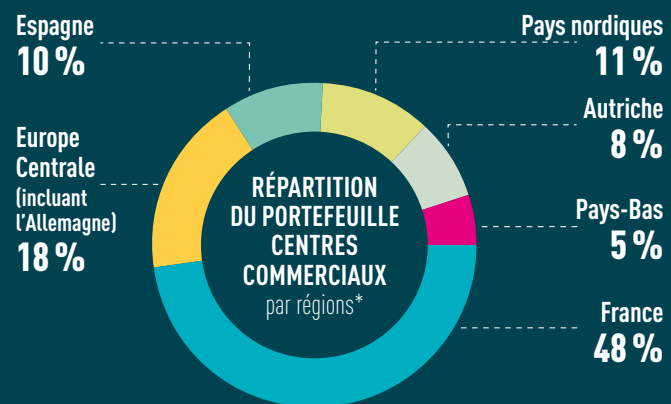
# UNIBAIL-RODAMCO EST LE PREMIER GROUPE COTÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL EN EUROPE



## BUREAUX ET SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS À PARIS



M <sup>2</sup> GLA
CENTRES COMMERCIAUX <b>3 180 700</b>
BUREAUX <b>611 900</b>
CONGRÈS & EXPOSITIONS <b>617 400</b>



**73** centres commerciaux

**786** millions de visites dans les centres commerciaux du Groupe

**98%** du portefeuille du Groupe se situe à moins de 200 mètres des transports en commun

**68%** des centres commerciaux du Groupe sont certifiés BREEAM-In-Use

- Créé en 1968, coté à la bourse de Paris depuis 1972, à la bourse d'Amsterdam depuis 1983. Membre des indices CAC 40, AEX 25 et Euro Stoxx 50.
- Reconnu au sein des indices DJSI (Monde et Europe), FTSE 4 Good, STOXX Global ESG LEADERS, GRESB, Ethisphere et Global Reporting Initiative.
- 95%\* des centres commerciaux du Groupe reçoivent 6 millions de visites ou plus par an.
- Bilan sain avec un faible ratio d'endettement rapporté à la valeur de son patrimoine de 37%.
- Note « A » attribuée par les agences Standard & Poor's et Fitch, une des meilleures notations du secteur.

\* En terme de valeur brute de marché au 31 décembre 2014

\*valeur brute de marché.



## PROFIL

Unibail-Rodamco est le premier groupe coté de l'immobilier commercial en Europe.

Coté à la bourse de Paris depuis 1972, le Groupe détient un portefeuille exceptionnel de très grands centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de centres de Congrès & Expositions d'une valeur totale de 34,6 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

Ces actifs sont situés dans les plus grandes et les plus prospères villes d'Europe continentale. En associant son excellence opérationnelle à une très forte culture de l'innovation, le Groupe perfectionne sans cesse l'expérience qu'il offre à ses clients, dessinant ainsi les contours du commerce de demain.

# 2014, LES TEMPS FORTS

JANVIER ET OCTOBRE

## DOUBLE RÉCOMPENSE POUR TÄBY CENTRUM

En janvier, les habitants de Stockholm ont élu Täby Centrum Meilleur Centre Commercial, un an seulement après qu'il ait remporté le prix de la Meilleure Offre Commerciale. En octobre, le Conseil Nordique des Centres Commerciaux a sacré Täby Centrum Meilleur Centre Commercial Régional.



FÉVRIER

## CentrO

Unibail-Rodamco a conclu un partenariat avec Canada Pension Plan Investment Board, pour la gestion de CentrO, à Oberhausen (Allemagne), l'un des plus grands et plus performants centres commerciaux d'Europe.

FÉVRIER

## *La première Obligation Responsable en euros émise par une société foncière*

Unibail-Rodamco a émis avec succès sa toute première Obligation Responsable (« Green Bond ») avec un coupon fixe de 2,5% pour une maturité de 10 ans. En moins de 2 heures, l'émission a été sursouscrite 3,4 fois, le livre d'ordres atteignant plus de 2,5 milliards d'euros.

MARS

## LA RECONNAISSANCE « BREEAM »

Unibail-Rodamco en tête des certifications BREEAM, avec notamment So Ouest, le premier centre commercial européen certifié BREEAM Excellent pendant sa dernière phase de travaux.



AVRIL

# Une ÉTHIQUE exemplaire

Unibail-Rodamco a été distingué, parmi 144 autres entreprises, comme l'une des plus éthiques au monde par l'institut Ethisphere. Cette reconnaissance vient récompenser un engagement concret qui passe par l'adoption des meilleures pratiques et permet de faire progresser les standards de l'industrie de demain.



AVRIL

# UR MALL

UR Mall est le premier « business game » organisé par une entreprise foncière dans 12 pays européens. Les candidats issus des plus grandes universités européennes ont travaillé sur des cas concrets, accompagnés par les meilleurs talents du Groupe. À l'issue du business game, 8 étudiants ont été engagés et ont intégré le « European Graduate Program » du Groupe.

AVRIL

# Unexpected Shopping

Une première mondiale ! La campagne « Unexpected Shopping » est lancée dans 24 centres commerciaux présents dans 12 pays européens.



# 2014, LES TEMPS FORTS

AVRIL

## NEO

Unibail-Rodamco, avec ses partenaires BESIX et CFE, a remporté l'appel d'offres pour NEO1 visant à rénover le plateau du Heysel à Bruxelles. Ce projet permettra au Groupe de réaliser Mall of Europe : un centre de shopping et de loisirs de 120 000 m<sup>2</sup>, bénéficiant d'une renommée touristique internationale.



SEPTEMBRE

## PALAIS VEST

Inauguré en septembre, Palais Vest a dépassé le million de visites trois semaines seulement après son ouverture. Avec 120 magasins, le centre est idéalement situé dans la région très attractive et densément peuplée de la Ruhr allemande.



SEPTEMBRE

## *Fresh!* le goût de l'authentique

Mettant à l'honneur les meilleurs producteurs locaux, « Fresh! », créé par UR Lab et dessiné par le Concept Studio du Groupe, revisite les marchés traditionnels. Lancé en septembre à Barcelone avec El Mercat de Glòries, il vient satisfaire la demande croissante pour des produits frais et authentiques.







OCTOBRE

## MAJUNGA TRIOMPHE

Quelques semaines seulement après son inauguration le 25 septembre, Majunga a signé, en octobre, un bail à long terme avec AXA Investment Managers pour la location des 18 premiers étages de la tour (2 étages supplémentaires ont été signés en décembre). Majunga a reçu le Grand Prix du SIMI, l'un des plus importants salons de l'immobilier d'entreprise français.

NOVEMBRE

## VIPARIS, LEADER DE L'ÉVÉNEMENTIEL DURABLE

Après 18 mois de préparation, Viparis a reçu la certification ISO 20121 du Bureau Veritas, une première mondiale. Créée par des professionnels de l'événementiel, la norme ISO 20121 fixe les nouveaux standards internationaux pour un management événementiel durable.



DÉCEMBRE

## HAMBOURG

Unibail-Rodamco a signé un accord avec la ville de Hambourg pour réaliser un projet mixte à Hafencity, la plus grande opération d'aménagement d'un centre-ville en Europe. Le Groupe développera via mfi, sa filiale allemande, un lieu d'exception proposant 184 000 m<sup>2</sup> de commerces et de loisirs au sein de l'Überseequartier.



CHRISTOPHE CUVILLIER,  
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

« LA RAPIDITÉ ET L'EFFICACITÉ AVEC LESQUELLES  
NOUS AVONS ÉTÉ CAPABLES DE REDÉPLOYER  
LE PORTEFEUILLE DU GROUPE ONT FAIT DE  
2014 UNE ANNÉE EXCEPTIONNELLE ET  
ONT RENFORCÉ LA CAPACITÉ DE CRÉATION  
DE VALEUR D'UNIBAIL-RODAMCO. »

## Chers actionnaires,

2014 a été une année vraiment exceptionnelle pour Unibail-Rodamco. Malgré un contexte macroéconomique difficile en Europe, notre excellence opérationnelle, ainsi que les choix stratégiques importants qui ont été faits, ont renforcé la capacité de création de valeur du Groupe.

Cette année, le résultat net récurrent a atteint 1 068 M€, en hausse de +8,3%. Le résultat net récurrent par action est de 10,92€, en hausse de +6,8%. Les trois métiers du Groupe (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions) ont contribué à ce succès, grâce à une intense activité locative et à l'impact positif des livraisons de 2013. 2014 fut aussi une grande année sur le plan du financement avec, entre autres, les émissions de la première Obligation Responsable dans le secteur immobilier sur le marché obligataire euro et de la première obligation convertible avec un coupon à 0% du Groupe. Le coût moyen de la dette a atteint un taux historiquement bas de 2,6%.

Nous avons poursuivi notre stratégie gagnante. Concentrer notre portefeuille sur les très grands centres de shopping, situés dans les villes européennes les plus prospères. Différencier nos actifs, grâce à une architecture, un design, une qualité de services, des animations et une offre commerciale exclusive. Innover, pour satisfaire les nouvelles demandes de nos clients et dessiner le commerce de demain. La fréquentation des centres du Groupe a augmenté de +1,5% et les chiffres d'affaires des commerçants de +2,7%, surperformant les indices nationaux.

L'exécution est la clé du succès. Deux projets ont été livrés en 2014 et ont connu un succès immédiat, Majunga, une tour de bureaux nouvelle génération à La Défense, et Palais Vest, à Recklinghausen (Allemagne), qui a dépassé le million de visites trois semaines seulement après son ouverture. Suite à son entrée en Allemagne en 2012, le Groupe y a poursuivi sa croissance en prenant une participation dans CentrO, à Oberhausen, l'un des centres commerciaux les plus performants d'Europe, ainsi qu'en portant sa participation dans mfi au-delà de 90%. Dans le même temps, Unibail-Rodamco a renforcé son engagement pour un développement durable et a poursuivi la certification environnementale de ses actifs. En 2014, 26 centres ont été certifiés BREEAM In-Use. Parmi eux, 19 ont été notés « Outstanding ».

L'importante opération de redéploiement de notre portefeuille de centres commerciaux réalisée en 2014 a été, une fois encore, l'occasion de démontrer notre capacité à travailler mieux et plus vite : nous avons ainsi cédé en moins d'un an 2,1 Md€ d'actifs non stratégiques, alors que nous nous étions fixé cinq ans pour y parvenir. Le Groupe a accru son profil de croissance grâce à un portefeuille unique et homogène, qui en fait, plus que jamais, le partenaire idéal des marques souhaitant se développer dans les meilleurs centres commerciaux d'Europe continentale.

Nous préparons également, avec la même détermination, les conditions de notre croissance future. Notre portefeuille de développement a augmenté de 1,1 Md€ et atteint désormais 8,0 Md€, le plus important au monde dans le secteur de l'immobilier commercial. Deux projets exceptionnels sont venus s'ajouter en 2014 : NEO à Bruxelles, et Überseequartier à Hambourg. Avoir remporté ces deux projets emblématiques, face à la concurrence internationale, est une immense fierté pour le Groupe et marque la reconnaissance de notre expertise, de notre savoir-faire et de notre solidité financière.

Aucune de ces réalisations exceptionnelles n'aurait été possible sans le travail, la ténacité et l'engagement de nos équipes, que je veux tout particulièrement remercier et féliciter. Le capital humain d'Unibail-Rodamco et sa capacité à attirer et retenir les meilleurs talents feront ses succès et sa croissance future. Pour mieux partager nos valeurs et donner une dimension collective à l'action de chacun, nous avons lancé dans toute l'Europe le projet « UR Experience » : les membres du Directoire ont présenté, en janvier 2014, les six piliers qui fondent notre identité. Des réunions ont ensuite été organisées dans chaque région pour partager cette « UR Experience », qui est désormais pleinement intégrée à nos processus internes et à nos outils d'évaluation de la performance.

De l'expression des talents de chacun naît la réussite collective. J'ai pleinement confiance dans la capacité d'Unibail-Rodamco à créer des opportunités uniques, sources de croissance et de succès.







ROB TER HAAR,  
PRÉSIDENT DU CONSEIL  
DE SURVEILLANCE



« EN 2014, UNIBAIL-RODAMCO A AFFICHÉ DE TRÈS  
BONNES PERFORMANCES ET CONFIRMÉ SA POSITION  
DE LEADER INCONTESTÉ DU MARCHÉ. »

**M**algré l'absence de reprise économique en Europe, Unibail-Rodamco a affiché de très bonnes performances en 2014 et confirmé sa position de leader incontesté du marché.

En s'appuyant sur notre stratégie de concentration sur les très grands actifs, notre Président, Christophe Cuvillier, et le Directoire ont réussi à accélérer encore le rythme des réalisations du Groupe. Il n'aura fallu qu'une année à Unibail-Rodamco pour accomplir son programme de cessions de centres commerciaux initialement prévu sur cinq ans. De nombreux concepts innovants ont rapidement su se faire une place sur le marché, comme Majunga à La Défense qui incarne une nouvelle génération de tours. Des grands projets de développement ont été gagnés. Avec Mall of Europe, Unibail-Rodamco s'implantera durablement à Bruxelles, capitale de l'Union Européenne. Le projet de l'Übersee-quartier à Hambourg et la prise de participation dans CentrO à Oberhausen illustrent la détermination du Groupe à devenir un leader du marché allemand, de même que la nomination au Conseil de Surveillance, en 2014, de Mme Dagmar Kollmann, personnalité respectée du monde des affaires en Allemagne.

Tous ces succès ont été rendus possibles grâce à l'engagement total des équipes d'Unibail-Rodamco. Le Conseil de Surveillance, ainsi que le Directoire, ont été attentifs à la préparation de la relève, conscients de l'importance d'attirer les meilleurs talents et de garantir la diversité des genres, des nationalités et des parcours.

Le Conseil de Surveillance reflète lui aussi cette diversité d'expériences, d'expertises et de carrières. L'auto-évaluation menée pour l'année 2014 a permis d'établir que ses membres contribuaient activement aux discussions et au bon fonctionnement général, tant du Conseil lui-même, que des comités qui lui sont rattachés. Comme pour les années précédentes, le taux de participation a été très élevé en dépit de nombreuses sessions supplémentaires.

Une relation étroite et de confiance entre le Conseil de Surveillance et le Directoire a favorisé les échanges sur les opérations et les enjeux stratégiques du Groupe. Une fois par an, les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire profitent d'une réunion spécifique pour aborder de manière plus approfondie la stratégie du Groupe. En 2014, cette réunion a eu lieu sur le terrain pour évaluer des actifs et échanger sur la stratégie des principaux concurrents du Groupe.

Grâce à une stratégie claire, une direction engagée et inspirante, un solide portefeuille de développement et des collaborateurs pleinement conscients de la nécessité de dépasser les attentes de nos clients, de nos visiteurs et, bien sûr, de nos actionnaires, le Conseil de Surveillance est confiant dans le fait qu'Unibail-Rodamco confortera sa position de leader de l'immobilier commercial en Europe.



## DIRECTOIRE



*DE GAUCHE À DROITE : FABRICE MOUCHEL (DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT FINANCE), CHRISTOPHE CUVILLIER (PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE),  
OLIVIER BOSSARD (DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉVELOPPEMENT), JAAP TONCKENS (DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE),  
ARMELLE CARMINATI-RABASSE (DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES), JEAN-MARIE TRITANT (DIRECTEUR GÉNÉRAL OPÉRATIONS).*

## CONSEIL DE SURVEILLANCE



DE GAUCHE À DROITE : JEAN-LOUIS LAURENS, FRANS CREMERS, FRANÇOIS JACLOT (VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE), MARY HARRIS, ROB TER HAAR (PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE), ALEC PELMORE, DAGMAR KOLLMANN, JOSÉ LUIS DURAN, YVES LYON-CAEN.

# GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DES RISQUES

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

Présidé par Rob ter Haar, le Conseil de Surveillance exerce une supervision et un contrôle sur le Directoire et les affaires générales du Groupe. Les membres du Conseil de Surveillance se réunissent régulièrement pour examiner les différentes questions ayant trait notamment à l'évolution du marché et du secteur, aux enjeux financiers et juridiques, au développement durable, à la gestion des risques et à la gouvernance. Le Conseil de Surveillance est assisté de deux comités spécialisés chargés de l'aider dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Au 31 décembre 2014, tous ses membres répondaient aux critères d'indépendance définis dans la Charte du Conseil de Surveillance sur la base du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.

## DIRECTOIRE

Présidé par Christophe Cu villier, le Directoire assure la direction du Groupe. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie du Groupe conformément au profil de risque, approuvé par le Conseil de Surveillance, à déterminer la structure et le dimensionnement de l'organisation dans un souci d'efficacité, à veiller au respect des principes de développement durable dans ses activités et projets et à atteindre les résultats financiers prévus et les communiquer de manière adéquate. Le Directoire exerce ses fonctions sous la supervision du Conseil de Surveillance et son action est régie par une Charte qui lui est propre.

## SOCIETAS EUROPAEA

Unibail-Rodamco a adopté le statut de Société Européenne, connu sous son nom latin de « Societas Europaea » ou SE. Ce statut a été créé par la Commission Européenne pour permettre aux entreprises présentes en Europe d'utiliser la même structure juridique dans tous les États membres. Cela leur permet de simplifier leurs obligations légales et d'affirmer une identité européenne. Unibail-Rodamco a été la première entreprise du CAC 40 et de l'index AEX à adopter ce statut.



Le rapport du Président du Conseil de Surveillance et le chapitre Renseignements Juridiques fournissent des informations complètes sur la structure de gouvernance du Groupe et sa politique de gestion des risques.



# ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES

## LE CODE D'ÉTHIQUE

Le Code d'Éthique énonce les valeurs et les principes fondamentaux du Groupe. Il définit les règles de conduite en matière de respect des personnes et de leur travail, loyauté, intégrité, conflits d'intérêts, principes déontologiques et traitement des informations confidentielles.

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies « Global Compact », Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales en matière de droits de l'Homme, de conditions de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

## GESTION DES RISQUES

Globalement, la philosophie du Groupe en matière de risques peut être qualifiée de prudente, l'accent étant mis sur la prise en compte, l'analyse et la gestion des risques inhérents à la nature même de ses activités, tels que la fluctuation de la valeur des actifs, le taux de vacance, la volatilité des loyers ou les risques associés aux activités de développement. Les principaux risques sont évalués dans le cadre d'une procédure standardisée à l'échelle du Groupe et la cartographie des risques permet de classer l'exposition en fonction de la proba-

bilité d'occurrence et de l'ampleur du risque. Des analyses de sensibilité sont également effectuées au niveau du Groupe.

## GESTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Comité de Développement Durable de l'entreprise (CSC) définit la stratégie de développement durable, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Composé de six membres, il se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Directoire et au Conseil de Surveillance de façon trimestrielle.

## TRANSPARENCE AUPRÈS DES INVESTISSEURS ET DES ACTIONNAIRES

En 2014, les dirigeants du Groupe et l'équipe en charge des Relations Investisseurs ont rencontré 64,3 % de l'actionariat dans le cadre de 423 réunions, événements ou visites de sites. Le Groupe est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) prestigieux. Le développement durable a été le thème central d'entretiens avec 69 investisseurs représentant 25,5% des actionnaires.



*« Nous ne transigeons jamais avec l'éthique : ce principe fondamental, nous l'appliquons chaque jour dans l'ensemble de nos activités. »*

**Olivier Bossard, Directeur Général Développement**

# DES PERFORMANCES EN HAUSSE

**2014** a été une année vraiment exceptionnelle pour Unibail-Rodamco. Le résultat net récurrent a atteint 1 068 M€, en hausse de +8,3%. Le Groupe a accéléré sa stratégie de concentration sur les plus grands centres de shopping en Europe, en cédant pour 2,1 Md€ d'actifs non stratégiques.

Le Groupe a renforcé son leadership grâce à sa prise de participation dans Centro, à Oberhausen en Allemagne, l'un des meilleurs centres commerciaux d'Europe, ainsi qu'en gagnant des projets de développement majeurs à Bruxelles et Hambourg.

L'activité locative a également été très forte en 2014, tant pour nos centres commerciaux que pour nos bureaux. En plaçant l'innovation au cœur de leur action, les équipes d'Unibail-Rodamco ont consolidé la position du Groupe comme leader incontesté de l'immobilier commercial européen, lui permettant d'augmenter ses dividendes de +7,9%\*.



\*Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 16 avril 2015.

LOYERS NETS				
(M€)	FY-2014	FY-2013	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT <sup>(1)</sup>
CENTRES COMMERCIAUX				
France	629	569	+ 10,6 %	+ 4,2 %
Espagne	146	143	+ 2,1 %	+ 4,1 %
Europe Centrale	142	113	+ 25,9 %	+ 6,7 %
Autriche	107	105	+ 2,0 %	+ 1,1 %
Pays nordiques	97	94	+ 3,2 %	+ 0,4 %
Pays-Bas	72	74	- 2,3 %	+ 3,6 %
<b>Total*</b>	<b>1 192</b>	<b>1 097</b>	<b>+ 8,7 %</b>	<b>+ 3,8 %</b>
BUREAUX				
France	148	134	+ 10,8 %	+ 5,2 %
Autres	24	26	- 7,0 %	- 2,9 %
<b>Total*</b>	<b>172</b>	<b>160</b>	<b>+ 8,0 %</b>	<b>+ 4,2 %</b>
CONGRÈS & EXPOSITIONS				
Congrès & Expositions	100	96	+ 4,9 %	+ 4,9 %
<b>Total*</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>+ 4,9 %</b>	<b>+ 4,9 %</b>
<b>TOTAL LOYERS NETS*</b>	<b>1 465</b>	<b>1 352</b>	<b>+ 8,4 %</b>	<b>+ 3,9 %</b>



« En 2009, la valeur de marché moyenne d'un centre commercial du Groupe était de 172 M€. Ce chiffre a plus que doublé en cinq ans, pour atteindre 395 M€ en 2014. C'est le reflet de l'amélioration significative de la qualité du portefeuille du Groupe et de la croissance continue, de + 6,1 % en moyenne annuelle, des revenus nets des centres commerciaux. »

Jaap Tonckens, Directeur Général Finance

(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 ou nouveaux actifs) et les écarts de change.

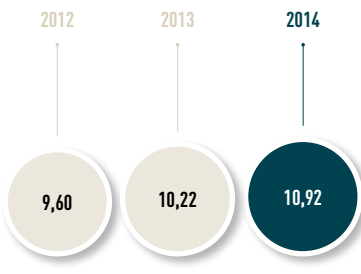
\*Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

# EPRA

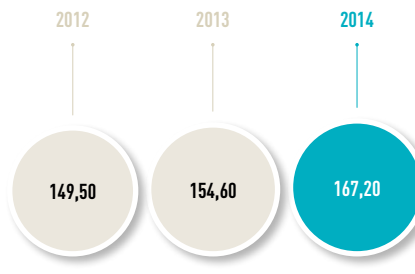
## MESURES DE PERFORMANCE

Unibail-Rodamco applique les meilleures pratiques recommandées par l'EPRA, la Fédération Européenne des Sociétés Foncières Cotées. Ces recommandations portent essentiellement sur les mesures considérées comme les plus pertinentes pour les investisseurs. Elles visent à favoriser la clarté et la transparence des états financiers publiés par les sociétés immobilières cotées, ainsi qu'à faciliter leur comparaison à l'échelle européenne.

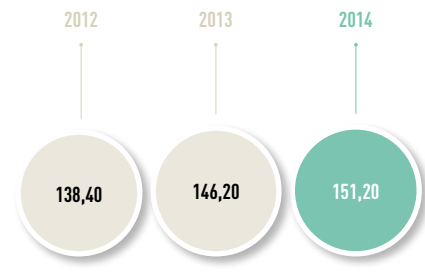
<p><b>1</b></p> <p><b>RÉSULTATS EPRA</b> <i>Résultat récurrent provenant des activités opérationnelles.</i></p>	<p><b>2</b></p> <p><b>ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA</b> <i>Actif Net Réévalué ajusté incluant les actifs et investissements valorisés en valeur de marché.</i></p>	<p><b>3</b></p> <p><b>ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET</b> <i>Actif Net Réévalué EPRA ajusté incluant la valeur de marché (i) des instruments financiers, (ii) de la dette et (iii) des impôts différés.</i></p>
<p><b>4.i</b></p> <p><b>TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA</b> <i>Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges non-refacturées, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.</i></p>	<p><b>4.ii</b></p> <p><b>TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA « TOPPED-UP »</b> <i>Taux de rendement initial net EPRA ajusté des aménagements de loyers en cours (franchises et paliers).</i></p>	<p><b>5</b></p> <p><b>TAUX DE VACANCE EPRA</b> <i>Ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale du portefeuille.</i></p>
<p><b>6</b></p> <p><b>RATIO DE COÛTS EPRA</b> <i>(hors coûts de vacance) Il représente le ratio entre la charge du foncier et les revenus locatifs (incluant la quote-part des revenus locatifs moins les charges du foncier des sociétés mises en équivalence).</i></p>	<p><b>7</b></p> <p><b>INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES CENTRES COMMERCIAUX,</b> <b>kWh/visite/an à périmètre constant</b> <i>Cet indicateur représente l'énergie totale directe et indirecte, provenant de sources renouvelables et non renouvelables, consommée sur un bâtiment durant une année complète, normalisée par l'application d'un dénominateur approprié.</i></p>	<p><b>8</b></p> <p><b>ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ISSUES DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DES CENTRES COMMERCIAUX,</b> <b>kg eqCO<sub>2</sub>/visite/an à périmètre constant</b> <i>Cet indicateur représente les émissions de gaz à effet de serre totales directes et indirectes générées par les consommations d'énergie d'un bâtiment durant une année complète, normalisée par l'application d'un dénominateur approprié.</i></p>



**1 Résultats EPRA**  
(en euros par action)



**2 Actif Net Réévalué EPRA**  
(en euros par action)



**3 Actif Net Réévalué EPRA triple net**  
(en euros par action)



**4.a Taux de rendement initial net EPRA Centres Commerciaux**



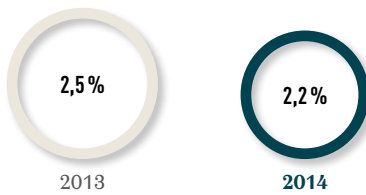
**4.b Taux de rendement initial net EPRA Bureaux**



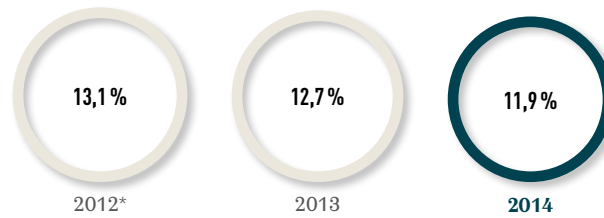
**4.c Taux de rendement initial net EPRA « topped-up » Centres Commerciaux**



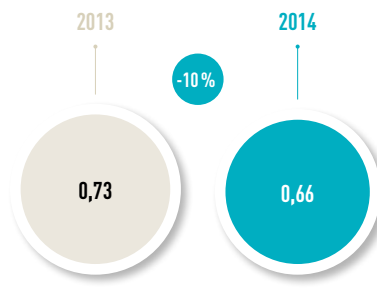
**4.d Taux de rendement initial net EPRA « topped-up » Bureaux**



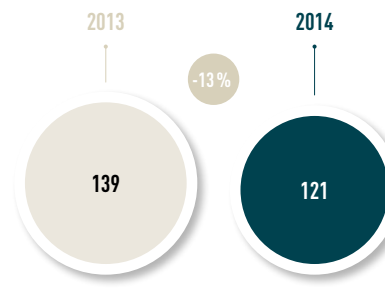
**5 Taux de vacance EPRA Centres Commerciaux**



**6 Ratio de coûts EPRA (hors coûts de vacance)**



**7 Intensité énergétique Centres Commerciaux**  
(kWh/visite/an à périmètre constant)\*\*



**8 Émissions de gaz à effet de serre issues des consommations d'énergie Centres Commerciaux**  
(kg eqCO<sub>2</sub>/visite/an à périmètre constant)\*\*

\*Données retraitées.

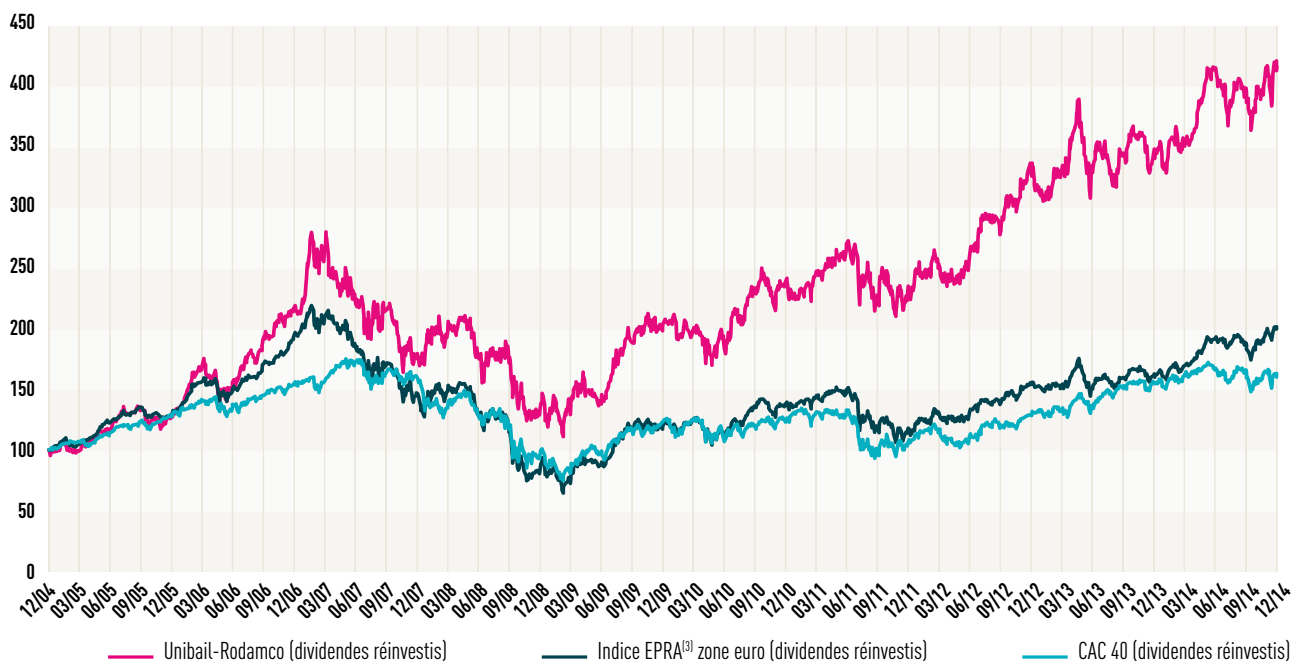
\*\*Voir l'ensemble des indicateurs de bonnes pratiques EPRA (SBPR) dans les pages 126-129 du rapport financier 2014.



# BOURSE ET ACTIONNARIAT

## *Performance boursière et structure de l'actionnariat*

PERFORMANCE RELATIVE DE L'ACTION UNIBAIL-RODAMCO\*  
(base 100 au 31 décembre 2004)



### ACTIONNARIAT

Unibail-Rodamco est coté à la Bourse de Paris depuis 1972 et à la Bourse d'Amsterdam depuis 1983. Le Groupe est membre des indices CAC 40 depuis le 18 juin 2007 et AEX 25 depuis le 22 juin 2007. Au 31 décembre 2014, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 20,9 milliards d'euros<sup>(1)</sup>. Depuis le 8 février 2010, Unibail-Rodamco a intégré l'indice Dow Jones Euro Stoxx 50.

Unibail-Rodamco dispose d'un actionnariat international et diversifié, composé principalement d'investisseurs institutionnels américains, néerlandais, français et britanniques. Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, aucun des actionnaires d'Unibail-Rodamco n'avait déclaré détenir plus de

10% du capital du Groupe. Les principaux actionnaires, avec des participations comprises entre 4% et 10%<sup>(2)</sup>, sont APG et BlackRock Advisors (G-B).

### PERFORMANCE DU COURS DE BOURSE

La création de valeur pour l'actionnaire est mesurée par la rentabilité totale pour l'actionnaire ou le « Total Shareholder Return » (TSR). Le TSR est fonction de l'évolution du cours de bourse majorée du dividende ou de toute autre distribution réalisée et payée par la Société. Le TSR annualisé de l'action Unibail-Rodamco, incluant les dividendes (et toute autre distribution) réinvestis, s'élève à 15,2% par an sur la

période de dix ans comprise entre le 31 décembre 2004 et le 31 décembre 2014, contre 4,8% pour l'indice CAC 40 et 7,1% pour l'indice EPRA<sup>(3)</sup> des sociétés foncières européennes (zone euro).

### VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2014, le volume journalier des titres Unibail-Rodamco a légèrement diminué avec une moyenne de 309 000 titres négociés quotidiennement, contre 323 000 titres en 2013. Les capitaux moyens journaliers négociés se sont élevés à 62,4 M€ en 2014, contre 60,5 M€ en 2013.

### DISTRIBUTION - AGENDA 2015

La politique actuelle d'Unibail-Rodamco est de distribuer aux actionnaires entre

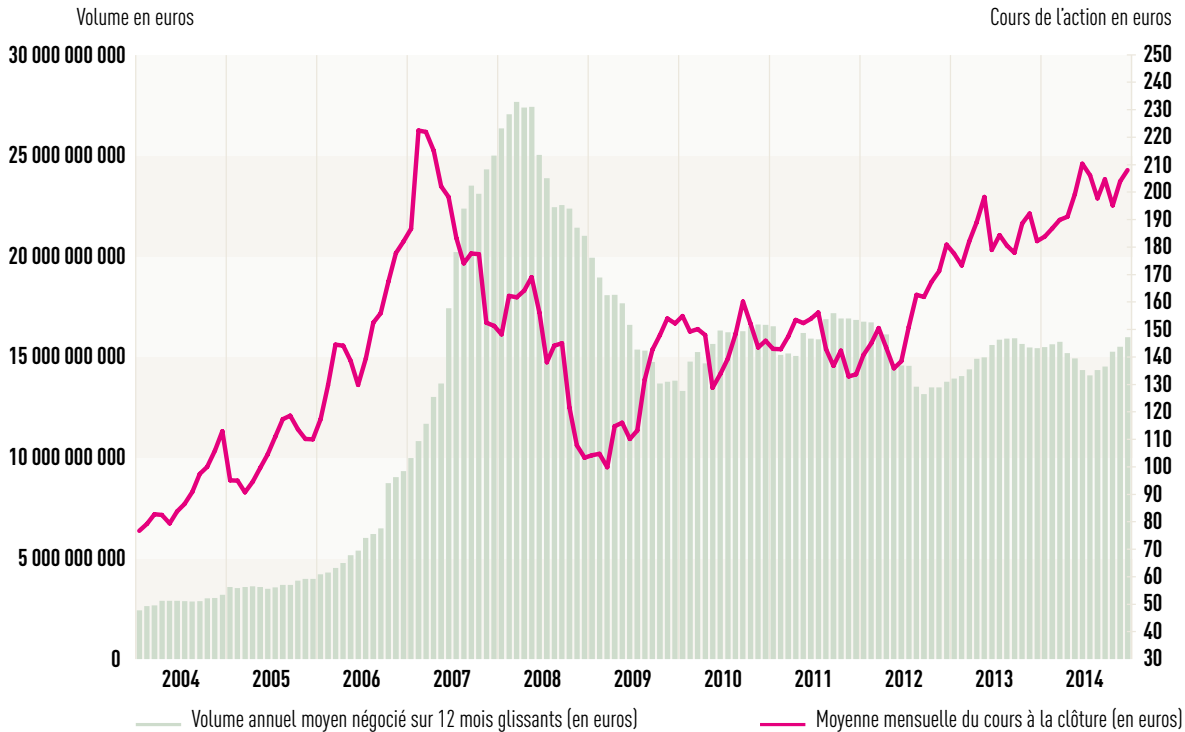
**(1)** En incluant les 7 350 ORA existantes au 31 décembre 2014. **(2)** Sur la base des dernières déclarations de franchissement de seuil reçues. **(3)** European Public Real Estate Association ([www.epra.com](http://www.epra.com)), le TSR pour l'indice EPRA zone euro est calculé dividende brut réinvesti. \* Au 31 décembre 2014.



« Avec la première Obligation Responsable en euros (« Green Bond ») émise par une société foncière, le Groupe continue à diversifier ses sources de financement, abaissant le coût moyen de sa dette à un nouveau taux record de 2,6 % en 2014, soit -30 points de base par rapport à 2013. »

Fabrice Mouchel, Directeur Général Adjoint Finance

#### ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET DES VOLUMES NÉGOCIÉS DEPUIS 2004



85 % et 95 % du résultat net récurrent par action de l'exercice. Il sera proposé à l'Assemblée Générale réunie le 16 avril 2015 de distribuer un dividende de 9,60 € par action au titre de l'exercice 2014, en augmentation de +7,9 % par rapport à 2013. Ce dividende représente un taux de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- 4,87 € en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime « SIIC ») et<sup>(4)</sup> ;

- 4,73 € en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC)<sup>(5)</sup>.

Le dividende de l'exercice 2014 sera versé en 2015 selon le calendrier suivant :

- Paiement d'un acompte sur dividende de 4,80 € le 26 mars 2015 (détachement du coupon le 24 mars 2015) ; et
- Paiement du solde du dividende de 4,80 € le 6 juillet 2015, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale (détachement du coupon le 2 juillet 2015).

#### ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS CONTACT SERVICE RELATIONS

Website: [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com)  
Relations investisseurs :  
Tél. : +33 (0)1 53 43 72 01  
[investors@unibail-rodamco.com](mailto:investors@unibail-rodamco.com)

Services financiers de l'action et du dividende :  
Crédit Agricole / Caisse d'Épargne  
Investor Services (CACEIS)  
Service Emetteurs-Assemblées  
14, rue Rouget de Lisle  
92862 Issy-les-Moulineaux  
Cedex 9, France  
Tél. : +33 (0)1 57 78 32 32  
Fax : +33 (0)1 49 08 05 82

(4) Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC, sera soumis à la retenue à la source (s'appliquant aux organismes de placement collectif (OPC) français et internationaux) et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40% pour les actionnaires personnes physiques domiciliées en France. (5) Ce dividende « non SIIC » ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPC et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40% pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.







# S

---

# STRATÉGIE

# LE COMMERCE DE DEMAIN

Internet a radicalement modifié le monde du commerce. Selon une étude conduite par Deloitte sur le marché américain en 2014\*, 84% des consommateurs ont utilisé un appareil connecté avant ou pendant leur dernière visite dans une boutique.

Les nouvelles technologies ont permis à l'e-commerce de se développer, mais elles ont également eu une influence positive sur le commerce physique. Elles ont permis de créer un

lien direct avec un plus grand nombre de clients et de leur proposer de meilleurs services, ainsi qu'une offre marketing plus ciblée.

Loin de la considérer comme une menace, Unibail-Rodamco voit dans cette évolution une vraie opportunité pour ses actifs, dans la mesure où un nombre croissant de distributeurs sur Internet souhaite également développer une présence physique pour satisfaire la demande de leurs clients.



*« Le commerce de destination, à savoir la réunion en un seul lieu d'une offre variée d'enseignes, de loisirs, de services, d'animations faisant la part belle à la culture et aux émotions : voilà clairement l'un des segments porteurs du commerce de demain. »*

**Jean-Marie Tritant, Directeur Général Opérations**

# 95%

des ventes sont liées au commerce physique.\*\*



Commerce de proximité



Commerce de destination



E-commerce

LES TROIS SEGMENTS DU COMMERCE DE DEMAIN



# LA STRATÉGIE D'UNIBAIL-RODAMCO

## *Concentration*

Unibail-Rodamco se concentre sur les grands centres commerciaux, situés dans les principales villes européennes densément peuplées, au sein des meilleures zones de chalandise. Le Groupe investit dans des actifs ayant un fort potentiel de réversion, pouvant être capté tant par l'excellence opérationnelle de ses équipes que par des opportunités d'extensions.

## *Différenciation*

Création de valeur par un design et des enseignes différenciantes, le marketing digital et une offre de services d'exception.

## *Innovation*

Préparer l'avenir en inventant  
les actifs de demain.





# C

## CONCENTRATION

Unibail-Rodamco se concentre sur les grands centres commerciaux, situés dans les principales villes européennes densément peuplées, au sein des meilleures zones de chalandise. Le Groupe investit dans des actifs ayant un fort potentiel de réversion, pouvant être capté tant par l'excellence opérationnelle de ses équipes que par des opportunités d'extensions.

# UNE CONCENTRATION ACCÉLÉRÉE



« La rapidité et l'efficacité avec lesquelles le Groupe a été capable de redéployer son portefeuille et de se concentrer sur les actifs stratégiques et sur les projets de développement ont fait de 2014 une année vraiment exceptionnelle pour Unibail-Rodamco. »

Christophe Cuvillier, Président du Directoire

# 2,1 Md€

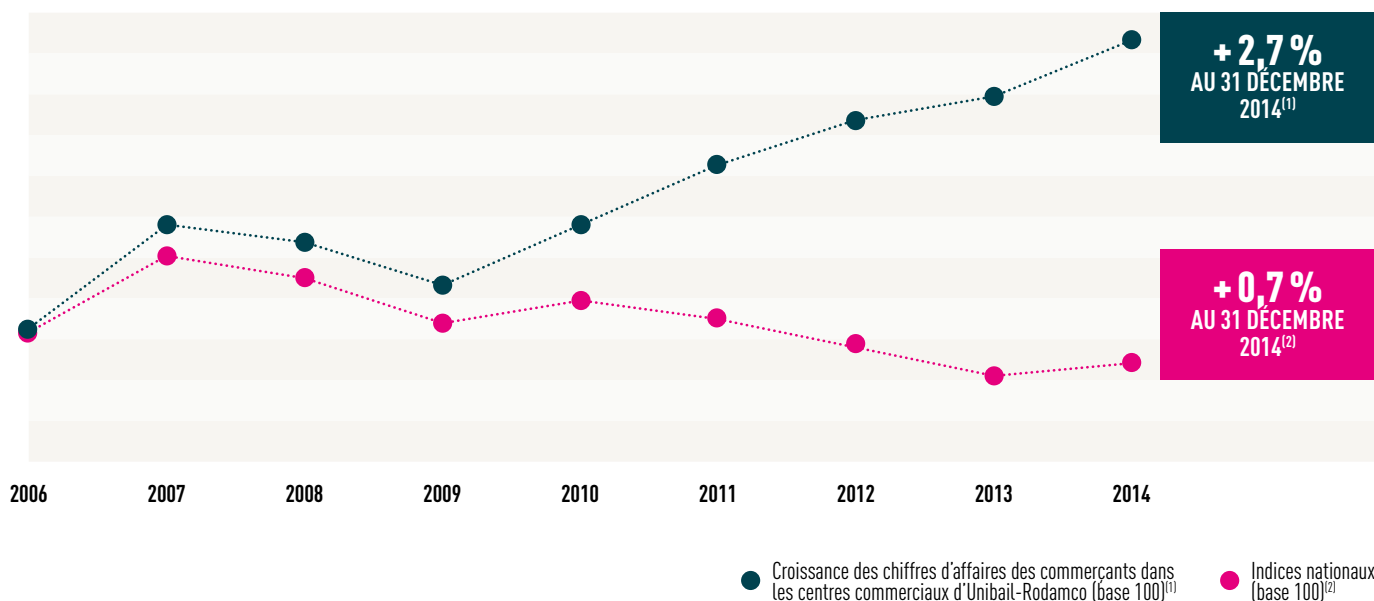
d'actifs cédés en un an,  
au lieu des cinq ans  
annoncés.

En février, le Groupe affichait son intention de procéder à des cessions d'actifs commerciaux pour une valeur de 1,5 à 2 milliards d'euros à un horizon de cinq ans. Au mois de juillet, Carmila a signé un accord pour acquérir six centres commerciaux français du Groupe où sont présents des magasins Carrefour. En octobre, Wereldhave, le spécialiste des centres commerciaux de taille moyenne, a signé à son tour un accord pour acquérir six autres actifs français. En novembre, le Groupe a passé un accord avec Allianz pour la cession de Nicétoile, à Nice. Ces cessions vont permettre à Unibail-Rodamco d'optimiser ses rendements, de renforcer sa position de leader du marché européen et de concentrer ses forces là où il est le meilleur : les très grands centres commerciaux.

# DES ACTIFS PARFAITEMENT EN LIGNE AVEC NOTRE STRATÉGIE

*Nos grands centres surperforment le marché*

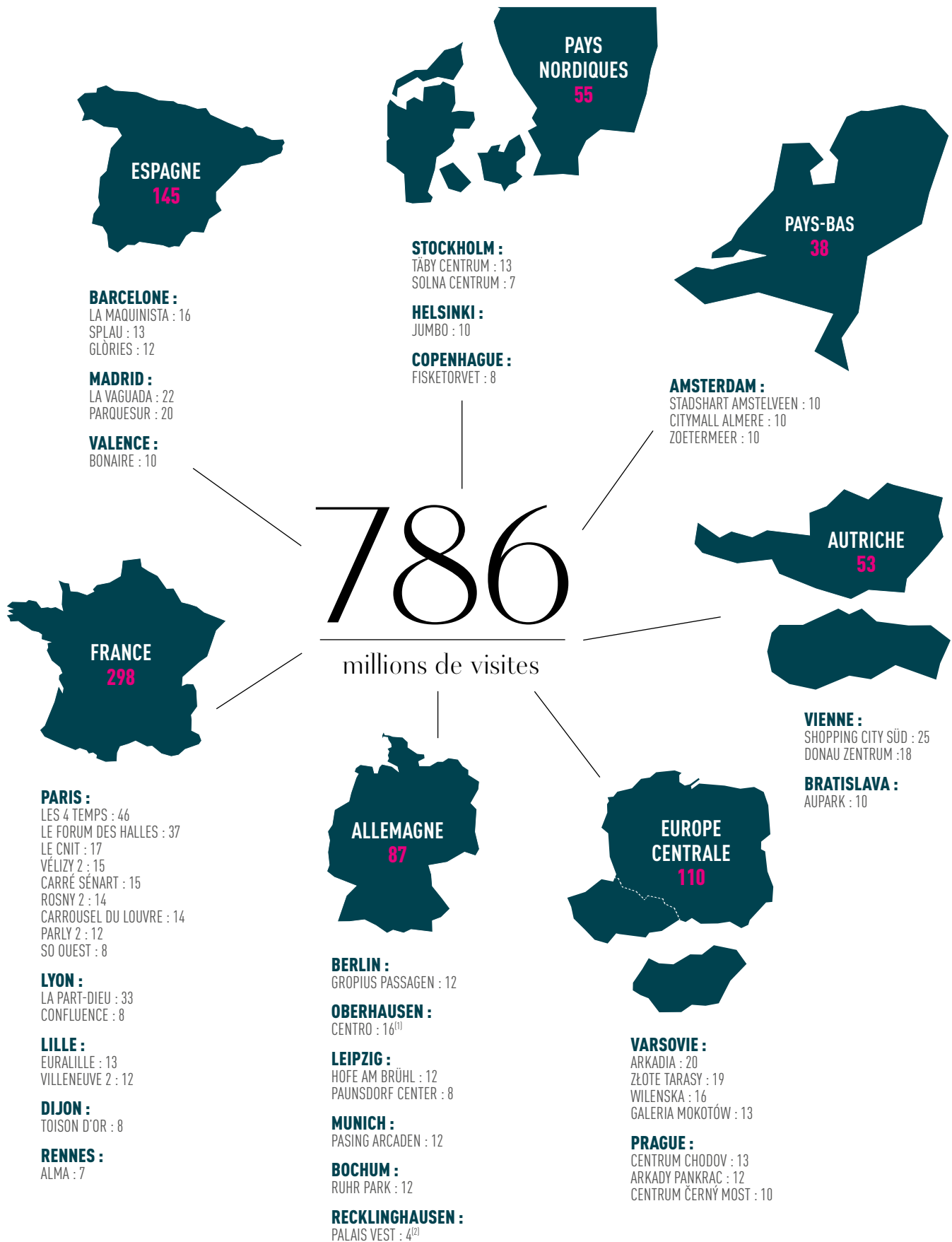
CROISSANCE DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS<sup>(1)</sup> DANS LES CENTRES COMMERCIAUX UNIBAIL-RODAMCO VS. LES INDICES NATIONAUX<sup>(2)</sup> DEPUIS 2006 (BASE 100 EN 2006)



**DEPUIS 2007, LES VENTES MOYENNES SURPERFORMENT LES INDICES NATIONAUX DE +189 POINTS DE BASE**

**(1)** Performance des ventes des commerçants dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco (données non disponibles pour les Pays-Bas), sur le portefeuille de centres commerciaux en activité incluant les extensions de centres existants et excluant : les livraisons de projets de développement, les acquisitions de nouveaux actifs et les centres subissant d'importants travaux de rénovation. Les ventes des commerçants incluent celles des Apple Store, estimées sur la base des informations disponibles au public d'Apple Inc. (2013 10-K publié le 30 octobre 2013, pages 27 et 32 ; 2014 10-K publié le 27 octobre 2014, pages 27 et 32). Les ventes de Primark ne sont pas disponibles. **(2)** Indice national des ventes : basé sur le dernier indice national disponible (évolution d'année en année) en décembre 2014 : France : Institut Français du Libre-Service ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Cesky statisticky urad (République tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne, en novembre 2014) ; Autriche : Eurostat (Autriche et Slovaquie) ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Denmark's Statistik (Danemark), Eurostat (Finlande).





Tous les nombres sont en millions de visites par centre commercial au 31/12/2014.

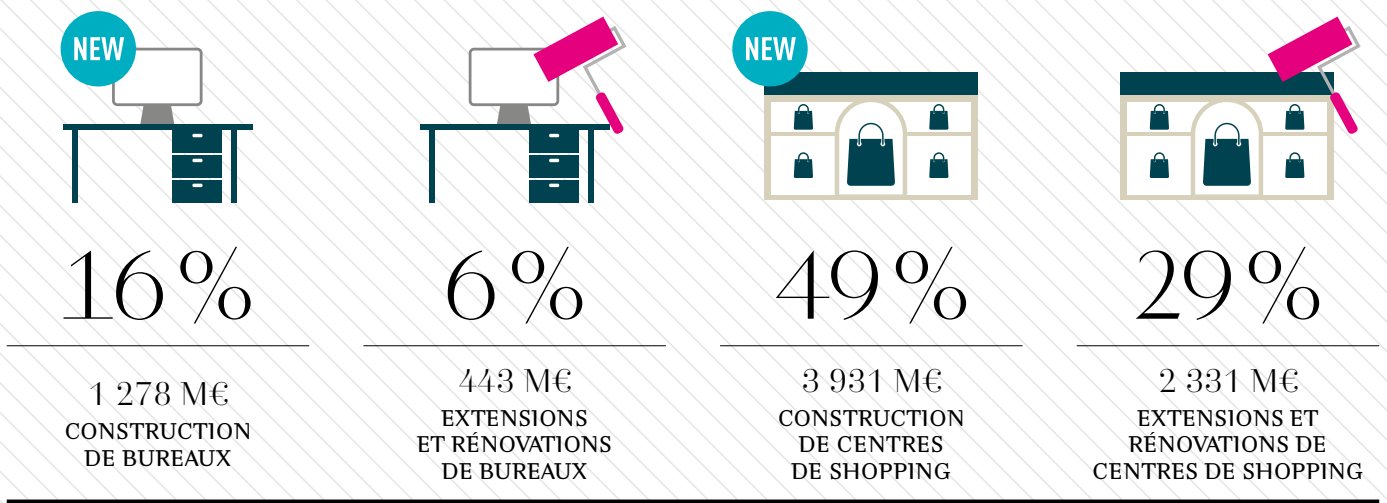
(1) Estimations. Un nouveau système de comptage sera mis en place en 2015. (2) Visites depuis l'ouverture (16 septembre 2014).

# UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ACTIFS



« 2014 a été une année décisive pour Unibail-Rodamco, avec la réalisation d'extensions majeures, la livraison de la tour Majunga et l'ajout de deux nouveaux projets de grande ampleur à notre portefeuille : NEO à Bruxelles et Überseequartier à Hambourg. Ces deux projets offrent un potentiel exceptionnel, tant en termes de localisation et d'accès, que de dimension touristique et culturelle. Avec un total de 8 Md€, Unibail-Rodamco dispose du plus grand portefeuille de développement du secteur de l'immobilier commercial. »

Olivier Bossard, Directeur Général Développement



TOTAL DE 8,0 Md€

S1 2015



**Euralille**  
Lille, France  
(rénovation)

S2 2015



**Le Forum des Halles**  
Paris, France  
(extension-rénovation)  
+15 049 m<sup>2</sup> GLA  
*Réhabilitation complète et extension  
d'un lieu emblématique au cœur de Paris.*

S1 2015



**Minto**  
Mönchengladbach, Allemagne  
41 931 m<sup>2</sup> GLA

S2 2015



**Mall of Scandinavia**  
Stockholm, Suède  
101 506 m<sup>2</sup> GLA  
*Le futur plus grand centre commercial  
de Scandinavie.*

**Polygone Riviera**

Cagnes-sur-Mer, France  
71 015 m<sup>2</sup> GLA  
*Le premier centre « lifestyle » de France.*



S2 2015

**So Ouest Plaza**  
Région parisienne, France  
(redéveloppement-réhabilitation)  
40 798 m<sup>2</sup> GLA



S1 2015

**Glòries**  
Barcelone, Espagne  
(extension-rénovation)  
+ 11 085 m<sup>2</sup> GLA



S2 2016



S2 2016



**Palma Springs**

Palma de Majorque, Espagne  
73 845 m<sup>2</sup> GLA

S2 2017



**Val Tolosa**

Toulouse, France  
97 011 m<sup>2</sup> GLA

S1 2017



**Parly 2**

Région parisienne, France  
(extension)  
+8 195 m<sup>2</sup> GLA

S2 2017



**Centrum Chodov**

Prague, République tchèque  
(extension-rénovation)  
+40 770 m<sup>2</sup> GLA

**Aupark**

Bratislava, Slovaquie  
(extension-rénovation)  
+7 245 m<sup>2</sup> GLA



S1 2017

**Wood**

Wroclaw, Pologne  
79 163 m<sup>2</sup> GLA



S2 2017

**The Spring**

Leidshendam-Voorburg, Pays-Bas  
74 131 m<sup>2</sup> GLA

*The Spring sera le plus grand centre de shopping couvert des Pays-Bas.*



S2 2017

**Carré Sénart**

Région parisienne, France  
(extension-rénovation)  
+30 214 m<sup>2</sup> GLA



S1 2018

S2 2018



**Shopping City Süd**  
Vienne, Autriche  
(extension-rénovation)  
+19 511 m<sup>2</sup> GLA

POST 2019



**Phare**  
Région parisienne,  
France  
124 531 m<sup>2</sup> GLA

S1 2018



**La Maquinista**  
Barcelone, Espagne  
(extension-rénovation)  
+39 393 m<sup>2</sup> GLA

POST 2019



**Oskar**  
Osnabrück, Allemagne  
24 426 m<sup>2</sup> GLA

**Trinity**

Région parisienne, France  
48 893 m<sup>2</sup> GLA  
*Trinity est la première tour  
à relier les deux quartiers  
stratégiques que sont  
La Défense - le CNIT  
et La Coupole.*



S1 2018

**Überseequartier**

Hamburg, Allemagne  
184 362 m<sup>2</sup> GLA  
*Au cœur de HafenCity, le plus  
grand projet d'aménagement  
de centre-ville en Europe.*



POST 2019

**Mall of Europe**

Bruxelles, Belgique  
120 098 m<sup>2</sup> GLA  
*Unibail-Rodamco va développer un centre  
de shopping et de loisirs de classe mondiale.*



POST 2019





D

# DIFFÉRENCIATION

Création de valeur par un design et des enseignes différenciantes, le marketing digital et une offre de services d'exception.

# ENSEIGNES

UNIBAIL-RODAMCO REPÈRE LES CONCEPTS COMMERCIAUX INNOVANTS, QUI PERMETTENT À SES CENTRES DE SHOPPING D'ACCROÎTRE LEUR AVANCE SUR LA CONCURRENCE. LA QUALITÉ EXCEPTIONNELLE DE SON PORTEFEUILLE FAIT DU GROUPE LE PARTENAIRE IDÉAL POUR LES MARQUES SOUHAITANT SE DÉVELOPPER EN EUROPE.



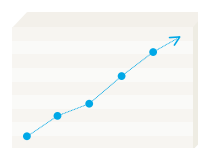
182

baux signés avec des enseignes premium internationales en 2014, soit une hausse de 10% par rapport à 2013



1 458

baux signés en 2014, soit une hausse de 5,8% par rapport à 2013



+ 19,6%

gain locatif sur les relocations et renouvellements au sein du Groupe



1<sup>er</sup> magasin dans un centre commercial d'Europe continentale



1<sup>er</sup> magasin en France



1<sup>ers</sup> magasins aux Pays-Bas et en Pologne



1<sup>er</sup> magasin en Autriche

Abercrombie & Fitch



1<sup>er</sup> magasin dans un centre commercial d'Europe continentale



1<sup>er</sup> magasin en Slovaquie



1<sup>er</sup> magasin en Allemagne



1<sup>er</sup> magasin en Suède



# 4 ÉTOILES

DÉPASSER LES ATTENTES  
DE NOS CLIENTS.

Une approche unique et un référentiel ambitieux pour améliorer chaque étape de l'expérience client. Le label 4 étoiles, audité par un organisme tiers, est l'engagement concret et mesurable du Groupe pour l'excellence de son offre de services dans ses centres commerciaux.

Depuis son lancement en 2012, le nombre de critères du référentiel est passé de 571 à 684, élevant davantage encore le niveau de services nécessaire à la certification 4 étoiles. De nouveaux services ont été mis en place en 2014, comme l'installation de stations de gonflage pour les voitures et les deux-roues, des aires de repos et des systèmes de « smart-parking ».

Chaque année, tous les actifs labellisés sont soumis à un audit mystère indépendant pour vérifier le respect des standards du label 4 étoiles.

## 19

centres labellisés

**FISKETORVET**  
COPENHAGEN MALL



# DIGITAL

UNE STRATÉGIE NUMÉRIQUE INNOVANTE ET DYNAMIQUE PERMET AU GROUPE D'INTERAGIR AVEC LE MAXIMUM DE VISITEURS ET DE RENFORCER LES LIENS ENTRE LES ENSEIGNES ET LEURS CLIENTS.

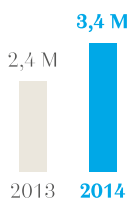


« C'est en étant encore plus à l'écoute de nos clients que nous enrichissons leur expérience shopping. »

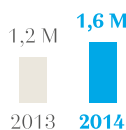
Clémentine Piazza, Directrice Marketing Groupe



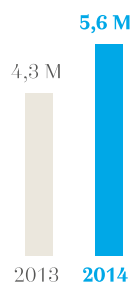
APPLICATIONS  
TÉLÉCHARGÉES



CARTES  
DE FIDÉLITÉ



FANS  
FACEBOOK



SITES WEB<sup>(1)</sup>



(1) Visites des sites web et mobiles.





# UNEXPECTED SHOPPING

La campagne publicitaire « Unexpected Shopping », lancée par Unibail-Rodamco dans 24 de ses centres commerciaux en Europe, est une initiative unique en son genre. Pour la première fois en Europe, le Groupe a harmonisé sa stratégie de communication et propose une vision unifiée du shopping dans ses centres, tout en respectant les spécificités et le positionnement de chacun d'eux. Chaque visuel a été conçu pour s'adresser à une cible particulière : les hommes, les femmes, les enfants, les seniors ou les familles. Cette campagne permet de mettre en avant

les points forts de chaque centre : la mode, la beauté, les restaurants, la culture, les loisirs et les animations. Forever 21, Marks & Spencer, Hollister, Lacoste, Lego store et Primark ont participé à cette campagne avec des visuels illustrant leur univers de marque. Toutes les créations sont présentées sous forme de diptyques, où se répondent en miroir un personnage et un objet. Le thème de cette campagne permet aussi de jouer sur les mots pour mettre en avant un service premium, un évènement exclusif ou une ouverture. Le tout sur un ton humoristique et accrocheur.



**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
CENTRUMCHODOV.CZ




**CENTRUM  
CHODOV**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
CARRÉ-SENART.COM



**carrésénart**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
SCS.AT

SCS GEBURTSTAGSPARTY  
7. UND 8. NOVEMBER 2014



**SCS**  
SHOPPING-CITY-BOO

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
TASYCENTRUM.SE



**TÅBYC**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
CONFLUENCE.FR

KIKO  
THE BODY SHOP  
SEPHORA...



**Confluence**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
DONAUZENTRUM.COM



**DONAU  
ZENTRUM**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
SOQUEST.COM




**SOQUEST**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SOLDES**  
LES4TEMPS.COM




**4  
TEMPS**

**UNEXPECTED<sup>®</sup>  
SHOPPING**  
ROSNY2.COM

FOREVER 21



**ROSNY2**





# CONCEPT STUDIO

LE CONCEPT STUDIO EST UNE ÉQUIPE INTERNE DÉDIÉE À LA CRÉATION, AU DESIGN ET À LA MISE EN PLACE DE CONCEPTS COMMERCIAUX INNOVANTS, D'AMÉNAGEMENTS INTÉRIEURS EXCEPTIONNELS ET DE VITRINES ICONIQUES. EN COLLABORATION AVEC UR LAB, LE CONCEPT STUDIO A ÉTÉ DÉTERMINANT DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA DINING EXPERIENCE ET DE FRESH!



Wood (Wroclaw),  
Pologne

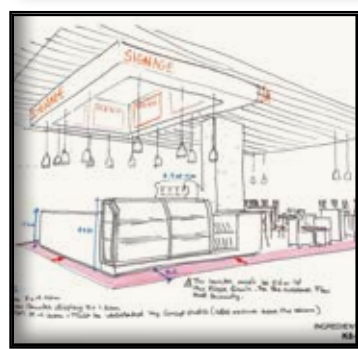
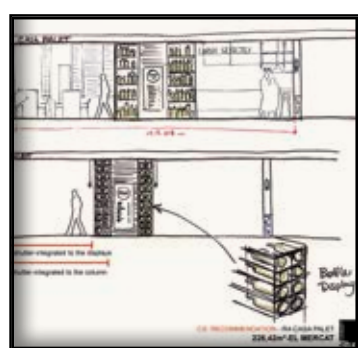
En 2014, le Concept Studio a tout particulièrement travaillé sur le concept et le design des futurs centres d'Unibail-Rodamco. Parmi ces projets phares : Mall of Scandinavia, Polygone Riviera, Centrum Chodov, Wood, Mall of Europe et Palma Springs.





## VITRINES ICONIQUES

Une équipe du Concept Studio est entièrement dédiée à la création de vitrines iconiques en lien direct avec les enseignes. Elles peuvent atteindre jusqu'à 10 mètres de haut. Chaque vitrine est unique, faisant du centre commercial un lieu exclusif proposant une expérience de marque spectaculaire. 1 600 vitrines ont été dessinées, puis validées par les enseignes en 2013 et 2014.




## FRESH!

Fresh! est la nouvelle initiative stratégique du Groupe pour le commerce de bouche, qui vient répondre à la demande croissante de produits locaux et authentiques. Lancé en 2014 à Glòries, « El Mercat » recrée un authentique marché en plein cœur du centre commercial. Le Concept Studio a travaillé en étroite collaboration avec les commerçants d'El Mercat pour concevoir le design des stands et des espaces gourmands.





A modern building with a large eye sculpture and a yellow text box. The building has a dark, grid-like facade. A large, stylized eye sculpture is visible on the left side. A yellow rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text 'I INNOVATION' and a subtitle. The background shows a clear blue sky and a paved area with people walking.

I

# INNOVATION

**Préparer l'avenir en inventant  
les actifs de demain.**



# UR LAB

UR Lab est l'incubateur d'innovation d'Unibail-Rodamco. Lancé en 2012, UR Lab pilote et stimule la créativité au sein du Groupe. Il est là pour s'assurer que les idées prometteuses reçoivent toutes les ressources nécessaires. UR Lab travaille en collaboration étroite avec des intervenants internes et externes, les

centres du Groupe et les enseignes, afin de suivre les tendances, d'identifier les innovations, de tester les nouveaux concepts et de travailler à leur déploiement pour garantir que les meilleures idées seront mises en œuvre avec succès dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco.

## Mystère

Des équipes dédiées repèrent les grandes tendances. Elles sont en contact permanent avec un réseau international de spécialistes de l'innovation (Londres, Shanghai, San Francisco) et prennent régulièrement part à des « learning expeditions », auxquelles participe également le Directoire.

## 40 SUJETS D'EXPLORATION POUR 2015-2030

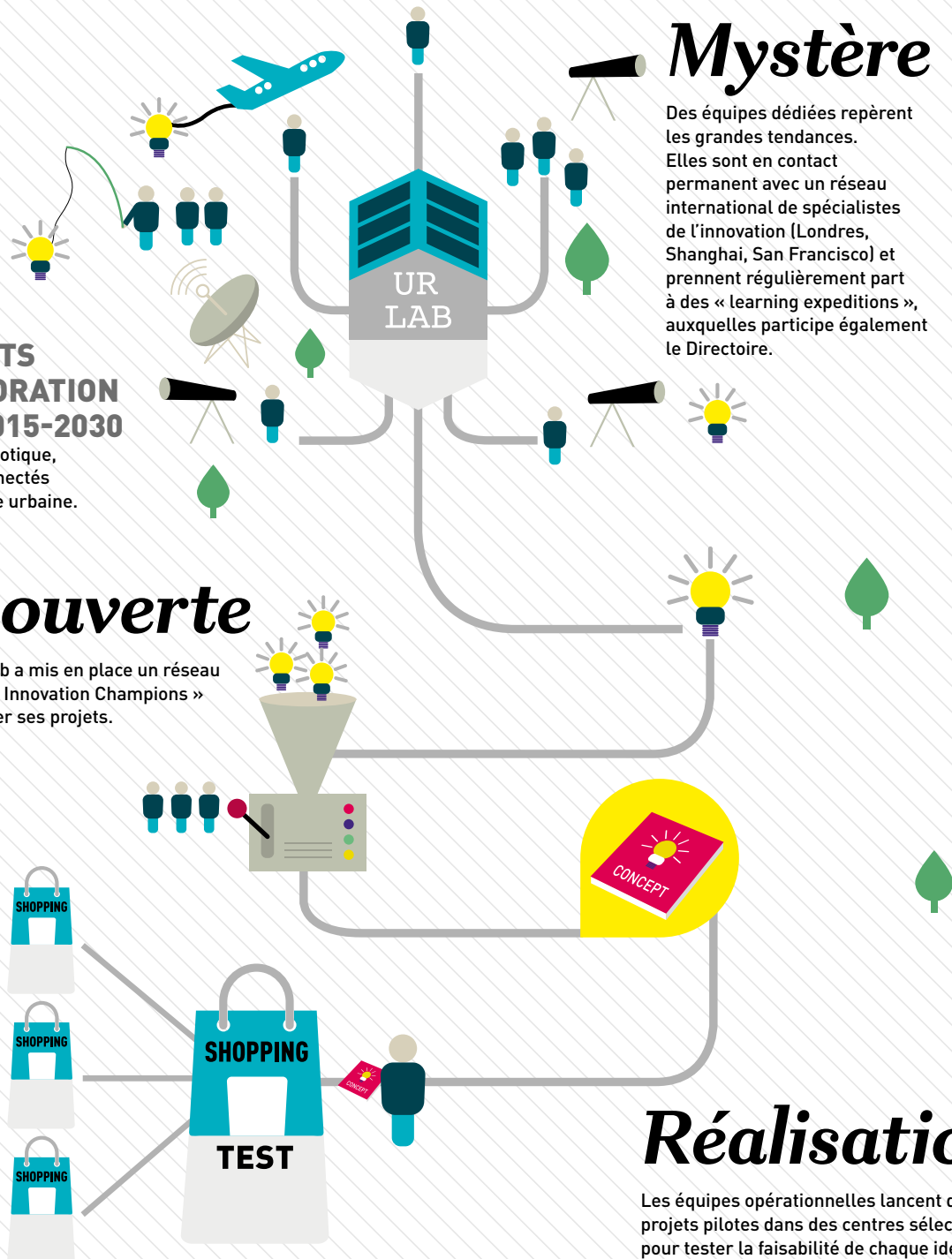
tels que la robotique, les objets connectés et l'agriculture urbaine.

## Découverte

En 2014, UR Lab a mis en place un réseau interne de 40 « Innovation Champions » pour concrétiser ses projets.

## Réalisation

Les équipes opérationnelles lancent des projets pilotes dans des centres sélectionnés pour tester la faisabilité de chaque idée avant sa mise en œuvre au sein du Groupe.



## INGRESS

Une application mobile de réalité alternée, développée par Niantic Labs (start-up Google), faisant découvrir aux visiteurs les centres commerciaux du Groupe de façon ludique.

**18** CENTRES ÉQUIPÉS

**176 000** TÉLÉCHARGEMENTS

**6 PAYS**

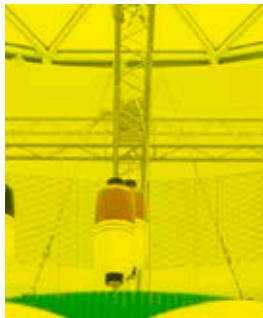
**5**

CENTRES  
PROPOSENT UNE DEX

**108**  
RESTAURANTS

## LA DINING EXPERIENCE™ (DEX)

Une nouvelle offre gastronomique dans les centres du Groupe, qui propose une large sélection de restaurants, une grande qualité de service et des événements dédiés.



**100 %**  
DES ACTIFS PRÉSENTS  
SUR TURAN

## TURAN

Première application pour iPad qui propose un panorama de tous les actifs du Groupe et facilite ainsi les relations commerciales avec les enseignes.

# L'ESPRIT START-UP

**21**

RESTAURANTS  
ET STANDS

**6**

ÉVÉNEMENTS  
SPÉCIFIQUES PAR  
SEMAINE

## Fresh!

Fresh! revisite les marchés traditionnels en proposant les meilleurs produits locaux.

**48 000**

CLIENTS PAR SEMAINE



## UR MALL

Le premier business game organisé par une société foncière pour faire découvrir les métiers d'Unibail-Rodamco et du retail à des étudiants de 40 universités, représentant 12 pays européens. Les finalistes ont présenté leur projet aux membres du Directoire et ont passé une journée en immersion au sein d'UR Lab.

**8**

ÉTUDIANTS RECRUTÉS

**3 000**

CANDIDATURES

## THE NEW ART OF WORKING (NAOW)

Améliorer le bien-être des salariés pour rendre les entreprises plus attractives et leur permettre de retenir les meilleurs talents. Un espace de travail sans stress pour une meilleure productivité.

**2**

ACTIFS « NAOW »

UNE APPLICATION  
SMARTPHONE DÉDIÉE

**1**

LOGGIA OUVERTE OU UN BALCON À CHAQUE ÉTAGE (À MAJUNGA)



INGRESS



TURAN



LA DINING EXPERIENCE



UR MALL



vermü



FRESH!



NAOW

# STIMULER L'INNOVATION



Pour plus d'informations sur UR Lab :  
<http://www.urlab.eu>



*« Le monde est notre laboratoire  
et l'open-innovation le chemin à suivre. »*

**Ludovic Flandin, Directeur Général d'UR Lab**

« **E**n créant UR Lab en 2012, Unibail-Rodamco a fait de l'innovation sa priorité pour inventer le commerce de demain.

Le Groupe crée des lieux exceptionnels pour permettre aux meilleures marques d'y rencontrer le plus grand nombre de clients, à qui elles font découvrir sous un jour nouveau la mode, la beauté, la gastronomie et les loisirs. Notre ambition est d'être à l'avant-garde du marché en renouvelant constamment l'expérience client.

Le monde est notre laboratoire et l'open-innovation le chemin à suivre. Les meilleurs concepts naissant parfois dans les lieux les plus improbables, nous explorons toutes les idées, certaines proches de notre cœur de métier, à l'image des pop-up stores, et d'autres plus inattendues, comme l'agriculture urbaine. UR Lab est aussi en contact permanent avec un réseau international de consultants pour pousser toujours plus loin le dialogue et l'échange.

Unibail-Rodamco s'intéresse tout particulièrement aux start-up. UR Lab est partenaire de Paris Region Lab, une association soutenue par

la Ville de Paris, qui joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation. Grâce aux 10 sessions de Pitch & Deal, le Groupe s'est associé à de nombreuses start-up innovantes, telles que Meero (photographie immobilière), Keecher (robot multimédia connecté) ou encore Deepidoo (marketing polysensoriel pour les boutiques).

L'innovation, c'est la prise de risque, c'est sortir des sentiers battus pour être plus performant. Dans ce domaine, les start-up n'ont pas d'équivalent.

Repérer des idées nouvelles n'est qu'une première étape. Ce qui fait la force d'UR Lab, c'est la mise en œuvre opérationnelle de ces idées et la capacité du Groupe à les adapter au marché. Ces processus sont parfaitement intégrés chez Unibail-Rodamco, où l'innovation est un véritable état d'esprit. En tant que premier acteur de l'immobilier commercial en Europe, le Groupe encourage ses équipes à entreprendre toujours plus. Depuis 2014, la créativité est devenue un critère clé de l'évaluation des performances au sein du Groupe. »



«**R**etailbox est une solution clés en main pour les centres commerciaux qui veulent ouvrir des pop-up stores en un temps record. Nous proposons aux enseignes innovantes un design entièrement personnalisable, différenciant et de grande qualité. Notre ambition est d'implanter retailbox dans les meilleurs centres commerciaux, ce qui fait d'Unibail-Rodamco notre partenaire idéal.

Les sessions de Pitch & Deal nous ont permis de présenter notre concept devant un comité représentatif composé des meilleurs experts du Groupe. Le partenariat solide mis en place avec Unibail-Rodamco nous a permis d'accélérer significativement le développement opérationnel de retailbox. Nous avons par exemple travaillé avec de nombreuses équipes spécialisées, en particulier avec l'équipe technique qui

s'est assurée du strict respect des normes en vigueur dans les centres commerciaux en matière de santé et de sécurité. Nous avons également bénéficié de l'efficacité des équipes opérationnelles et marketing du Groupe. Cette collaboration s'est faite avec des collaborateurs d'Unibail-Rodamco accessibles, rigoureux et très compétents.

Dans les mois qui ont suivi notre sélection, nous avons ouvert thetops.fr dans le centre commercial So Ouest, notre premier pop-up store. La première implantation physique pour ce concept online était décisive pour sa démarche client.

Aujourd'hui, retailbox continue à se développer dans les centres commerciaux parisiens du Groupe, avec comme objectif une douzaine de magasins en 2015. »



*« Le partenariat solide mis en place avec Unibail-Rodamco nous a permis d'accélérer significativement le développement opérationnel de retailbox. »*

Cyril Durand, Président de retailbox









I

---

INTÉGRATION

# NOS ÉQUIPES, NOTRE MEILLEUR ATOUT

AVEC SEULEMENT 2 085 SALARIÉS POUR GÉRER 34,6 MILLIARDS D'EUROS D'ACTIFS DANS 12 PAYS ET UN PORTEFEUILLE DE 8 MILLIARDS D'EUROS DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT, SOIT LE PLUS IMPORTANT DES GROUPES COTÉS DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL, UNIBAIL-RODAMCO EST FIER DE SES ÉQUIPES, COMPOSÉES D'ENTREPRENEURS HAUTEMENT QUALIFIÉS ET MOTIVÉS.

UN ESPRIT D'ENTREPRISE, porté par de solides capacités d'analyse et une grande créativité, pour élaborer

**UN ESPRIT D'ENTREPRISE,** porté par de solides capacités d'analyse et une grande créativité, pour **élaborer** et **mettre en œuvre** une **STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT GAGNANTE.**

**L'IMAGINATION** et la capacité **d'innover** pour **anticiper les tendances du marché** et **dépasser les attentes des clients**, en alliant **MOTIVATION** et **ÉNERGIE NÉCESSAIRES AU SUCCÈS !**

L'IMAGINATION et la capacité d'innover pour anticiper les tendances du marché et dépasser les attentes des clients, en alliant MOTIVATION et ÉNERGIE NÉCESSAIRES AU SUCCÈS !

19,7

heures de formation  
en moyenne par  
collaborateur et par an<sup>(1)</sup>

38,1%

des postes de  
managers occupés  
par des femmes<sup>(2)</sup>





# Apprendre, former, innover

## RECRUTER LES MEILLEURS

Lancé en 2014, UR Mall est le premier « business game » à l'initiative d'une foncière. Organisé dans toute l'Europe, il a pour objectif de sensibiliser les étudiants issus des plus prestigieuses universités aux métiers d'Unibail-Rodamco et d'identifier ainsi les meilleurs candidats pour le European Graduate Program.

**32 finalistes. 8 étudiants ont été recrutés par Unibail-Rodamco dans le cadre du European Graduate Program.**

## DÉVELOPPER LES TALENTS

### UR ACADEMY

Des équipes compétentes sont indispensables pour répondre aux changements rapides du secteur. UR Academy remplit une mission décisive au sein du Groupe, avec des processus d'évaluation annuelle à 360° utilisés par les managers pour définir les besoins spécifiques de formation de leurs équipes. En 2014, UR Academy a lancé un programme de formation au management fondé sur les 6 piliers d'UR Experience. Au cours de l'année, ce programme a été proposé à toutes les équipes du Groupe, dans l'ensemble des régions.

### MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne au sein des activités métiers du Groupe est fortement encouragée. Au-delà

de la consolidation des réseaux internes, elle offre aux collaborateurs une compréhension approfondie des processus et des étapes structurantes de la vie d'un actif.

En 2014, 43 collaborateurs ont travaillé à l'étranger dans le cadre d'une mission de mobilité internationale. Au cours de l'année, 298 collaborateurs ont bénéficié d'une évolution professionnelle au sein du Groupe et 301 collaborateurs ont été promus.

## SOUTENIR L'INNOVATION

Les grandes idées peuvent surgir de partout. Le Groupe encourage donc l'esprit d'entreprise, la créativité et l'innovation.

Le programme « Innovation Champions », lancé en 2014, permet aux collaborateurs de consacrer 25% de leur temps à un projet innovant. Un « Innovation Champion » bénéficie d'une formation spécifique conduite par UR Academy et est coaché par UR Lab.

L'« Innovation Track » est quant à lui un programme à plein temps. Les analystes dernière année et les associés juniors ont la possibilité de rejoindre UR Lab pour 6 à 9 mois sur des projets qu'ils ont eux-mêmes choisis. Les collaborateurs participant à l'Innovation Track bénéficient des conseils des meilleurs consultants et experts internationaux.



*« Les performances long terme d’Unibail-Rodamco ne sont rendues possibles que par une très forte culture d’entreprise. Ce sont nos valeurs communes qui marquent notre différence et fondent notre leadership. »*

Armelle Carminati Rabasse, Directrice Générale Fonctions Centrales

***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***

---

## UR EXPERIENCE

Le changement est inhérent à notre environnement de travail. Dans un monde en mutation, les entreprises performantes sur le long terme sont celles qui affichent des valeurs solides, tout en faisant évoluer leur stratégie et leur mode de fonctionnement. C’est la raison pour laquelle Unibail-Rodamco a mené une vaste réflexion au sein du Groupe pour réaffirmer et partager les valeurs fondamentales qui constituent son ADN.



# *Des valeurs en action*

---

## **UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES**

Le nouveau référentiel de compétences du Groupe a été construit autour de 6 piliers. Il a été mis en place pour les évaluations annuelles 2014.

## **WORK SMARTER !**

L'expérience est au cœur de la stratégie d'Unibail-Rodamco. Expérience client unique et exclusive dans les centres commerciaux du Groupe grâce au label 4 étoiles. Mais également expérience collaborateur en offrant le meilleur environnement de travail possible. UR Experience a permis, par exemple, la mise en place de nombreux services pour les collaborateurs, afin d'améliorer leur mobilité ou de leur garantir un accès Wi-Fi sécurisé dans l'ensemble des actifs du Groupe. Un restaurant d'entreprise entièrement rénové tenu par G. Leconte a ouvert au siège du Groupe, qui a également été équipé d'une conciergerie, d'un IT Store et de salles de réunions avec la fonction AirPlay.

## **WOMEN@UR**

Créer une culture d'entreprise qui stimule les femmes est une étape importante pour leur donner la confiance et l'audace nécessaires pour parvenir aux plus hautes fonctions. Women@UR est un réseau qui permet aux femmes exerçant des responsabilités importantes d'accompagner leurs jeunes collègues. Des programmes dédiés – « Unlock the Potential of Leaders » – ont été développés en collaboration avec McKinsey et permettent aux femmes de former à leur tour leurs pairs. Le programme est également accessible aux hommes, le Groupe ayant la conviction qu'une approche élargie est bénéfique à tous. En 2014, le Groupe a décidé d'étendre ce réseau à l'international par le biais d'ateliers et de sessions de brainstorming avec les directeurs généraux des Régions. Women@UR a été associé à deux événements majeurs en 2014 : Elle Active et le Sommet Mondial des Femmes.

# ENTREPRISE RESPONSABLE

LA PERFORMANCE FINANCIÈRE D'UNIBAIL-RODAMCO ET SA CAPACITÉ À CRÉER DE LA VALEUR PEUVENT AUSSI CHANGER LA VIE DES GENS. CONSCIENT DE CETTE RESPONSABILITÉ ET CONFORMÉMENT À SES VALEURS, LE GROUPE SOUTIEN T AVEC DÉTERMINATION LES INITIATIVES DANS LE DOMAINE SOCIAL ET EN FAVEUR DE L'ÉDUCATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT.

471

événements  
en Europe

68

centres  
commerciaux  
impliqués

## Education

### FONDATION PALLADIO

Unibail-Rodamco est membre fondateur de la Fondation Palladio. Créée en 2008, elle rassemble les acteurs incontournables du secteur de l'immobilier (intellectuels, chercheurs, architectes et investisseurs), afin d'imaginer la ville de demain.

### LES MARDIS DE L'ARCHITECTURE

Conférences organisées autour d'architectes de renommée internationale comme Jean Nouvel, Jean-Michel Wilmotte, Ricardo Bofill ou Gert Wingårdh. Ces conférences s'adressent aux étudiants et aux collaborateurs du Groupe, mais sont également ouvertes à tous les passionnés d'architecture.

### FRATELI

Le Groupe a poursuivi son partenariat avec Frateli, un programme de parrainage d'étudiants à fort potentiel issus de milieux modestes. C'est la première association à intervenir dans ce domaine en France.

## Social

### L'ÉCOLE DE LA 2<sup>ÈME</sup> CHANCE (E2C)

Le Groupe a construit un partenariat solide depuis 2008 avec le réseau E2C, qui offre à des jeunes de 18 à 25 ans, peu ou pas qualifiés, la formation et le soutien pour accéder à une formation complémentaire ou à un emploi.

### ÉCOLES DU MONDE

En partenariat avec les associations Écoles du Monde et Enfants de Majunga, l'architecte

Jean-Paul Viguier a dessiné une école à Madagascar. La construction a été achevée au mois d'octobre dans le village de Besely (province de Majunga).

## Entrepreneuriat

### LE GRAND PRIX DES JEUNES CRÉATEURS DU COMMERCE

Avec 3 millions de Très Petites Entreprises (TPE) et 138 000 entreprises de taille moyenne, la France compte un très grand nombre d'entrepreneurs. Pourtant, des barrières à l'entrée existent et découragent souvent les jeunes entrepreneurs de se lancer.

### Créer une nouvelle génération d'entrepreneurs

En tant que leader de l'immobilier commercial en Europe, Unibail-Rodamco se doit de soutenir l'entrepreneuriat et de faciliter l'accès à ses centres de shopping.

Créé en 2007, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce permet d'étudier plus de 100 nouveaux concepts chaque année. Certains anciens lauréats du Grand Prix, comme Yellow Korner et Anima Athletica, sont désormais de belles réussites commerciales.

Chaque édition récompense trois lauréats. Le Grand Prix est décerné au concept le plus innovant. Le prix de la Découverte distingue un projet prometteur. Pour la première fois, l'édition 2015 décernera un prix pour une enseigne online souhaitant s'implanter en format boutique.



# Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce



**1 350 000 €**

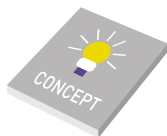
*Le plus important prix récompensant les jeunes entrepreneurs en France.*



Plus de

**100 concepts**

*découverts  
chaque année.*



**48 concepts innovants**

*coachés par des personnalités reconnues du monde du commerce depuis 2007.*



**24 lauréats**

*depuis 2007.*

# INTÉGRATION DÉVELOPPER DURABLEMENT

POUR UNIBAIL-RODAMCO, UN BÂTIMENT DURABLE EST PARFAITEMENT  
INTÉGRÉ DANS SON ENVIRONNEMENT SOCIAL, ÉCONOMIQUE ET ÉCOLOGIQUE.  
CETTE EXIGENCE, LE GROUPE Y RÉPOND PAR :



**L'INTÉGRATION  
DES PARTIES PRENANTES,**  
*en collaborant avec les communautés,  
les fournisseurs, les preneurs  
et les autorités locales.*



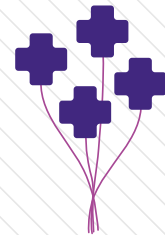
**LE DÉVELOPPEMENT D'UNE  
ARCHITECTURE DURABLE  
ET EFFICACE,**  
*grâce à l'innovation, l'adaptabilité  
et la connectivité.*



**UNE FRÉQUENTATION  
ACCRUE,**  
*en améliorant constamment  
l'expérience client.*



**LE RESPECT DE  
SON ENVIRONNEMENT**  
*en considérant l'empreinte sociale,  
environnementale et économique  
de ses actifs.*



**LA CRÉATION DE VALEUR,**  
*via l'emploi, les initiatives  
dans le domaine social, l'éducation  
et les impôts locaux.*





CENTRUM  
ČERNÝ  
MOST



## L'INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES

**19** vitrines iconiques conçues en collaboration avec les enseignes du centre.



## LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ARCHITECTURE DURABLE ET EFFICACE

*prix de la meilleure rénovation décerné par l'ICSC pour l'extension livrée en mars 2013.*



# CENTRUM ČERNÝ MOST

EST L'UN DES CENTRES LEADERS À PRAGUE ET ILLUSTRÉ PARFAITEMENT LES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ADOPTÉS PAR LE GROUPE.



## UNE FRÉQUENTATION ACCRUE

**+ 55 %** de visites<sup>(1)</sup>.



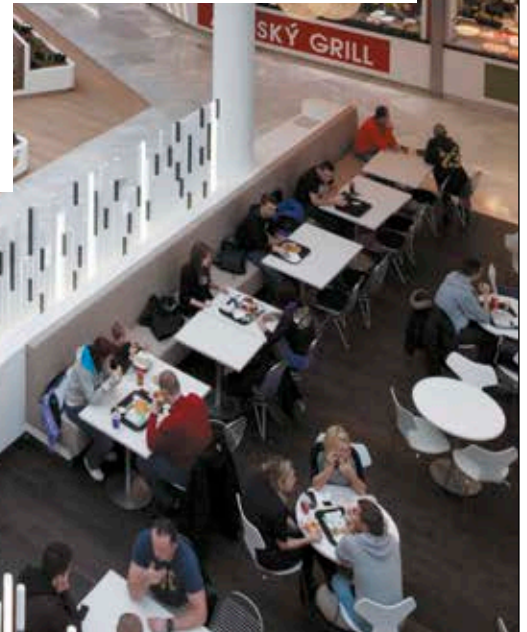
## LA CRÉATION DE VALEUR

*augmentation des ventes des marques de*  
**+ 113 %**<sup>(1)</sup>.



## LE RESPECT DE SON ENVIRONNEMENT

*premier centre d'Europe de l'Est noté « Outstanding » par la certification BREEAM in-Use<sup>(2)</sup>.*



(1) 31/12/2012 – 31/12/2014.

(2) BREEAM In Use international (building management – partie 2).



# INTÉGRATION

## *Comme intégrateur social*

Via les partenariats avec  
les associations locales.

## CONTRIBUER À LA CROISSANCE ET AU BIEN-ÊTRE COLLECTIF

AVEC UN PORTEFEUILLE TOTAL DE 34,6 MILLIARDS  
D'EUROS ET 8 MILLIARDS D'EUROS DE PROJETS  
DE DÉVELOPPEMENT\*, UNIBAIL-RODAMCO EST  
LE LEADER EUROPÉEN DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL.  
CETTE POSITION LUI CONFÈRE UNE RESPONSABILITÉ  
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE PARTICULIÈRE  
AU PLAN LOCAL.

## *Comme développeur urbain*

Via une forte connectivité  
aux réseaux de transport,  
des projets architecturaux  
iconiques et des  
reconversions de friches.

## *Comme moteur économique*

En générant des emplois  
directs, lors de la  
construction puis de  
l'exploitation des actifs, ainsi  
que des emplois indirects liés  
à l'activité des enseignes et  
des fournisseurs.



# Empreinte économique

LA CONTRIBUTION DU GROUPE À L'ÉCONOMIE LOCALE



**France**



24 074

Emplois<sup>(1)</sup>



38,6M

Impôts<sup>(2)</sup>



**Espagne**



10 972

Emplois<sup>(1)</sup>



6,7M

Impôts<sup>(2)</sup>



**Suède**



3 849

Emplois<sup>(1)</sup>



6,6M

Impôts<sup>(2)</sup>

(1) Emplois directs et indirects : salariés des centres, personnels des fournisseurs et locataires.

(2) Totalité des impôts locaux payés par les commerçants et Unibail-Rodamco.

La méthodologie de l'étude d'impact économique est décrite dans le Rapport Financier 2014 (pages 100-102).

# OBLIGATIONS RESPONSABLES LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

*Créer de nouvelles opportunités*

Doté d'une stratégie de développement durable ambitieuse et de performances ESG reconnues au sein du secteur depuis de nombreuses années, Unibail-Rodamco a décidé de développer un dispositif « Green Bond » (Obligation Responsable), afin de financer les projets de construction et/ou de rénovation d'actifs existants qui respectent des critères sociaux et environnementaux spécifiques. Dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, Unibail-Rodamco a été la première société foncière à émettre une « Obligation Responsable » du secteur sur le marché euro en février 2014 et la première société non suédoise à émettre une « Obligation Responsable » sur le marché SEK fin mai 2014.



## Construction

La certification BREEAM, avec un score minimum « Very Good »

- Informer les riverains
- Assurer l'absence de recours
- Favoriser une bonne connexion aux transports publics
- Maîtriser la pollution sur site
- Réduire l'impact environnemental du projet
- S'assurer de l'intégration harmonieuse du projet dans son environnement
- S'engager dans une relation durable avec les preneurs et les visiteurs
- Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs
- Sélectionner des pays respectueux des droits de l'Homme et des institutions démocratiques







# Opérations

La certification « BREEAM In-Use »  
avec un score minimum « Very Good »  
pour la gestion du bâtiment

■  
Promouvoir l'emploi local

■  
Optimiser l'impact environnemental de l'actif

■  
Maîtriser les risques sanitaires et de sécurité

■  
Promouvoir des relations durables  
avec les locataires et les visiteurs

■  
Promouvoir la prise en compte de facteurs  
sociaux et environnementaux auprès  
des prestataires/fournisseurs









O

OPÉRATIONS



# FRANCE

## DES RÉSULTATS SOLIDES, BIEN AU-DELÀ DES OBJECTIFS

25	298	-7,0%
CENTRES COMMERCIAUX	MILLIONS DE VISITES PAR AN	PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)



Polygone Riviera sera  
le premier centre « lifestyle » de France.

### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

62,9	37,4	32,6	14,9	14,8	14,4	13,8	12,4	7,6
LES 4 TEMPS + CNIT	LE FORUM DES HALLES	LA PART-DIEU	VÉLIZY 2	CARRÉ SÉNART	ROSNY 2	CARROUSEL DU LOUVRE	PARLY 2	SO OUEST





**2014** a indéniablement été une année exceptionnelle pour la France. Conformément aux objectifs du Groupe, Unibail-Rodamco a procédé à la concentration de son portefeuille d'actifs en un temps record. Neuf mois seulement auront suffi, au lieu des cinq années annoncées, pour qu'Unibail-Rodamco cède 1,8 milliard d'euros d'actifs non stratégiques en France. Ces cessions vont permettre au Groupe de se concentrer sur les actifs au cœur de sa stratégie: les grands centres de shopping situés dans les meilleures zones de chalandise.

Le portefeuille de développement compte des projets exceptionnels, à l'image de Polygone Riviera, à Cagnes-sur-Mer sur la Côte d'Azur, qui sera le premier centre « lifestyle » de France et ouvrira ses portes au second semestre de l'année 2015.

En investissant dans des projets de rénovation et d'extension de grande ampleur, le Groupe vient renforcer encore la qualité de ses actifs. C'est le cas pour le très emblématique Forum des Halles, dont les travaux seront

achevés à la fin de l'année 2015. D'autres grands projets de rénovation et d'extension à Parly 2, Euralille, Carré Sénart et Rosny 2 seront livrés entre 2015 et 2017.

La qualité et la puissance de ses centres font d'Unibail-Rodamco le partenaire incontournable des marques souhaitant se développer en France. 2014 a été une année intense pour les équipes de commercialisation avec 467 baux signés et des loyers en augmentation de 27,9% dans les grands centres de shopping. Les chiffres d'affaires des commerçants ont surperformé le marché de 190 points de base.

32 ans après l'ouverture de son dernier magasin à Paris, Le Printemps a inauguré en janvier un nouvel espace au Carrousel du Louvre, dont le succès fut immédiat.

MUJI, le concept-store japonais, a choisi le Forum des Halles pour ouvrir son tout premier *flagship* en Europe. Le Pain Quotidien ouvrira ses deux premières boutiques dans un centre commercial au Forum des Halles et à Polygone Riviera, tout comme Rituals, qui inaugurera son premier magasin en France au Forum des Halles.

Aucun de ces succès n'aurait été possible sans l'engagement et le travail remarquable des équipes françaises du Groupe.

---

**VALERIE BRITAY,**  
Directrice Générale Centres  
Commerciaux, France

---



« En 2014, Etam a enrichi l'offre qu'elle propose aux femmes avec le lancement d'une ligne de produits de beauté. Nous avons travaillé avec les meilleurs experts du secteur et lancé, en à peine 18 mois, 600 produits entièrement fabriqués en Europe. L'expérience client est au cœur de la stratégie d'Etam. Nous proposons aux femmes des produits qu'elles ne trouveront nulle part ailleurs avec la même approche

marketing dans toutes nos boutiques. Aujourd'hui, chacune d'entre elles est équipée d'iPads, ce qui permet, lorsqu'un produit n'est pas disponible, d'être livré en magasin le jour suivant et ce, d'un simple clic. Unibail-Rodamco est le partenaire idéal d'Etam grâce à son réseau de très grands centres tous idéalement situés, mais aussi parce qu'il réinvente en permanence l'expérience shopping. »

**Marie Schott, Directrice Générale, Etam**



# ALLEMAGNE

## CROISSANCE SOLIDE ET CRÉATION DE VALEUR À LONG TERME

9	18	87	-20,0%
CENTRES COMMERCIAUX	CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS POUR COMPTE DE TIERS	MILLIONS DE VISITES PAR AN	PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)



Pasing Arcaden est le premier centre du Groupe labellisé 4 étoiles en Allemagne.

### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

15,7 <sup>(1)</sup>	12,1	12,0	11,8	11,7	7,6	6,7	4,3 <sup>(2)</sup>
CENTRO	HOFE AM BRÜHL	RUHR-PARK	PASING ARCADEN	GROPIUS PASSAGEN	PAUNSDORF CENTER	GERA ARCADEN	PALAIS VEST

(1) Estimation. Un nouveau système de comptage sera mis en place en 2015 (2) Visites depuis l'ouverture (16 septembre 2014).



**2014** a été une année déterminante pour mfi, dont Unibail-Rodamco détient désormais 91,15 % du capital. L'ambitieux projet d'intégration de l'ensemble des équipes de mfi a été mené à bien entre 2012 et 2014.

La priorité a été donnée à la transmission des savoir-faire, en particulier dans les domaines du marketing, des opérations, de l'innovation et du recrutement de nouveaux collaborateurs.

Cela s'est traduit par une nette progression des performances opérationnelles en 2014 : le nombre de baux signés s'est élevé à 209 contre 94 en 2013<sup>(1)</sup>.

Le portefeuille allemand du Groupe est composé d'actifs de grande qualité, valorisés à 4,3 milliards d'euros<sup>(2)</sup>, et parfaitement en ligne avec la stratégie d'Unibail-Rodamco de concentration sur les grands centres de shopping situés dans les zones les plus attractives.

## L'EXPÉRIENCE CLIENT

Un travail constant d'amélioration de l'expérience client a permis le succès de Pasing Arcaden, le tout premier centre à se voir décerner le label 4 étoiles en Allemagne. Trois semaines à peine après l'ouverture de Palais Vest, à Recklinghausen, en septembre 2014, la barre du million de visites a été atteinte et celle des deux millions l'a été en moins de deux mois. Le Centre présente des exclusivités telles que Reserved, dont c'est le tout premier magasin en Allemagne, ainsi que des marques qui n'étaient pas encore implantées dans la région, comme Tommy Hilfiger, Mango, Playmobil ou Rituals.

La première phase de l'important projet d'extension et de rénovation de Ruhrpark, un centre de 108 300 m<sup>2</sup> à Bochum, est d'ores et déjà un succès. Le projet sera achevé à l'automne 2015. Ce centre, au design et à l'architecture renouvelés, qui accueille 12 millions de visites par an, hébergera des enseignes incontournables comme Zara, Forever 21, Mango et Superdry. Des travaux de rénovation ont également commencé au mois de juillet dans le centre berlinois Gropius, afin d'en faire le lieu incontournable pour les marques leaders.

## CENTRO

Saisir des opportunités uniques de création de valeur fait aussi partie de la stratégie d'Unibail-Rodamco. Au mois

de mai, le Groupe a pris une participation dans Centro, l'un des centres commerciaux les plus grands et les plus performants d'Allemagne. Avec ses 232 000 m<sup>2</sup>, ce centre a accueilli près de 16 millions de visites en 2014. Il offre une très grande diversité d'enseignes, dont le premier magasin Abercrombie & Fitch ouvert dans un centre commercial d'Europe continentale, ainsi que des événements uniques, comme le marché de Noël, qui attire chaque année 2 millions de visiteurs. Ce marché, entièrement repensé en 2014, s'est vu décerner par le Conseil International des Centres Commerciaux le prix de la « Meilleure Campagne Marketing ». Sa prise de participation dans Centro fait d'Unibail-Rodamco le leader incontesté des très grands centres commerciaux dans la région de la Ruhr.

## UN PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT DE 1,34 MILLIARD D'EUROS

Le portefeuille de développement du Groupe s'est renforcé de manière spectaculaire en 2014. La ville de Hambourg a en effet confié à Unibail-Rodamco le projet de l'Überseequartier, le plus grand projet de développement d'un centre-ville en Europe avec ses 184 000 m<sup>2</sup>. Überseequartier comprendra des bureaux, des logements de grande qualité, un terminal de croisière (qui accueillera plus d'un million de passagers par an), un hôtel, ainsi que 190 magasins, pour un investissement global de 860 millions d'euros. Les plus grandes enseignes, nationales et internationales, ont d'ores et déjà marqué leur vif intérêt pour cette nouvelle destination shopping qui ouvrira ses portes en 2021. Au total, avec ce projet, le portefeuille allemand de développement a atteint 1,34 milliard d'euros à la fin de l'année 2014. MINTO Mönchengladbach est un autre projet emblématique. Ce centre, qui sera inauguré en mars 2015, présentera une architecture et un design uniques et proposera les dernières innovations du Groupe, telles que les vitrines iconiques, la Dining Experience, les services 4 étoiles... Il accueillera des enseignes comme H&M, Sportcheck, Mango, Forever 21, Reserved et New Yorker. Grâce à son expertise marketing, à une offre commerciale diversifiée, ainsi qu'à la rénovation et au développement d'actifs exceptionnels, le Groupe a réalisé d'excellents résultats en Allemagne en 2014, fixant ainsi le cap pour les années à venir.

MICHEL DESSOLAIN (1),  
Co-Président – Directeur Général de mfi AG

KARL REINITZHUBER (2),  
Co-Président – Directeur Général de mfi AG

(1) Données sur une base pro forma et à 100 %.

(2) Valeur brute de marché des actifs pris à 100 %.





# PAYS NORDIQUES

## LES PLUS EMBLÉMATIQUES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DE SCANDINAVIE

9	55	-13,0%
CENTRES COMMERCIAUX	MILLIONS DE VISITES PAR AN	PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)



Mall of Scandinavia sera le plus grand centre de shopping de Scandinavie.

### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

13,0	10,4	7,6	7,1	6,4
TÅBY CENTRUM	JUMBO	FISKETORVET	SOLNA CENTRUM	NACKA FORUM



**L'impressionnant** portefeuille de développement d'Unibail-Rodamco est un signe de la confiance du Groupe dans le potentiel de la Scandinavie sur le long terme. Ce portefeuille se compose de très grands centres de destination suprarégionaux, qui touchent une large zone de chalandise. Les deux plus grands projets de la région, Mall of Scandinavia et Täby Centrum, ont significativement progressé.

Mall of Scandinavia ouvrira ses portes au second semestre 2015 et a déjà conquis des enseignes de renom, comme Disney Store, Superdry, Intimissimi et Inglot, qui y ouvriront leur premier magasin en Suède. Il en sera de même pour Starbucks, Michael Kors, Cos et & Other Stories qui ouvriront leur première boutique dans un centre commercial suédois. De nombreux *flagships* seront également présents dans le centre comme celui d'Hugo Boss, de River Island, de Bose et de Toys 'R' Us. Toujours côté enseignes, Mall of Scandinavia sera le centre d'Europe du Nord à proposer à ses visiteurs le plus large éventail de marques du groupe Inditex. Le centre disposera par ailleurs des premières salles de cinéma équipées d'écrans IMAX en Suède. Mall of Scandinavia, ce sont également d'excellentes performances environnementales – premier centre commercial de Suède à obtenir la certification BREEAM Excellent.

Les travaux en cours à Täby Centrum, qui concernent deux extensions majeures et la rénovation complète de la partie existante, seront livrés au premier semestre 2015. Cela n'empêche pas Täby Centrum d'être déjà l'un des centres les plus populaires de la région avec trois prix décernés cette année : celui du Meilleur Centre Commercial de Stockholm, celui de la Meilleure Offre Commerciale et celui du Meilleur Centre Commercial Régional. Nacka Forum a quant à lui obtenu la deuxième place dans le classement des meilleurs Centres Commerciaux de Stockholm.

Täby Centrum, labellisé 4 étoiles en 2014, a accueilli le fabricant de voitures électriques Tesla. Cette ouverture emblématique est une première au sein d'Unibail-Rodamco, mais c'est aussi une première dans un centre commercial d'Europe continentale. Autre ouverture symbolique, celle du premier Dunkin' Donuts en Suède. Plus d'une centaine de personnes ont passé la nuit précédente dehors à attendre l'ouverture des portes et ce sont plus de 10 000 clients qui s'y sont pressés le premier week-end : leur ouverture la plus réussie d'Europe.

Notre performance résulte évidemment de la taille et de l'emplacement des actifs du Groupe dans les pays nordiques, mais elle n'aurait pas été possible sans le management proactif de nos équipes, ainsi qu'une attention permanente à la satisfaction de nos clients. Les récompenses obtenues par Täby Centrum et Nacka Forum, tout comme la labellisation 4 étoiles de trois de nos centres de la région, viennent consacrer le travail constant de nos équipes pour améliorer et réinventer l'expérience client.

---

LARS-ÅKE TOLLEMARK,  
Directeur Général, Pays nordiques

---



« Chez Tesla Motors, nous accordons une grande importance aux relations personnelles et à la confiance en nos partenaires. Au départ, nous n'étions pas convaincus de l'intérêt de nous installer dans un centre commercial. Pourtant, après un dialogue constructif avec Unibail-Rodamco,

nous avons été convaincus que Täby Centrum était l'emplacement idéal pour un magasin Tesla. Cette décision nous a aidés à installer durablement notre positionnement haut de gamme dans l'esprit de notre clientèle cible en Suède. »

Peter Bardenfleth-Hansen, Directeur Scandinavie,  
Tesla Motors

# NOS DIRECTEURS DE CENTRES



  
Dusan MILUTINOVIC

  
Nicolas KOZUBEK

  
Gaëlle AUBREE

  
Véronique MARGERIE

  
Caroline IOP



  
Jeremy DESPRETS

  
Thomas GUYADER

  
Alexis VERON

  
Laurent MAROLLEAU

  
Jean-Philippe PELOU



  
Pascal REUNGOAT

  
Jonathan TOULEMONDE

  
Olivier DELAMARRE

  
Vincent LOGEROT

  
Maxence LELLOUCHE



  
Julie VERJUX

  
Frédéric SALETES

  
Guillaume CREUZE

  
Bertrand GAILLARD

  
Matthias FRANTA



  
Anton CECH

  
Karolína ŠTOCHLOVÁ

  
Ernesto PARDO

  
Fernando GARCIA

  
Fernando SANCHEZ



  
Daniel RODRIGUEZ

  
Nuria VEGAS

  
Alvaro GUERRERO

  
Sofia OLAVARRIA

  
Martin BURGO





  
Victor GARCIA

  
Enrique BAYON

  
Mireia ARMENGOL

  
Noemi PASCUAL

  
Cristina CARACUEL



  
Daniel PALSSON

  
Erika LUNDSTRÖM

  
Pamela PERSSON

  
Mattias STOCK

  
Jacob BANNOR



  
Anthony VESIN

  
Paulina STACH

  
Marcela HRDLICKOVA

  
Jozef HALASZ

  
Filip KRYLOWICZ



  
Ben VERHEIJEN

  
Eduard HELWIG

  
Monique VAN GEEMERT

  
Sven COSTER

  
Christian KRAUSE



  
Anke WOELFER

  
Volker AHLEFELD

  
Rainer BORST

  
Björn Alexander KIRSCHSIEPER

  
Nathalie LOHAUS



  
Frank PÖSTGES-PRAGAL

  
Theda J. MUSTROPH

-  FRANCE
-  AUTRICHE
-  ESPAGNE
-  PAYS NORDIQUES
-  EUROPE CENTRALE
-  PAYS-BAS
-  ALLEMAGNE



# EUROPE CENTRALE

## LA DIFFÉRENCIATION, FACTEUR CLEF DE SUCCÈS



### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)



**La qualité,** la taille et l'emplacement des actifs du Groupe en Europe centrale ont une nouvelle fois confirmé le caractère incontournable de nos centres pour les enseignes internationales premium. 15 nouvelles enseignes ont ainsi choisi Unibail-Rodamco pour se développer en République tchèque.

À Prague, la fréquentation de Centrum Černý Most a augmenté de 11 % par rapport à 2013. Ce centre est un vrai tremplin pour les marques souhaitant s'implanter dans le pays, comme Nespresso qui a ouvert sa première boutique dans un centre commercial tchèque.

L'activité commerciale a été intense cette année, comme en témoigne l'ouverture à Arkadia (Varsovie) des premiers magasins KIKO et Nespresso dans un centre commercial polonais. L'espace de restauration y a été entièrement repensé et agrandi, avec de nouveaux restaurants, et permet d'y accueillir deux fois plus de clients. Ce centre séduit tout particulièrement les familles et propose la plus grande aire de jeux pour enfants de Pologne.

À Prague, les travaux de rénovation et d'extension de Centrum Chodov ont débuté, avec l'ouverture d'une première extension en janvier 2015 et une livraison finale prévue pour 2017. Une fois rénové, le centre accueillera 96 nouvelles boutiques, un espace de restauration entièrement transformé et le plus grand cinéma du pays. De nombreuses enseignes ont déjà exprimé leur vif intérêt pour ce projet avec les ouvertures de M.A.C, Estée Lauder, Clinique, Stefanel et Penny Black en 2015.

Situé à Wrocław, au cœur d'une exceptionnelle zone de chalandise, le projet Wood, qui sera inauguré en 2017, a connu lui aussi de grandes avancées cette année. Ce projet mixte, comprenant un centre commercial et des bureaux, est à proximité immédiate du centre-ville, d'un important campus universitaire et d'un hub de



# AUTRICHE

3 | 53 | -12,0%<sup>(1)</sup>  
CENTRES COMMERCIAUX | MILLIONS DE VISITES PAR AN | PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)

## FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

24,7 | 18,1 | 10,4  
SHOPPING CITY SÜD | DONAU ZENTRUM | AUPARK



Shopping City Süd, à Vienne, est l'un des plus grands centres de shopping du monde.

transports en commun. Ce projet accueillera le plus grand cinéma de Pologne et la première *Dining Plaza* de la ville. De grandes marques internationales ont d'ores et déjà fait connaître leur enthousiasme pour ce projet.

**L'activité** du Groupe dans la région « Autriche » se concentre sur les meilleurs centres d'Autriche et de Slovaquie, Donau Zentrum, Shopping City Süd et Aupark. La qualité de ces actifs, à laquelle s'ajoute un grand savoir-faire opérationnel, a permis au Groupe de surperformer le marché en 2014.

L'activité des équipes de commercialisation a été intense à Donau Zentrum, avec l'ouverture du tout premier magasin Gap en Autriche, et les premiers Nespresso, Nike et Bose présents dans un centre commercial autrichien.

Shopping City Süd, qui avait été entièrement rénové en novembre 2013, a accueilli cette année de nouvelles marques internationales premium, avec le premier Armani

Jeans d'Autriche et les premiers George, Gina & Lucy de Vienne. D'autres enseignes ont rejoint le centre comme Nespresso, Nike, Bose et Kusmi Tea.

Un vaste projet de rénovation est actuellement en cours à Aupark (Bratislava) et sera livré en 2015. Le centre a déjà conquis un grand nombre d'enseignes de renom avec, par exemple, les premiers magasins M.A.C, Timberland et La Martina de Slovaquie. Estée Lauder et Clinique y ouvriront une boutique en 2015. Aupark sera le premier centre commercial du pays labellisé 4 étoiles.

ARNAUD BURLIN,  
Directeur Général,  
Europe Centrale et Autriche

(1) Hors Aupark, rattaché à l'Europe Centrale.





# ESPAGNE

## DES ACTIFS PREMIUM QUI SURPERFORMENT LE MARCHÉ

14

CENTRES  
COMMERCIAUX

145

MILLIONS DE VISITES  
PAR AN

-5,0%

PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE  
DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)

### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

21,5

LA VAGUADA

20,1

PARQUESUR

15,7

LA MAQUINISTA

13,0

SPLAU

11,9

GLÒRIES

10,4

BONAIRE



**Les actifs** espagnols d'Unibail-Rodamco comptent parmi les meilleurs centres commerciaux du pays : 9 de nos centres accueillent chacun 6 millions de visites ou plus par an, et représentent 73% de la valeur de notre portefeuille. Dans un contexte de redressement de l'économie espagnole, la qualité de nos actifs a permis aux chiffres d'affaires des commerçants présents dans nos centres d'augmenter de +4,6% contre seulement +0,7% pour les indices nationaux.

Grâce au positionnement unique de nos centres, nos équipes de commercialisation ont signé 320 baux en 2014. La Maquinista continue d'attirer un nombre important d'enseignes exclusives. La toute nouvelle boutique de Ck Jeans ouvrira en 2015. Le dernier concept de Lefties (l'une des plus fortes progressions de chiffre d'affaires en Espagne) et M.A.C s'y installeront également en 2015. Undiz a signé pour ses deux premiers magasins dans un centre commercial espagnol à La Maquinista et à Parquesur. Costa Coffee a ouvert à Glòries sa première boutique dans un centre commercial espagnol. VANS a ouvert à Garbera, tout comme Samsung à Splau et Los Arcos.

Une nouvelle programmation de spectacles et d'animations a été mise en place par le Groupe.

Une tournée exclusive du spectacle de Scooby-Doo a ainsi été organisée dans 9 centres commerciaux du Groupe, réunissant plus de 30 000 spectateurs.

La dernière innovation du Groupe, Fresh!, a été lancée à Glòries avec El Mercat. Fresh! revisite les marchés traditionnels en proposant les meilleurs produits locaux et un programme spécifique d'animations culinaires. El Mercat a eu un succès immédiat et séduit près de 50 000 clients par semaine. Glòries connaît actuellement d'importants travaux de rénovation-extension dont la livraison est prévue pour 2016.

La rénovation de Garbera s'est achevée en novembre. Le centre propose une expérience client renouvelée grâce à un design moderne et la présence de nouvelles enseignes telles que Mango, Stradivarius, Zara Home et VANS. L'hypermarché local Eroski a, lui aussi, été entièrement rénové.

Le chantier de Bahia Sur a été livré au mois d'août. Situé en Andalousie, le centre propose une offre gastronomique exclusive dans le parc naturel de la baie de Cadix. Cette rénovation a permis d'attirer à Bahia Sur 7 nouveaux restaurants, ainsi que des marques de renom comme Nespresso avec son pop-up store, Tezenis, Shano, Misako et Party Fiesta.

La solide performance de cette année est le fruit de l'excellence opérationnelle du Groupe, de la qualité de son portefeuille de centres commerciaux et du redressement de l'économie espagnole.

---

**SIMON ORCHARD,**  
Directeur Général, Espagne

---



« Casa Palet 1920 a décidé d'ouvrir son deuxième restaurant dans le centre commercial Glòries. Le concept d'El Mercat attire et surprend nos clients.

La qualité du design de Fresh! et une offre gastronomique diversifiée les font venir chaque jour plus nombreux. Je crois vraiment au succès de ce concept. »

**Alex Palet, Fondateur de Casa Palet 1920**



# PAYS-BAS

## UNE NOUVELLE OFFRE COMMERCIALE

4	38	-24,0%
CENTRES COMMERCIAUX	MILLIONS DE VISITES PAR AN	PERFORMANCE D'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS EN KWH/VISITE (VS. 2013)



Amstelveen est le premier centre labellisé 4 étoiles des Pays-Bas.

### FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

10,0	10,0	9,9
STADSHART AMSTELVEEN	ZOETERMEER	CITYMALL ALMERE





**L'intense** activité de nos équipes de commercialisation et les faibles taux de vacance ont prouvé la solidité des actifs du Groupe, en particulier dans un contexte macroéconomique difficile aux Pays-Bas.

Le Groupe a accueilli de nombreuses marques leaders dans ses centres en 2014. Les ouvertures les plus emblématiques sont celles de Massimo Dutti et Kiko, qui ont ouvert leurs premiers magasins aux Pays-Bas, à Amstelveen, unique centre partiellement couvert du pays. La marque de street-wear G-Star va également ouvrir une boutique à Almere en 2015. Des avancées importantes ont été réalisées sur le chantier de The Spring à Leidsendhage, dont la livraison se fera au second semestre de 2017. Ce centre commercial sera le plus grand centre couvert des Pays-Bas.

Dans une perspective de rotation du capital et de concentration sur des actifs premium, le Groupe a mené à bien la cession de Vier Meren en 2014. Il a également cédé la quasi-totalité de ses actifs de bureaux aux Pays-Bas.

Le portefeuille d'Unibail-Rodamco a une fois de plus démontré la pertinence des choix stratégiques du Groupe. L'engagement continu des équipes à perfectionner sans cesse l'expérience client a contribué à améliorer la qualité de l'offre commerciale au Pays-Bas.

---

**JEAN-MARIE TRITANT,**  
Directeur Général par intérim, Pays-Bas

---



# BUREAUX

L'activité Bureaux représente 12% du portefeuille total d'Unibail-Rodamco. Elle se concentre sur des actifs « prime » et hyper-connectés à La Défense et dans le Quartier Central des Affaires de Paris. Le Groupe est opportuniste dans ses choix d'investissement et s'adapte aux cycles du marché immobilier pour développer, louer puis vendre ses actifs de bureaux. Malgré des conditions de marché difficiles, 2014 a été une excellente année pour l'activité Bureaux du Groupe avec 19 baux signés pour plus de 93 000 m<sup>2</sup>, en augmentation de +16% par rapport à 2013.

## MAJUNGA

L'un des événements marquants de cette année a été la livraison de Majunga. Inaugurée le 25 septembre, cette tour nouvelle génération de 195 mètres de haut, équipée de loggias et de balcons à chaque étage, ainsi que de 2 000 m<sup>2</sup> de terrasses et jardins, est au cœur du quartier d'affaires de La Défense. Moins d'un mois après

son inauguration, AXA Investment Managers a signé un contrat de location à long terme pour 18 étages de la tour, auxquels se sont ajoutés depuis deux étages supplémentaires.

Majunga est la première vitrine du « Nouvel Art De Travailler », la stratégie du Groupe pour ses immeubles de bureaux. Depuis 10 ans, le monde du travail a connu de profondes mutations et s'adapter est essentiel pour rester compétitif. Le temps de travail s'est fractionné et les frontières entre vie professionnelle et vie privée se sont progressivement estompées. Selon une étude du CSA\*, la qualité de l'environnement professionnel est classée par les salariés au deuxième rang de leurs priorités. Le « Nouvel Art De Travailler », c'est placer le collaborateur au cœur de son lieu de travail.

## SO OUEST PLAZA

Un autre fait marquant cette année a été la signature d'un bail à long terme avec L'Oréal pour 80% de So Ouest Plaza à Levallois-Perret. So Ouest Plaza fait partie d'un projet mixte qui comprend une tour de bureaux, 8 salles de cinéma et un restaurant. Ce projet, qui mettra en avant le « Nouvel Art De Travailler », sera livré au printemps 2015. À Neuilly, le 2-8 Ancelle a été complètement rénové et livré en septembre. Il a été entièrement pré-loué par CMS-Bureau Francis Lefebvre, qui avait signé un bail à long terme en 2013.

Les transactions réalisées en 2014 témoignent de l'attractivité des actifs de bureaux du Groupe dans un marché parisien où les produits capables de satisfaire les demandes exigeantes des preneurs et des investisseurs institutionnels, mais aussi le bien-être des salariés, sont encore rares.



**BRUNO DONJON**  
Directeur Général  
Bureaux, France

15

Actifs

- 12,0%

Intensité énergétique  
(kWh/locataire) entre  
2013 et 2014

611 900

M<sup>2</sup> GLA



# CONCEVOIR DES ESPACES DE TRAVAIL EXCEPTIONNELS

LE NOUVEL ART DE TRAVAILLER - LE BIEN-ÊTRE  
DES COLLABORATEURS AU CŒUR DE

## MAJUNGA

1<sup>ÈRE</sup>

TOUR DE GRANDE HAUTEUR EN EUROPE CERTIFIÉE  
HQE BBC1 ET BREEAM EXCELLENT



1<sup>ÈRE</sup>

TOUR DE LA DÉFENSE  
À PROPOSER DES LOGGIAS  
OUVERTES OU DES BALCONS  
À CHAQUE ÉTAGE, AINSI QUE  
DES OUVRANTS



LES FAÇADES  
BIOCLIMATIQUES  
ADAPTÉES À  
L'ORIENTATION DE LA TOUR  
ET LES FENÊTRES  
PERMETTENT D'UTILISER  
AU MAXIMUM LA LUMIÈRE  
NATURELLE



MAJUNGA APPS® :  
UNE APPLICATION DÉDIÉE  
POUR LA TOUR



UN CENTRE DE BIEN-ÊTRE



7

RESTAURANTS,  
DONT ILLY ET SUSHI SHOP



2 000 M<sup>2</sup>  
DE JARDINS



À 4 MINUTES À PIED  
DES PRINCIPAUX  
TRANSPORTS EN COMMUN



UNE CONCIERGERIE  
5 ÉTOILES, 24H/24 ET 7J/7



# CONGRÈS & EXPOSITIONS

10

sites

617 400

M<sup>2</sup> GLA

- 6,0%

Intensité  
énergétique  
(kWh/m<sup>2</sup>) entre  
2013 et 2014\*



**RENAUD HAMAÏDE**  
Directeur Général Congrès  
& Expositions, France

**2014** a été une très bonne année pour Viparis dont l'activité a été marquée par des salons importants. Le Mondial de l'Automobile, qui a lieu tous les deux ans au Parc des Expositions de la Porte de Versailles, est l'un des plus grands salons automobiles du monde et propose au public de découvrir toutes les nouveautés des constructeurs, ainsi que leurs derniers concept-cars. L'édition 2014 a eu pour thème « L'Automobile et la Mode », exposant des voitures de 1900 à nos jours et a attiré 1,2 million de visiteurs cette année.

Le Salon International de l'Agriculture (SIA) est le premier salon agricole du monde. Ce rendez-vous annuel réunit tous les acteurs clefs du secteur agricole, des éleveurs aux agriculteurs, en passant par les organisations professionnelles et les instituts de recherche. Avec 703 400 visiteurs, 2014 a été l'une des plus belles éditions du salon.

Organisé tous les deux ans depuis 1964, le Salon International de l'Alimentation (SIAL) est le plus important salon au monde pour l'industrie agroalimentaire. Pour son cinquantième anniversaire, l'événement a réuni cette année 10% d'exposants supplémentaires par rapport à 2012 et a accueilli 150 000 visiteurs pendant 4 jours.

En décembre, Viparis a conclu un accord avec GL Events pour exploiter l'Hôtel Salomon de Rothschild dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Cet édifice emblématique du XVIII<sup>ème</sup> siècle, avec un restaurant tenu par le chef 3 étoiles au Guide Michelin Yannick Alléno, offrira un lieu de congrès prestigieux.

L'un des faits récents les plus marquants a été la signature par Viparis d'un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans pour l'exploitation de Paris Expo Porte de Versailles, le premier site européen pour l'organisation de salons. Avec 497 millions d'euros d'investissements prévus dans un plan de modernisation sur 10 ans et la collaboration sans précédent de 4 architectes de renommée internationale, dont deux lauréats du prix Pritzker, le site sera une « Exposition Universelle Permanente » au cœur de Paris. Les travaux ont commencé et la nouvelle passerelle reliant les Halls 1 et 2 est déjà réalisée. Le chantier du plus grand centre de congrès d'Europe, situé dans le Hall 7, a débuté et les premières réservations pour 2017 ont déjà été enregistrées.

## COP 21, ACCUEILLIR LE MONDE

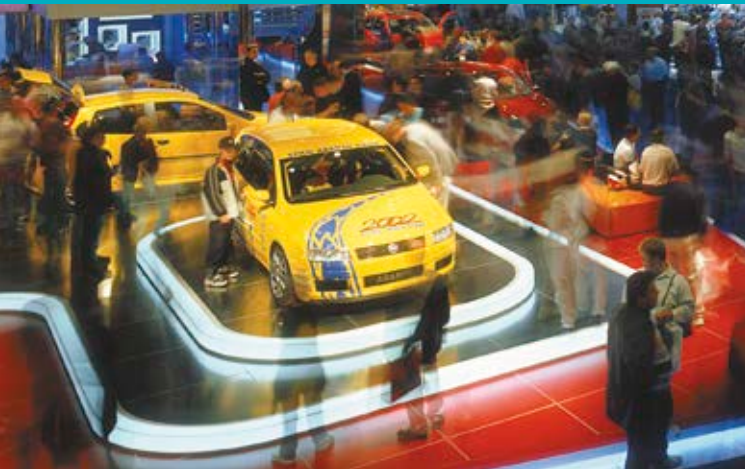
Le Bourget accueillera en novembre et décembre 2015 la COP 21 (Conférence Mondiale sur le Climat), le plus grand colloque international sur le changement climatique et l'une des plus grandes conférences mondiales. Aux 80 000 m<sup>2</sup> d'espaces déjà disponibles au Bourget viendront s'ajouter jusqu'à 60 000 m<sup>2</sup> supplémentaires pour accueillir les 45 000 délégués et représentants de 180 pays.

Cet événement confortera Paris comme leader mondial pour l'organisation de congrès et d'expositions.

\*Mètres carrés occupés pendant les jours d'ouverture au public.

# 410

Événements professionnels



# 277

Salons

# 123

Congrès



# 810

Événements

## CRÉDITS PHOTO

**Page 2 :** Täby Centrum : William Leach ; CentrO : Friedhelm Krischer ; **Page 3 :** Unexpected Shopping : BETC ; **Page 4 :** Palais Vest : Marc Vollmanshauser ; Fresh! : Sergio Flores ; NEO : L'autre image ; **Page 5 :** Überseequartier : Moka (external) ; Majunga : seignette-lafontan ; **Page 6 :** Illustration CC : Françoise Eyraud-Vic ; **Page 8 :** Illustration RTH : Françoise Eyraud-Vic ; **Page 10 :** Photo MB : Jean Chiscano ; **Page 11 :** Photo SB : Jean Chiscano ; **Pages 20-21 :** CentrO : Krischerfotografie ; **Page 24 :** Arkadia : Piotr Deszkiewicz ; **Pages 29, 30 et 31 :** Forum des Halles : L'autre image / Patrick Berger & Jacques Anziutti architectes ; Minto : Macina ; Mall of Scandinavia : Wingårdhs (architect) ; Polygone Riviera : Alteraciones ; Euralille : Kreation ; Glories : Kreation ; Palma Springs : Kreation with the supervision of Saguez&Partners ; The Spring : Architect MVS ; Parly 2 : Saguez&Partners ; Centrum Chodov : Saguez&Partners ; Aupark : Saguez&Partners ; Wood : IMB Asymetria OR Golem (external) ; Val Tolosa : Golem Image ; Carré Sénart : Autre Image ; Shopping City Süd : Saguez & Partners ; La Maquinista : Kreation ; Überseequartier : Golem Image (internal) Moka (external) ; Osnabrück : Kada Wittfeld ; Mall of Europe : Autre Image ; Trinity : Autre Image ; Phare : Autre Image ; So Ouest Plaza : Autre Image ; **Page 32 :** 4 Temps : Clear Channel ; **Page 34 :** Täby Centrum : Gonzalo Irigoyen ; CNIT : Alain Potignon ; Fisketorvet : Gyrithe ; Pasing Arcaden : Pasing Arcaden GmbH & Co. KG ; **Pages 36 et 37 :** Unexpected Shopping : BETC ; **Pages 38 et 39 :** Wood : Saguez & Partners (internal) ; Euralille Hollister : photomontage fait par Hollister ; El Mercat Glories : Sergio Flores Manzano ; 4 schémas : Concept Studio ; **Page 40 :** Polygone Riviera : Golem Image ; **Page 42 :** Aéroville : Vincent Baillais ; **Page 43 :** Ingress FDH : Banque Photo Unibail-Rodamco ; Turan : Banque Photo Unibail-Rodamco ; DEX Galeria Mokotov : Mirek Pietruszyński ; Glories Fresh! : Sergio Flores Manzano ; NAOW Majunga : Olivier Seignette ; UR Mall : Getty Images ; **Page 45 :** Illustration L. Flandin : Grafilu (Paul Staub) ; Illustration C. Durand : Grafilu (Paul Staub) ; **Pages 46 et 47 :** Majunga : seignette-lafontan ; **Page 53 :** UR Mall : Meanings ; Forum des Halles : L'autre image / Patrick Berger & Jacques Anziutti architectes ; **Page 55 :** Centrum Cerny Most : Photostudio Michal Hurych ; **Page 56 :** So Ouest : Vincent Baillais ; **Pages 58 et 59 :** Mall of Scandinavia : BAU/Benoy ; **Pages 60 et 61 :** Täby Centrum : Lars Claeson ; **Page 62 :** Polygone Riviera : KREACTION ; **Page 64 :** Pasing Arcaden : Daniel Schaefer ; **Page 66 :** Mall of Scandinavia : Wingårdhs (architect) ; **Page 71 :** SCS TONI RAPPERSBERGER ; **Page 72 :** El Mercat Glories : Sergio Flores Manzano ; **Page 74 :** Amstelveen : Jansje Klazinga from Jansje JKF® | fotografie ; **Page 75 :** Amstelveen : Jansje Klazinga from Jansje JKF® | fotografie ; **Page 77 :** Majunga : seignette-lafontan ; **Page 79 :** Salomon de Rothschild : Juliette Meinhövel de Monicault ; Salon Mondial de l'auto : Manuel Madelaine IC ; EULAR : Sofiacome JC Guilloux ; Salon de l'Agriculture : Franck Foucha.



*Rapport Financier*



# SOMMAIRE



<b>1. Portefeuille</b>	<b>2</b>	<b>4. Comptes consolidés au 31 décembre 2014</b>	<b>148</b>
1.1. France ..... Pôle Centres Commerciaux	3	4.1. Comptes consolidés au 31 décembre 2014	149
1.2. France ..... Pôle Congrès & Expositions	5	4.2. Notes annexes aux comptes consolidés	154
1.3. France ..... Pôle Bureaux	6	4.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	219
1.4. Espagne ..... Pôle Centres Commerciaux	7		
1.5. Europe Centrale ..... Pôle Centres Commerciaux	8		
1.6. Europe Centrale ..... Pôle Bureaux	9	<b>5. Comptes sociaux au 31 décembre 2014</b>	<b>220</b>
1.7. Autriche ..... Pôle Centres Commerciaux	10	5.1. États financiers	221
1.8. Autriche ..... Pôle Bureaux	10	5.2. Notes annexes aux états financiers	225
1.9. Pays nordiques ..... Pôle Centres Commerciaux	11	5.3. Éléments concernant les entreprises liées	246
1.10. Pays nordiques ..... Pôle Bureaux	11	5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre	247
1.11. Pays-Bas ..... Pôle Centres Commerciaux	12	5.5. Autres informations	249
1.12. Pays-Bas ..... Pôle Bureaux	12	5.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	250
		5.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	251
<b>2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2014</b>	<b>14</b>		
2.1. Rapport de gestion	15	<b>6. Renseignements juridiques</b>	<b>252</b>
2.2. Projets de développement au 31 décembre 2014	31	6.1. Renseignements de caractère général	253
2.3. Actif net réévalué au 31 décembre 2014	36	6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital	255
2.4. Ressources financières	49	6.3. Capital et droits de vote	267
2.5. Indicateurs de performance EPRA	54	6.4. Directoire et Conseil de Surveillance	268
		6.5. Autres informations	306
<b>3. Développement durable</b>	<b>58</b>	6.6. Facteurs de risque	309
3.1. Stratégie et organisation	60		
3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	66	<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	<b>314</b>
3.3. Environnement	68	7.1. Conseil de Surveillance	315
3.4. Parties prenantes	99	7.2. Rémunération des membres du Directoire	322
3.5. Entreprise citoyenne	113	7.3. Gouvernement d'entreprise	322
3.6. Ressources humaines	114	7.4. Dispositif de contrôle interne	322
3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020	122	7.5. Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de Surveillance de la société Unibail-Rodamco SE	328
3.8. Tables de concordance	126	7.6. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco	329
3.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	145		

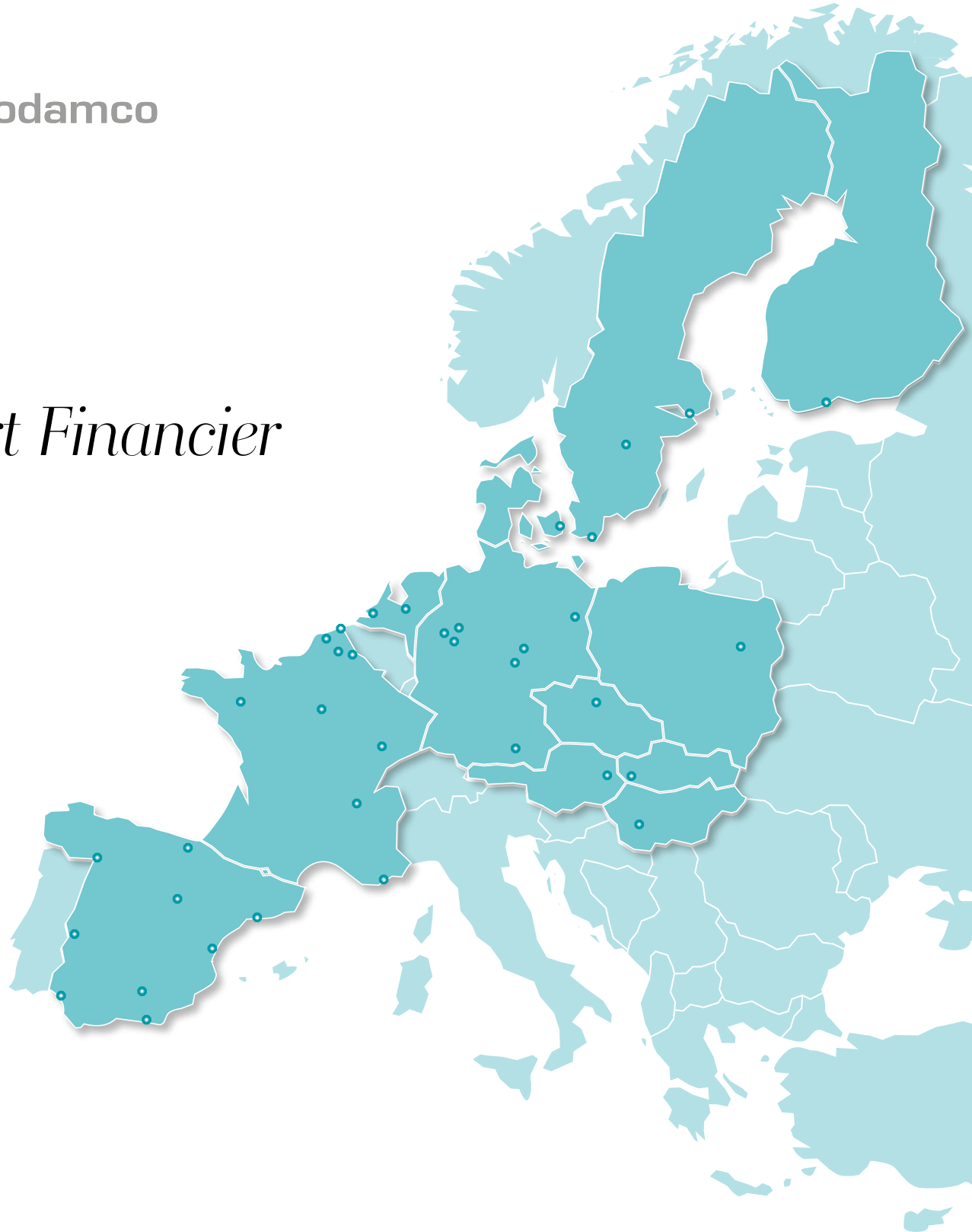
En application de l'article 28 du règlement 809/2004 sur les prospectus, les éléments suivants sont inclus par référence :

- Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2012 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant de la page 16 à 208 du Rapport Financier du Document de Référence 2012 n° D.13-0177 déposé auprès de l'AMF le 19 mars 2013.
- Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2013 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant de la page 15 à 221 du Rapport Financier du Document de Référence 2013 n° D.14-0161 déposé auprès de l'AMF le 18 mars 2014.

unibail-rodamco

# 2014

## *Rapport Financier*



Le présent Document de Référence 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 13 mars 2015.  
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.



# 1

## PORTEFEUILLE

1.1. France : Pôle Centres Commerciaux	3	1.7. Autriche : Pôle Centres Commerciaux	10
1.2. France : Pôle Congrès & Expositions	5	1.8. Autriche : Pôle Bureaux	10
1.3. France : Pôle Bureaux	6	1.9. Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux	11
1.4. Espagne : Pôle Centres Commerciaux	7	1.10. Pays nordiques : Pôle Bureaux	11
1.5. Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux	8	1.11. Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux	12
1.6. Europe Centrale : Pôle Bureaux	9	1.12. Pays-Bas : Pôle Bureaux	12

## 1.1. France : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE</b>										
<b>Les Quatre Temps</b> (La Défense) Auchan, Castorama, C&A, Toys'R'Us, 25 MUS, Apple, 196 boutiques et un cinéma	139 400	6 500 <sup>(1)</sup>	6,8	45,8	1992/95 1999 2011	(R) 2006/08	134 700	53 %	100 %	134 700
<b>Carré Sénart</b> (Lieuxaint) Carrefour, Hollister, Apple, 1 shopping park, 15 MUS, 121 boutiques et un cinéma	120 500	5 865	2,2	14,8	1994/99	(C) 2006/07 (C) 2012	96 500	100 %	100 %	96 500
<b>Rosny 2</b> (Rosny-sous-Bois) Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple, 18 MUS, 155 boutiques et un cinéma	111 600	5 545	8,5	14,4	1994 2001 2010	1973 (R) 1997 (C) 2011	32 500 17 500 5 500	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	n.a. 17 500 5 500
<b>Party 2</b> (Le Chesnay) Printemps, BHV, Simply Market, Habitat, Fnac, Decathlon, Apple, 12 MUS, 159 boutiques	107 200	4 627	6,1	12,4	2004 2012	1969/87 (R) 2011	81 800	50 %	100 %	81 800
<b>Vélizy 2</b> (Vélizy-Villacoublay) Auchan, C&A, FNAC, Apple, Le Printemps, Darty, Toys'R'Us, 15 MUS, 158 boutiques et un cinéma	104 000	6 676	6,2	14,9	1994 2007	(R) 2005/07	66 100	100 %	100 %	66 100
<b>Aéroville</b> (Roissy-en-France) Auchan, C&A, Marks&Spencer, 17 MUS, 165 boutiques et un cinéma Europacorp	83 300	4 578	1,8	7,4	n.a.	2013	83 300	100 %	100 %	83 300
<b>Le Forum des Halles</b> (Paris 1 <sup>er</sup> ) FNAC, H&M, Go Sport, 12 MUS, 94 boutiques, 1 UGC Ciné Cité	64 000	951	6,7	37,4	1994 2010	1979/86 (R) <sup>(2)</sup> 1996	64 000	65 %	100 %	64 000
<b>Ulis 2</b> (Les Ulis) Carrefour, C&A, 8 MUS, 91 boutiques et un cinéma	53 900	3 200 <sup>(1)</sup>	2,5	6,5	1994	(R) 1998/99	25 100	100 %	100 %	25 100
<b>So Ouest</b> (Levallois-Perret) Leclerc, H&M, Marks & Spencer, 8 MUS, 92 boutiques et un cinéma	48 500	1 750 <sup>(1)</sup>	8,5	7,6	2006 2010	2012	48 500	100 %	100 %	48 500
<b>Bobigny 2</b> (Bobigny) Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma	26 900	1 100	4,0	n.a.	2004	1974	7 900	100 %	100 %	7 900
<b>CNIT</b> (La Défense) FNAC, Decathlon, Monoprix, 2 MUS, 24 boutiques et un pôle de restauration	25 800	1 120 <sup>(3)</sup>	6,8	17,1	1999	1989 (R) 2009	25 800	100 %	100 %	25 800
<b>L'Usine Mode et Maison</b> (Vélizy-Villacoublay) 1 MUS et 104 boutiques	20 600	1 270	6,0	1,1	2005	1986 (R) 2011	20 600	100 %	100 %	20 600
<b>Boutiques Palais des Congrès</b> (Paris 17 <sup>e</sup> ) Galerie Gourmande, Les Éditions du Palais Maillot, 4 MUS, 59 boutiques et un cinéma	18 900	1 663 <sup>(1)</sup>	8,7	8,2	2008		18 900	50 %	100 %	18 900
<b>Galerie Gaîté</b> (Paris 15 <sup>e</sup> ) Darty, 3 MUS, 7 boutiques	14 300	2 033 <sup>(4)</sup>	6,7	2,7	1998	1976 (R) 2000/01	13 000	100 %	100 %	13 000
<b>Carrousel du Louvre</b> (Paris 1 <sup>er</sup> ) Apple, Bose, Printemps, 33 boutiques et un pôle de restauration	11 500	700 <sup>(1)(5)</sup>	6,8	13,8	1999	1993 (R) 2009	11 500	100 %	100 %	11 500
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE</b>										<b>720 700</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parking non détenu par le Groupe.

(2) Forum des Halles en cours de rénovation.

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

(4) Le parking de la Gaîté Montparnasse est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaîté et les bureaux.

(5) Le parking du Carrousel du Louvre est partagé entre le centre commercial et le centre des expositions.

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE</b>										
<b>La Part-Dieu (Lyon)</b> Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, C&A, BHV, 29 MUS, 195 boutiques et un cinéma	127 300	4 756	1,4	32,6	2004	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011	79 800	100 %	100 %	79 800
<b>La Toison d'Or (Dijon)</b> Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Norauto, 12 MUS et 135 boutiques	78 000	3 700	0,3	8,1	1994	(C) 2013	42 200	100 %	100 %	42 200
<b>Euralille (Lille)</b> Carrefour, Go Sport, 14 MUS et 95 boutiques	66 700	2 900 <sup>(1)</sup>	1,5	12,6	1994 2010	1994	42 900	76%	100 %	42 900
<b>Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq)</b> Auchan, 7 MUS (Furet du Nord, H&M, C&A) et 125 boutiques	57 100	3 050	1,5	11,5		1977 (R) 2004/06	32 600	100 %	100 %	32 600
<b>Lyon Confluence (Lyon)</b> Carrefour, Joué Club, C&A, 16 MUS 76 boutiques et un cinéma	53 500	1 500	1,5	7,9		2012	53 500	100 %	100 %	53 500
<b>Rennes Alma (Rennes)</b> Carrefour, Printemps, 7 MUS (Zara, Hollister, Pull&Bear) et 97 boutiques	46 100	2 687	0,6	7,2	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	33 200	100 %	100 %	33 200
<b>La Valentine (Marseille)</b> Printemps, Darty, FNAC	30 000	1 500	1,4	n.a.	2007	1982 (R) 1999	8 400	100 %	100 %	8 400
<b>Nicetoile (Nice)<sup>(2)</sup></b> C&A, 4 MUS et 89 boutiques	21 800	1 200	0,7	13,2	2000	1982 (R) 2005	17 600	100 %	100 %	17 600
<b>L'Usine Roubaix (Roubaix)</b> 6 MUS, 81 boutiques	19 300	400	1,4	n.a.	2007	1984	19 300	100 %	100 %	19 300
<b>Channel Outlet Store (Coquelles)</b> Adidas, Hugo Boss, 47 boutiques	13 700	830	0,4	1,0		2003	13 700	100 %	100 %	13 700
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE</b>										<b>343 200</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parking non détenu par le Groupe.

(2) Actif vendu au T1 2015.

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRES ACTIFS</b>										
<b>Bel-Est (Bagnolet)</b> Auchan et 58 boutiques	48 800	1 700	3,8	n.a.	2010	1992	500 5 000	100 % 35,2%	100 % 35,2%	500 1 800
<b>Aquaboulevard (Paris)</b> Decathlon, 1 parc aquatique, 1 salle de sport, 1 cinéma, zone d'événement, pôle de restauration et 3 boutiques	38 400	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	32 400	100 %	100 %	32 400
<b>Maine-Montparnasse (Paris)</b> 1 boutique Naf Naf	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		200	100 %	100 %	200
<b>Villabé</b> Carrefour, 4 MUS (Sephora, Cache-Cache, Toys'R'Us, El Rancho) et 53 boutiques	35 300	2 900	1,3	n.a.	2010	1992	3 500 5 600	100 % 48,75%	100 % 48,75%	3 500 2 700
<b>Grigny 2 (Grigny)</b> Casino, 1 MUS et 22 boutiques	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973 (R) 2000	1 600	100 %	100 %	1 600
<b>Go Sport (Marseille Grand Littoral, Èvreux, Saintes, La Valentine)</b>	8 900	n.a.	n.a.	n.a.	2007		8 900	100 %	100 %	8 900
<b>Plaisir</b> 1 MUS	5 200	100	n.a.	n.a.	2001		5 200	100 %	100 %	5 200
<b>SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS</b>										<b>56 800</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>1 120 700</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.



## 1.2. France : Pôle Congrès & Expositions

Portefeuille au 31/12/2014	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	Description
<b>RÉGION PARISIENNE</b>								
<b>PROPRIÉTÉ ET EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE</b>								
<b>Paris Porte de Versailles</b> (Paris 15 <sup>e</sup> )	2000	Hall 5 en 2003	5 500	220 000	50 %	100 %	220 000	8 halls d'expositions (de 5 000 à 70 000 m <sup>2</sup> ), 32 salles de conférences dont 3 auditoriums
<b>Paris-Nord</b> (Villepinte)	2008	Hall 7 en 2010	13 000	245 000	50 %	100 %	245 000	9 halls d'expositions, 45 salles de conférences dont 3 auditoriums
<b>CNIT</b> (La Défense)	1999	(R) 2007	1 120 <sup>(1)</sup>	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès & Expositions
<b>Espace Grande Arche</b> (La Défense)	2001	(R) 2003		5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m <sup>2</sup>
<b>Espace Champperret</b> (Paris 17 <sup>e</sup> )	1989/1995	(R) 2008	1 100 <sup>(2)</sup>	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)
<b>Palais des Congrès de Paris</b>	2008	1993	1 500 <sup>(2)</sup>	32 000	50 %	100 %	32 000	Centre d'expositions, 92 salles de conférences dont 4 auditoriums
<b>Carrousel du Louvre (Expos)</b> (Paris 1 <sup>er</sup> )	1999	1993	4 300 <sup>(2)</sup>	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)
<b>Palais des Sports</b> (Paris 15 <sup>e</sup> )	2002	1960		n.a.	50 %	50 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places
<b>Hilton CNIT</b> (La Défense)	1999	(R) 2008		10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel
<b>Pullman Paris-Montparnasse Hôtel</b> (Paris 14 <sup>e</sup> )	1998	(R) 2012 <sup>(3)</sup>	2 033 <sup>(4)</sup>	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférence et parking privé <sup>(2)</sup>
<b>EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE</b>								
<b>Paris-Le Bourget</b>	2008	1952 2005	12 000 <sup>(2)</sup>	80 000	50 %	100 %	n.a.	5 halls d'expositions, 7 salles de conférences dont 1 auditorium
<b>Palais des Congrès de Versailles</b>	2008	1964	4 300 <sup>(2)</sup>	3 200	45 %	100 %	n.a.	11 salles de conférences dont 1 auditorium
<b>Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux</b>	2009	(R) 2007		3 000	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférences dont 1 auditorium
<b>Hôtel Salomon de Rothschild</b>	2014	(R) 2007 2010		1 600	45 %	100 %	n.a.	8 chambres XVIII <sup>e</sup> siècle, 1 salle de réception
<b>ACTIFS EN PROVINCE</b>								
<b>Novotel</b> (Lyon Confluence)	2012	(C) 2012	48	7 100	100 %	100 %	7 100	Hôtel Novotel 4 étoiles, 150 chambres
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>617 400</b>	

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

(2) Parking non détenu par le Groupe.

(3) 382 chambres rénovées sur 957 en 2011 et 2012.

(4) Le parking de l'hôtel Pullman est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaité et les bureaux.

## 1.3. France : Pôle Bureaux\*

Portefeuille au 31/12/2014	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	Principaux locataires
<b>PARIS ET QUARTIER CENTRAL DES AFFAIRES DE L'OUEST PARISIEN</b>							
<b>Paris 8<sup>e</sup></b>							
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	(R) 2006	45 300	374	100 %	45 300	Gaz de France, Eurazeo, Dechert, Dior Parfums, Marionnaud, Rothschild & Cie, Arsene, Tikheau
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>							
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	1998	13 400	147	100 %	13 400	Securitas, Direct Énergie, La Poste
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>							
7, place du Chancelier-Adenauer	1999	(R) 2008	12 100	150	100 %	12 100	Siège d'Unibail-Rodamco
<b>SOUS-TOTAL « PARIS QCA »</b>						<b>70 800</b>	
<b>92 Paris - La Défense</b>							
Espace 21 (Les Villages) Tour Ariane	1999	(R) 2006	41 900	1 541	100 %	41 900	Genegis, Louvre Hôtels, Ageas
	1999	(R) 2008 <sup>(1)</sup>	63 600	211	100 %	63 600	Marsh, British Telecom France, Mercer, Arkea, Completel, Ims Health, Ciments Français, Network Appliance, APEC, Regus, Air Liquide
CNIT (Bureaux)	1999	(R) 2008	37 100	1 120 <sup>(2)</sup>	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteauform
Majunga	n.a.	(C) 2014	65 500	271	100 %	65 500	Axa Investment Managers <sup>(3)</sup>
Michelet-Galilée	1999	(R) 2010	32 700	127	100 %	32 700	Alstom
70-80, av. Wilson	1999	(R) 2012	23 000	542	100 %	23 000	Comexposium, ERDF, Cofely, Orphan, Gefco
<b>SOUS-TOTAL « PARIS - LA DÉFENSE »</b>						<b>263 800</b>	
<b>92 Levallois-Perret</b>							
So Ouest Office	1996	(R) 2013	33 300	320	100 %	33 300	SAP, PRA
<b>92 Neuilly-sur-Seine</b>							
2-8, rue Ancelle	1996	(R) 2000 (R) 2014	17 200	199	100 %	17 200	CMS Bureau Francis Lefebvre
<b>92 Issy-les-Moulineaux</b>							
34-38, rue Guynemer	1999	(R) 2012	47 000	861	100 %	47 000	Aldebaran, Carlson, Accor, Aldata, Citer, Groupe Lucien Barrière
<b>SOUS-TOTAL « NEUILLY-LEVALLOIS-ISSY »</b>						<b>97 500</b>	
<b>Autres actifs de bureaux à Paris (Paris 14<sup>e</sup>)</b>							
Gaîté-Montparnasse (Bureaux)	1998	(C) 1974	9 900	2 033 <sup>(4)</sup>	100 %	9 900	Le Point, Gereso
<b>Autres actifs de bureaux à Paris-Ouest (Nanterre)</b>							
29 rue du Port	2010	(C) 1989	10 300	94	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France
<b>SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS À PARIS</b>						<b>20 200</b>	
<b>SOUS-TOTAL PARIS ET RÉGION PARISIENNE</b>						<b>452 300</b>	
<b>ACTIFS EN PROVINCE</b>							
<b>Lyon</b>							
Tour Crédit Lyonnais <sup>(5)</sup>	1996 2007	(C) 1977	12 900	60	100 %	12 900	France Telecom, DHL, C.E.R.T.I.R.A
<b>SOUS-TOTAL PROVINCE</b>						<b>12 900</b>	
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>						<b>465 200</b>	

(\*) Et assimilés : commerces en pied d'immeuble, locaux d'activité, logements isolés.

(1) Rénovation entre 2004 et 2008.

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

(3) La prise d'effet estimée du bail est au premier semestre 2016.

(4) Le parking est partagé entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaîté et les bureaux.

(5) Données pour la quote-part Unibail-Rodamco, la surface GLA totale du complexe de la Tour Crédit Lyonnais est de 50 100 m<sup>2</sup>.

## 1.4. Espagne : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Parquesur</b> (Madrid) Alcampo, Fnac, Media Markt, Leroy Merlin 217 boutiques	151 200	5 800	5,6	20,1	1994	(C) 1989 (C) 2005	95 300	100 %	100 %	95 300
<b>Bonaire</b> (Valence) Alcampo, Leroy Merlin, Decathlon, Zara 169 boutiques, Retail Park	135 000	5 700	1,7	10,4	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012	48 200	100 %	100 %	48 200
<b>La Maquinista</b> (Barcelone) Apple, Hollister, Media Markt, Carrefour 222 boutiques et un hypermarché	95 000	5 500	4,5	15,7	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	79 600	51 %	100 %	79 600
<b>La Vaguada « Madrid 2 »</b> (Madrid) Alcampo, El Corte Inglés, C&A, Disney 241 boutiques	85 500	3 600	5,9	21,5	1995	(C) 1983 (R) 2003	22 500	100 %	100 %	22 500
<b>El Faro</b> (Badajoz) Primark, El Corte Inglés outlet, Zara, H&M 95 boutiques	66 300	2 840	0,3	6,2	2012	(C) 2012	43 100	100 %	100 %	43 100
<b>Bahía Sur</b> (Cádiz) Carrefour, El Corte Inglés, Zara, H&M 100 boutiques	59 300	3 350	0,3	6,3	1994	(C) 1992 (R) 2005 (R) 2014	24 700	100 %	100 %	24 700
<b>Las Glorias</b> (Barcelone) Carrefour, C&A, PCCity, H&M 170 boutiques	55 600	2 804 (1)	4,3	11,9	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014	30 300	100 %	100 %	30 300
<b>Splau</b> (Barcelone) Primark, Media Markt, Zara, H&M 1 supermarché, 1 cinéma et 143 boutiques	55 000	2 800	4,2	13,0	2011	(C) 2010	55 000	100 %	100 %	55 000
<b>Barnasud</b> (Barcelone) Carrefour, Media Markt, Cinesa, Bowling Barnasud 82 boutiques, Retail Park	43 700	2 450	3,6	4,2	2001	(C) 1995 (R) 2002 (R) 2006	33 300	100 %	100 %	33 300
<b>Los Arcos</b> (Séville) Hipercor, C&A, Mango, Zara 88 boutiques	44 000	1 800	1,5	5,8	1995	(C) 1992 (R) 2002 (R) 2013	17 700	100 %	100 %	17 700
<b>Garbera</b> (San Sebastian) Eroski, Media Markt, Forum, Aki 68 boutiques	40 000	2 784	0,6	4,7	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	25 300	100 %	100 %	25 300
<b>Equinoccio</b> (Madrid) Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Warner Bros 49 boutiques, Retail Park	36 800	1 408	5,1	3,6	1998	(C) 1998 (R) 2000 (R) 2008 (C) 2012	35 200	100 %	100 %	35 200
<b>Vallsur</b> (Valladolid) Eroski, Zara, Mango, Jack & Jones 101 boutiques	36 000	2 250	0,4	5,0	2002	(C) 1998 (R) 2004 (C) 2011 (R) 2014	35 200	100 %	100 %	35 200
<b>Dos Hermanas FOC</b> (Séville) Blanco Stock, Burger King, Lefties, Shana 63 boutiques	16 100	1 200	1,5	1,7	2002	(C) 1999 (R) 2000	16 100	100 %	100 %	16 100
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX ESPAGNE</b>										<b>561 500</b>
<b>AUTRES ACTIFS</b>										
<b>Sant Cugat</b> (Barcelone) Eroski (hypermarket) 1 hypermarché	42 500	2 700	3,8	15,0	2012	(C) 1996 (R) 2002	22 400	100 %	100 %	22 400
<b>SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS</b>										<b>22 400</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>583 900</b>

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

(1) Parking détenu en partie par le Groupe.



## 1.5. Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>										
<b>Centrum Cerny Most</b> (Prague) <i>H&amp;M, Desigual, Nespresso, Esprit</i> <i>162 boutiques et un cinéma</i>	95 100	3 830	1,6	9,6	2000	(C) 1997 (C) 2013	95 100	100 %	100 %	95 100
<b>Centrum Chodov</b> (Prague) <i>Marks&amp;Spencer, Zara, Superdry, Versace Jeans</i> <i>204 boutiques + 8 boutiques dans l'extension</i>	61 600	2 800 <sup>(1)</sup>	1,3	12,8	2005 2014	(C) 2005 (C) 2014	61 600	100 %	100 %	61 600
<b>Centrum Pankrac</b> (Prague) <sup>(2)</sup> <i>Peek&amp;Cloppenburg, Zara,</i> <i>Calvin Klein Jeans, Gant</i> <i>123 boutiques</i>	40 400	1 100	1,2	11,5	2005	2008	40 400	75 %	n.a.	n.a.
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>										<b>156 700</b>
<b>POLOGNE</b>										
<b>Arkadia</b> (Varsovie) <i>Peek&amp;Cloppenburg, MAC, Kiko, Etam</i> <i>233 boutiques et un cinéma</i>	114 600	3 900	1,7	19,9	2010	2004	75 000	100 %	100 %	75 000
<b>Galeria Mokotow</b> (Varsovie) <i>Peek&amp;Cloppenburg, Empik, iSpot, Neo</i> <i>251 boutiques et un cinéma</i>	68 300	2 219	1,2	12,5	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	68 300	100 %	100 %	68 300
<b>Zlote Tarasy</b> (Varsovie) <i>H&amp;M, Zara, Van Graaf, Denon</i> <i>209 boutiques et un cinéma</i>	66 300	1 611	1,9	18,5	2007 2012 2013	2007	66 300	100 %	n.a.	n.a.
<b>CH Ursynow</b> (Varsovie) <i>OBI, Real, Sephora, Reserved</i> <i>31 boutiques</i>	46 200	1 869	1,7	3,7	2014	1998	46 200	50 %	n.a.	n.a.
<b>Wilenska</b> (Varsovie) <i>Go Sport, New Yorker, Swiss, Parfois</i> <i>92 boutiques</i>	39 900	1 253	1,7	15,6	2010	2002	18 200	100 %	100 %	18 200
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX POLOGNE</b>										<b>161 500</b>
<b>HONGRIE</b>										
<b>Europark</b> (Budapest) <i>Douglas, DM Drogerie Markt, Griff, Samsung</i> <i>77 boutiques</i>	25 500	950	0,8	5,5	1999	1997	25 500	100 %	100 %	25 500
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX HONGRIE</b>										<b>25 500</b>

(1) 700 places de parking sur 2 800 sont louées par la ville de Prague en tant que parking « Park & Ride ».

(2) Sous promesse de vente au T1 2015.

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>ALLEMAGNE</b>										
<b>CentrO</b> (Oberhausen) Kaufhof, SinnLeffers, Saturn, P&C, H&M, Apple, Zara, 254 MUS, 1 cinéma et un pôle de loisir	231 700	12 000	3,3	15,7 <sup>(1)</sup>	2014	(C) 1996	224 900	45 %	n.a.	n.a.
<b>Ruhr-Park</b> (Bochum) Kaufland, SinnLeffers, MediaMarkt, C&A, H&M, 98 boutiques, 13 MUS et un 1 cinéma	115 500	4 392	3,8	12,0	2012	(C) 1964	106 800	50 %	n.a.	n.a.
<b>Paunsdorf Center</b> (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Esprit, H&M, New Yorker, 188 boutiques, 22 MUS et des bureaux	113 300	7 300	0,9	7,6	2012	(C) 1994 (R) 2012	113 300	46 %	n.a.	n.a.
<b>Gropius Passagen</b> (Berlin) Kaufland, Kult, Kaufhof, P&C, New Yorker, SpieleMax, H&M, 140 boutiques, 16 MUS, 1 cinéma et des bureaux	93 700	2 014	2,9	11,7	2012	(C) 1964 (R) 1997	93 700	18 %	n.a.	n.a.
<b>Hofe am Brühl</b> (Leipzig) MediaMarkt, Müller, H&M, New Yorker, Olymp&Hades, 130 boutiques, 13 MUS et des bureaux	54 600	820	1,0	12,1	2012	(C) 2012	54 600	91 %	100 %	54 600
<b>Pasing Arcaden</b> (Munich) MediaMarkt, Müller, HIT, C&A, H&M, 150 boutiques, 12 MUS et des bureaux	52 800	943	2,0	11,8	2012	(C) 2011 (C) 2013	52 800	91 %	100 %	52 800
<b>Palais Vest</b> (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&M, C&A, 119 boutiques et 14 MUS	43 100	970	2,3	4,3 <sup>(2)</sup>	2012	(C) 2014	43 100	91 %	100 %	43 100
<b>Gera Arcaden</b> (Gera) Kaufland, Medimax, H&M, C&A, New Yorker, 85 boutiques, 11 MUS et des bureaux	38 600	1 309	0,3	6,7	2012	(C) 1998 (R) 2008	38 600	91 %	100 %	38 600
<b>Ring-Center 1</b> (Berlin) 73 boutiques et un cinéma	20 600	1 000 <sup>(3)</sup>	0,7	5,3	1996	1997	20 600	67 %	n.a.	n.a.
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX ALLEMAGNE</b>										<b>189 100</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>532 800</b>

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Estimations. Un nouveau système de comptage sera installé en 2015.

(2) Fréquentation depuis l'ouverture (16 septembre 2014).

(3) Parking non détenu par le Groupe.

## 1.6. Europe Centrale : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>POLOGNE</b>							
<b>Zlote Tarasy Lumen</b> (Varsovie)	23 700	2007/ 2012/2013	2007	23 700	100 %	n.a.	n.a.
<b>Zlote Tarasy Skylight</b> (Varsovie)	21 800	2012/2013	2007	21 800	100 %	n.a.	n.a.
<b>Wilenska Offices</b> (Varsovie)	13 400	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>4 800</b>

## 1.7. Autriche : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRICHE</b>										
<b>Shopping City Süd (SCS)</b> (Vienne) <i>Primark, P&amp;C, Van Graaf, Saturn 264 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma</i>	196 900	10 000	1,5	24,7	2008	(C) 1976/ 2002/2012 (R) 2013	134 200	100 %	100 %	134 200
<b>Donauzentrum</b> (Vienne) <i>P&amp;C, Zara, H&amp;M, Cineplexx, GAP, Nike 256 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma et un hôtel</i>	119 400	3 000	1,7	18,1	2003	(C) 1975/2000 2006/2008 2010/(R) 2012	119 400	100 %	100 %	119 400
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX AUTRICHE</b>										<b>253 600</b>
<b>SLOVAQUIE</b>										
<b>Aupark</b> (Bratislava) <i>205 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma</i>	55 400	2 217	0,6	10,4	2006 2011	(C) 2001 (R) 2014	50 200	100 %	100 %	50 200
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SLOVAQUIE</b>										<b>50 200</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>303 800</b>

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial (sauf pour SCS à moins de 60 minutes).

## 1.8. Autriche : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRICHE</b>							
<b>Donauzentrum</b> (Vienne) <i>2 bâtiments</i>	10 700	2003	1975 1985	10 700	100 %	100 %	10 700
<b>Shopping City Süd (SCS)</b> (Vienne)	9 400	2008	1989	9 400	100 %	100 %	9 400
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>20 100</b>



## 1.9. Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco consolidation	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>SUÈDE</b>										
<b>Täby Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>Systembolaget, ICA, Hemköp, Stadium</i> 227 boutiques et un cinéma	73 800	3 000	1,4	13,0	1997	1968/1969 1975/ 1992	73 800	100 %	100 %	73 800
<b>Forum Nacka</b> (Stockholm et ses environs) <i>Media Markt, New Yorker, Åhléns, Clas Ohlsson</i> 150 boutiques	53 700	1 900	1,6	6,4	1996	1990/1997/ 2008	53 700	100 %	100 %	53 700
<b>Solna Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>Stadium, H&amp;M, ICA, Systembolaget</i> 124 boutiques	48 200	1 265	1,6	7,1	1985	1962/1965/ 1992/ (R) 2011/2012	48 200	100 %	100 %	48 200
<b>Eurostop Arlanda</b> (Stockholm et ses environs) <i>H&amp;M, ICA, Huntyard &amp; Berras</i> 30 boutiques	30 600	1 600	1,0	2,2	1996	1992	30 600	100 %	100 %	30 600
<b>Nova Lund (1, 2 &amp; 3)</b> (Lund) <i>G Star, Gina Tricot, Stadium, H&amp;M</i> 73 boutiques	26 700	1 483	0,7	2,6	2002 2005	2002 2006	26 700	100 %	100 %	26 700
<b>Arninge Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>H&amp;M, ICA, Jula, Apoteket</i> 25 boutiques	20 200	500	1,3	3,0	2001	1983 1990	20 200	100 %	100 %	20 200
<b>Eurostop Örebro</b> (Örebro) <i>ICA, Jysk, Max, Statoil</i> 7 boutiques	15 300	900	0,2	3,0	1996	1991/1996/ 2007	15 300	100 %	100 %	15 300
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SUÈDE</b>										<b>268 500</b>
<b>DANEMARK</b>										
<b>Fisketorvet</b> (Copenhague) <i>Føtex Hypermarket, Silvan, Bahne, Stadium</i> 122 boutiques, 1 cinéma et une salle de sport	59 100	1 600	1,7	7,6	2000	2000 (R) 2013	59 100	100 %	100 %	59 100
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DANEMARK</b>										<b>59 100</b>
<b>FINLANDE</b>										
<b>Jumbo</b> (Helsinki) <i>K-Citymarket, Prisma, Clas Ohlson, Stockmann</i> 122 boutiques	85 100	4 600	1,2	10,4	2005	1999 2005	85 100	35 %	35 %	29 900
<b>SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX FINLANDE</b>										<b>29 900</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>357 500</b>

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

## 1.10. Pays nordiques : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>SUÈDE</b>							
<b>Solna Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>75 unités de bureaux et 108 appartements</i>	29 200	1985	1962/1965/ 1992	29 200	100 %	100 %	29 200
<b>Täby Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>49 unités de bureaux</i>	17 900	1997	1968/1969 1975/1992	17 900	100 %	100 %	17 900
<b>Forum Nacka</b> (Stockholm et ses environs) <i>80 unités de bureaux</i>	14 100	1996	1990/1997/ 2008	14 100	100 %	100 %	14 100
<b>Eurostop Arlanda</b> (Stockholm et ses environs) <i>1 hôtel et 222 chambres</i>	10 100	1996	1992	10 100	100 %	100 %	10 100
<b>Eurostop Örebro</b> (Örebro) <i>1 hôtel et 111 chambres</i>	4 700	1996	1991/1996/ 2007	4 700	100 %	100 %	4 700
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>76 000</b>

## 1.11. Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2014 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>PAYS-BAS</b>										
<b>Stadshart Almere</b> (Almere) <i>Media Markt, Albert Heijn XL, H&amp;M, Zara, C&amp;A, 1 cinéma, 104 boutiques et 19 MUS</i>	89 500	1 807 <sup>(1)</sup>	1,1	9,9	2002	(C) 2002 (R) 2008	84 600	100 %	100 %	84 600
<b>Stadshart Amstelveen</b> (Amstelveen) <i>De Bijenkorf, H&amp;M, Albert Heijn, Zara 120 boutiques et 17 MUS</i>	83 400	2 775 <sup>(1)</sup>	2,6	10,0	2005	(C) 1960 (R) 1998	53 800	100 %	100 %	53 800
<b>Stadshart Zoetermeer</b> (Zoetermeer) <i>Albert Heijn XL, H&amp;M, C&amp;A, Hema, Media Markt 81 boutiques et 16 MUS</i>	77 400	3 340 <sup>(1)</sup>	2,4	10,0	1983	(C) 1983 (R) 2005	52 800	100 %	100 %	52 800
<b>Leidsenhage</b> (Leidschendam) <i>Albert Heijn, H&amp;M, Jumbo, Kruidvat 74 boutiques et 6 MUS</i>	75 400	3 000 <sup>(1)</sup>	2,4	7,6	1990	(C) 1971 (R) 2000	60 400	100 %	100 %	60 400
<b>De Els</b> (Waalwijk) <i>11 boutiques</i>	14 500	500 <sup>(2)</sup>	n.a.	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	1 200	100 %	100 %	1 200
<b>Kerkstraat</b> (Hilversum) <i>1 boutique V&amp;D</i>	12 200	72	n.a.	n.a.	1993	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
<b>In den Vijfhoek</b> (Oldenzaal) <i>32 boutiques, 3 MUS (Albert Heijn)</i>	8 100	340 <sup>(2)</sup>	n.a.	n.a.	1980	(C) 1980	8 000	100 %	100 %	8 000
<b>Zoetelaarpassage</b> (Almere) <i>17 boutiques, 3 MUS (Lidl)</i>	6 700	-	n.a.	n.a.	1983	(C) 1983	6 700	100 %	100 %	6 700
<b>Carleijspassage 10</b> (Venlo) <i>1 boutique, 2 MUS</i>	1 900	n.a.	n.a.	n.a.	1993	(C) 1951	1 900	100 %	100 %	1 900
<b>Oosterdijk</b> (Sneek) <i>1 boutique, 1 MUS</i>	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	900	100 %	100 %	900
<b>Pieter Lastmanweg 2-6</b> (Amstelveen) <i>3 boutiques</i>	200	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	200	100 %	100 %	200
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>										<b>282 000</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parking partagé entre le centre commercial et les bureaux.

(2) Parking non détenu par le Groupe.

## 1.12. Pays-Bas : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2014	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>PAYS-BAS</b>								
<b>Leidsenhage</b> (Leidschendam)	25 300	3 000 <sup>(1)</sup>	2007	(C) 1983 (R) 2005	25 300	100 %	100 %	25 300
<b>Stadshart Zoetermeer</b> (Zoetermeer)	11 500	3 340 <sup>(1)</sup>	1983/2005	n.a.	10 600	100 %	100 %	10 600
<b>Zoetelaarpassage</b> (Almere)	9 200	0	1983	(C) 1961	8 100	100 %	100 %	8 100
<b>Stadshart Amstelveen</b> (Amstelveen)	2 500	2 775 <sup>(1)</sup>	2005	(C) 1999	1 800	100 %	100 %	1 800
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>								<b>45 800</b>

(1) Parking partagé entre le centre commercial et les bureaux.





# 2

## RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS *au 31 décembre 2014*

<b>2.1. Rapport de gestion</b>	<b>15</b>	<b>2.3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2014</b>	<b>36</b>
2.1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables	15	2.3.1. Patrimoine du Groupe	36
2.1.2. Commentaires de l'activité par pôle	15	2.3.2. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA triple net	46
2.1.3. Développement durable	27	<b>2.4. Ressources financières</b>	<b>49</b>
2.1.4. Résultats au 31 décembre 2014	28	2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2014	49
2.1.5. Événements postérieurs à la clôture	29	2.4.2. Notation financière	51
2.1.6. Dividende	29	2.4.3. Gestion des risques de marché	51
2.1.7. Perspectives	30	<b>2.5. Indicateurs de performance EPRA</b>	<b>54</b>
<b>2.2. Projets de développement au 31 décembre 2014</b>	<b>31</b>	2.5.1. Résultat net récurrent EPRA	54
2.2.1. Évolution du portefeuille de projets de développement	31	2.5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net	55
2.2.2. Portefeuille de projets	31	2.5.3. Taux de rendement EPRA	55
2.2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	32	2.5.4. Taux de vacance EPRA	56
2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2014	32	2.5.5. Ratios de coûts EPRA	56
2.2.5. Investissements en 2014	33	2.5.6. Investissements	57
2.2.6. Livraisons en 2014	33		
2.2.7. Livraisons prévues en 2015	33		
2.2.8. Description des projets de développement	33		

## 2.1. Rapport de gestion

### 2.1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables

#### 2.1.1.1. Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2014 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2014.

Suite à leur approbation par l'Union européenne le 29 décembre 2012, Unibail-Rodamco a appliqué les normes IFRS suivantes, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2013 :

- IFRS 10 : « États financiers consolidés » ;
- IFRS 11 : « Partenariats » ;
- IFRS 12 : « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ».

La norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » a également été adoptée au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Par conséquent, les états financiers consolidés pour 2013 et 2014 ont été préparés en application de ces nouvelles normes IFRS.

Les principes comptables ne présentent pas d'autres changements par rapport à la clôture 2013.

Les états financiers sont conformes aux recommandations de l'European Public Real Estate Association (EPRA) <sup>(1)</sup>. Un récapitulatif des indicateurs clés de performance EPRA est présenté à la fin de cette annexe.

#### 2.1.1.2. Périmètre de consolidation

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2013 sont :

- le 18 décembre 2014, Unibail-Rodamco a cédé six centres commerciaux français à Wereldhave ;
- le 28 novembre 2014, Unibail-Rodamco a cédé six centres commerciaux français à Carmila ;
- le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG (Allemagne) à 91,15 %, suite à l'exercice de son option de vente par Perella Weinberg Real Estate Fund I (PWREF). Par conséquent, mfi est consolidé par intégration globale depuis cette date ;
- le 14 mai 2014, Unibail-Rodamco a acquis une participation dans CentrO, un centre commercial leader en Allemagne situé à Oberhausen. Dans le cadre de cette acquisition et sur la base de l'analyse de la gouvernance, les sociétés acquises sont comptabilisées par mise en équivalence ;

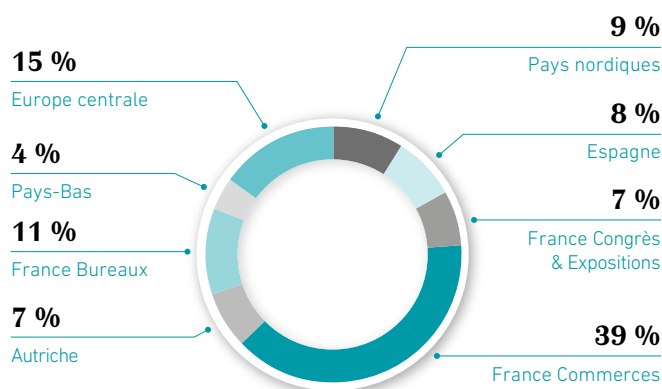
- suite à un changement de contrôle, le projet de développement Val Tolosa situé à Toulouse (France) est maintenant consolidé par intégration globale, au lieu d'une consolidation par mise en équivalence au 31 décembre 2013 ;
- le Groupe a également cédé, au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, plusieurs actifs, principalement le centre commercial Vier Meren aux Pays-Bas, et les actifs 34-36 Louvre et 23 Courcelles à Paris, ainsi que sa participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise (SFL).

Au 31 décembre 2014, 287 sociétés sont consolidées en intégration globale, six en « activité conjointe » (comme défini par la norme IFRS 11) et 29 par mise en équivalence <sup>(2)</sup>.

#### 2.1.1.3. Reporting opérationnel

Le Groupe est organisé d'un point de vue opérationnel en six régions : France, Espagne, Europe centrale <sup>(3)</sup>, Autriche, Pays nordiques et Pays-Bas. 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 % de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2014, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence <sup>(4)</sup>.



#### 2.1.2. Commentaires de l'activité par pôle

2014 a été une excellente année pour le Groupe. Parmi ses réussites peuvent être citées : les cessions réalisées ou signées d'actifs de centres commerciaux non stratégiques en France, aux Pays-Bas et en Espagne pour un prix total net vendeur perçu par Unibail-Rodamco de 2,1 milliards d'euros, permettant

(1) Les recommandations de l'EPRA sont consultables sur le site Internet : [www.epra.com](http://www.epra.com).

(2) Principalement le sous-groupe Comexposium, le centre commercial Rosny 2 en France, le centre commercial Arkady Pankrac en République tchèque, le complexe immobilier Zlote Tarasy en Pologne, et les centres commerciaux Ring-Center, Ruhr Park, CentrO, Gropius et Paunsdorf en Allemagne.

(3) La région Europe centrale comprend le portefeuille d'actifs en Allemagne.

(4) À l'exception des sociétés de services (le sous-groupe Comexposium, Espace Expansion et les services immobiliers de mfi).

au Groupe d'atteindre en moins d'un an l'objectif de cession de 1,5 à 2,0 milliards d'euros d'actifs de centres commerciaux qu'il s'était fixé sur cinq ans ; le lancement de la campagne « Unexpected Shopping » ; la très forte activité commerciale de l'activité Bureaux, avec la location de 30 077 m<sup>2</sup> (49 %) dans la tour Majunga (La Défense) à Axa Investment Managers et de 28 768 m<sup>2</sup> (80 %) à L'Oréal à So Ouest Plaza à Levallois (région parisienne) dont la livraison est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2015 ; la première émission pour une société foncière sur le marché euro d'une obligation convertible avec un coupon à 0 %, ainsi que d'une obligation responsable ; la signature d'accords pour les projets de développement multi-activités « Mall of Europe » à Bruxelles et Überseequartier à Hambourg ; et l'acquisition d'une participation dans CentrO, l'un des meilleurs centres commerciaux d'Allemagne.

L'implication des équipes et la qualité d'exécution de la stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation du Groupe ont contribué à renforcer davantage sa position de leader indiscuté de l'immobilier commercial européen, dans un environnement économique morose et malgré une concurrence accrue.

### 2.1.2.1. Centres Commerciaux

#### 2.1.2.1.1. Les centres commerciaux en 2014

2014 a été marquée par une lente reprise de l'économie européenne dans un contexte de faible inflation<sup>(1)</sup>. La croissance du PIB en 2014 est estimée à + 0,8 % dans l'Union européenne (UE) et à + 1,1 % dans la zone euro<sup>(1)</sup>. Le taux de chômage a légèrement diminué mais reste élevé à 10,0 % dans l'UE et 11,5 % dans la zone euro en novembre 2014, en baisse respectivement de - 40 points de base et de - 70 points de base par rapport à novembre 2013<sup>(2)</sup>. Le PIB devrait augmenter lentement en 2015, de + 1,5 % dans l'UE et de + 1,1 % dans la zone euro<sup>(1)</sup>.

Ces prévisions reposent sur des croissances positives des PIB des Pays-Bas, de l'Espagne et de la République tchèque en 2014 : + 0,9 %, + 1,2 % et + 2,5 % respectivement, alors que ces trois pays avaient connu une décroissance du PIB en 2013. La croissance du PIB en France et en Autriche est prévue à + 0,3 % et + 0,7 % en 2014, tandis que la Suède, la Slovaquie et la Pologne sont parmi les plus dynamiques de l'UE<sup>(1)</sup> avec des estimations de croissance du PIB en 2014 de + 2,0 %, + 2,4 % et + 3,0 % respectivement. La croissance du PIB en Allemagne devrait atteindre + 1,3 % en 2014, une augmentation de + 90 points de base par rapport à 2013.

Alors que les perspectives macroéconomiques s'amélioraient de manière significative au cours du premier semestre 2014, l'augmentation des risques géopolitiques et les perspectives économiques mondiales moins favorables ont freiné cette tendance

positive en Europe au 2<sup>e</sup> semestre. Malgré cet environnement économique mitigé, Unibail-Rodamco affiche une performance solide et démontre la force de son modèle économique : de grands centres commerciaux avec une fréquentation annuelle supérieure à 6 millions de visites, situés dans des métropoles européennes aux zones de chalandise riches et denses, dans lesquels les clients peuvent bénéficier d'une expérience shopping unique, grâce à une offre variée de grandes enseignes internationales dites « premium »<sup>(3)</sup> et à l'intégration permanente de nouveaux locataires différenciants, à un design innovant, à une qualité de service de haut niveau et un marketing innovant.

La baisse de confiance des consommateurs et les conditions climatiques inhabituelles au cours de l'année ont eu un impact sur le nombre de visiteurs dans les centres commerciaux et par conséquent sur les chiffres d'affaires des commerçants partout en Europe. Néanmoins, grâce à une gestion active de ses centres et au marketing innovant du Groupe, la fréquentation a augmenté de + 1,5 % et les chiffres d'affaires des commerçants<sup>(4)</sup> des centres commerciaux du Groupe ont progressé de + 2,7 % de janvier à décembre 2014 par rapport à la même période en 2013. À fin novembre 2014, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe augmentaient de + 2,4 % par rapport à la même période de 2013, surperformant les indices nationaux<sup>(5)</sup> de + 190 points de base. Les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux du Groupe en France ont surperformé l'indice national de + 190 points de base, avec des ventes en hausse de + 2,4 % par rapport à la même période de 2013. Cette hausse affichait même + 3,6 % en décembre 2014 par rapport à décembre 2013. En Autriche<sup>(6)</sup>, les ventes des commerçants à fin novembre 2014 ont augmenté de + 0,9 %, surperformant l'indice national de + 30 points de base, principalement tirées par Shopping City Süd (Vienne), récemment rénové (+ 4,0 % sur la même période). En Europe centrale, les ventes des commerçants ont progressé de + 4,0 % notamment grâce à la très bonne performance de Centrum Černý Most (+ 16,3 % à fin novembre 2014). Les centres commerciaux espagnols ont également enregistré une forte progression des ventes des commerçants : + 4,6 % à fin novembre 2014, surperformant l'indice national de + 390 points de base. Cette bonne performance provient notamment des grands centres commerciaux comme La Maquinista (+ 2,7 %), La Vaguada (+ 4,2 %), Parquesur (+ 5,8 %) et Splau (+ 18,1 %), le dernier centre commercial barcelonais du Groupe rénové et restructuré en 2012. Les six plus grands centres commerciaux du Groupe en Espagne<sup>(7)</sup> ont ainsi affiché une hausse globale des ventes des locataires de + 5,3 %. Les ventes des commerçants dans les pays nordiques sont en légère baisse à fin novembre 2014 par rapport à la même période en 2013. Ces données excluent Täby Centrum (Stockholm), en raison de l'extension et rénovation en cours. Les chiffres d'affaires des

(1) Source : European Economic Forecast, Automne 2014. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee7_en.pdf).

(2) Source : Eurostat, 7 janvier 2015.

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6454659/3-07012015-AP-EN.pdf/f4d2866e-0562-49f5-8f29-67e1be16f50a>.

(3) Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

(4) Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres existants, y compris extensions, hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Y compris les ventes des magasins d'Apple estimés sur la base des informations publiques disponibles de Apple Inc. (2013 10-K publié le 30 octobre 2013, pages 27 et 32 ; 2014 10-K publié le 27 octobre 2014 pages 27 et 32). Chiffres d'affaires de Primark non disponibles.

(5) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) à novembre 2014 : France : l'Institut Français du Libre-Service ;

Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Český statistický úrad (République tchèque) ; Polska Rada Centrow Handlowych

(Pologne, à octobre 2014) ; Autriche : Eurostat (Autriche et Slovaquie) ; Pays Nordiques : HUI Research (Suède), Danemark Statistik (Danemark), Eurostat (Finlande).

(6) Hors Slovaquie où des travaux de rénovation sont en cours à Aupark.

(7) Actifs avec plus de 6 millions de visites par an, situés dans les plus grandes villes d'Espagne : Madrid, Barcelone et Valence.

Ces actifs comprennent La Maquinista, La Vaguada, Bonaire, Parquesur, Glories et Splau.



commerçants et la fréquentation y ont progressé de + 16,1 % et + 15,7 %, grâce à l'ouverture de l'extension sud en juillet 2013 et la livraison de l'extension nord en mai et août 2014.

2014 a été une année très active en termes de gains de nouveaux projets de développement, d'acquisitions de centres commerciaux majeurs et d'innovations.

## Développement

En avril, la ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO 1 avec ses partenaires BESIX et CFE. Ce projet à usage mixte de redéveloppement du plateau du Heysel à Bruxelles comprend 114 000 m<sup>2</sup> dédiés aux loisirs, restaurants et commerces, 2 000 m<sup>2</sup> de loisirs extérieurs et 4 000 m<sup>2</sup> de bureaux : « Mall of Europe ». Unibail-Rodamco développera et exploitera « Mall of Europe », qui représente un investissement de 547 millions d'euros, tandis que BESIX et CFE développeront le programme résidentiel. Le Groupe déploiera son savoir-faire et ses innovations sur ce centre commercial de 230 boutiques qui offrira l'ensemble des services « 4 étoiles », des façades iconiques, une Dining Experience™ de 9 000 m<sup>2</sup> avec 30 restaurants, le plus grand cinéma de Belgique avec 4 000 places et le 1<sup>er</sup> « Spirouland » en intérieur du monde, créé par la Compagnie des Alpes, le plus grand opérateur de parcs à thème d'Europe, au cœur d'un centre de loisirs de 15 000 m<sup>2</sup>. « Mall of Europe » sera le premier centre commercial du Groupe en Belgique.

En décembre 2014, Unibail-Rodamco a signé un accord avec la ville de Hambourg pour acquérir un terrain et développer un projet urbain : Überseequartier. Ce projet est situé à 1 km au sud du centre-ville de Hambourg, au cœur du quartier de Hafencity, le plus grand projet de développement urbain d'Europe (157 ha).

Il comprendra un ensemble de commerces et de restaurants, un cinéma multiplexe, un terminal de croisière, des bureaux, des logements et un hôtel, pour un total de 184 000 m<sup>2</sup>, dont 50 % seront consacrés aux loisirs et aux commerces. Ce projet représente un investissement total de 860 millions d'euros.

Überseequartier offrira aux clients une expérience innovante avec 190 magasins, dont de nombreuses enseignes internationales premium, et les dernières initiatives majeures du Groupe comme le label « 4 étoiles », les vitrines iconiques, « The Designer Gallery », et la Dining Experience™ afin de créer une nouvelle référence shopping. Hambourg est la seconde plus grande ville d'Allemagne, avec une population en augmentation, aujourd'hui de 1,7 million d'habitants. Un faible taux de chômage (5,4 %) et un PIB par habitant supérieur de 64 % à la moyenne allemande font de la région de Hambourg l'une des plus riches et des plus dynamiques d'Europe.

## Acquisitions

Le Groupe a poursuivi son expansion en Allemagne avec l'acquisition d'une participation dans CentrO en mai 2014. Situé à Oberhausen, en Allemagne, au cœur de la région densément peuplée de la Ruhr, CentrO est l'un des centres commerciaux les plus importants et dynamiques d'Allemagne. Ouvert en 1996 et étendu de 17 000 m<sup>2</sup> en 2012, CentrO propose 232 000 m<sup>2</sup> d'offre commerciale et de loisirs, dont un centre de shopping

de 117 000 m<sup>2</sup> sur deux niveaux, 39 restaurants, un cinéma de neuf salles, une salle polyvalente de 12 000 sièges, deux parcs à thèmes (Sealife Adventure Park et Legoland Discovery Centre) et 12 000 places de parking.

Avec 252 magasins et restaurants, CentrO offre une diversité d'enseignes internationales unique en Allemagne, avec Apple, Hollister, Abercrombie & Fitch, Superdry, Tommy Hilfiger, Peek & Cloppenburg, Lego et Napapijri. Situé dans une zone de chalandise de 3 millions d'habitants, ce centre attire des visiteurs venant jusque des Pays-Bas.

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG (Allemagne) à 91,15 %, suite à l'exercice par PWREF de son option de vente, pour un montant total de 317 millions d'euros.

## Innovations

Afin de renforcer le leadership du Groupe en termes de qualité d'actifs, de services premium et d'expérience client, « UR Lab », le département interne en charge de l'innovation, a initié en 2014 divers projets innovants et affiné et déployé un certain nombre de concepts lancés précédemment, permettant d'accroître encore la fréquentation des centres :

- Fresh ! : cette innovation d'« UR Lab » s'inspire des meilleurs marchés de centre-ville et vise à créer une halle alimentaire exceptionnelle pour les gourmets les plus exigeants, proposant une offre d'une grande qualité, diversifiée et régulièrement renouvelée. « El Mercat de Glories » a ouvert ses portes en septembre 2014 à Glories (Barcelone), sur 3 200 m<sup>2</sup>, offrant des concepts innovants de restaurants, primeurs, et de dégustation sur place. Au milieu de cette halle, se trouve « La Cuina » (« La Cuisine »), un espace dédié aux événements culinaires, ayant déjà accueilli plus de 90 événements depuis son lancement. 48 000 visiteurs par semaine en moyenne sont venus apprécier « El Mercat de Glories » depuis son ouverture.
- Le marketing digital : le Groupe a également étendu la présence digitale de ses centres commerciaux. Les téléchargements d'applications iPhone et Android ont augmenté de + 42 % (à 3,4 millions) en 2014 par rapport à 2013. Les visites des sites Web et des sites mobiles ont augmenté de + 18 % (à 46,8 millions) en 2014. Le nombre de fans Facebook des centres commerciaux du Groupe a poursuivi sa forte croissance avec 5,6 millions de fans (4,3 millions en 2013), soit + 30 %. Depuis le lancement de son programme de fidélité, le Groupe est plus proche de ses clients avec 1,6 million de détenteurs de cartes de fidélité, soit une augmentation de + 33 % par rapport à 2013. De plus, le Groupe a signé un partenariat court-terme exclusif avec Niantic Labs, une division de Google. Cette initiative a permis aux joueurs d'« Ingress » (jeu de réalité augmentée de Google) d'élargir leur terrain de jeu aux centres commerciaux pour la première fois en Europe continentale. Plus de 176 000 « Game Actions » ont été enregistrées pendant la durée du jeu dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco.
- Le label « 4 étoiles » <sup>(1)</sup> depuis son lancement en 2012, le référentiel de qualité du Groupe a été décerné à 19 centres commerciaux. En 2014, le CNIT (région parisienne), Pasing Arcaden (Munich), Fisketorvet (Copenhague) et Täby Centrum

(1) Le label « 4 étoiles » repose sur un référentiel qualité de 684 points audités par SGS, le leader mondial de la certification de services.

(Stockholm) ont décroché ce label en passant avec succès l'audit complet de SGS. Pasing Arcaden et Fisketorget sont les premiers centres commerciaux en Allemagne et au Danemark à recevoir cet exigeant label. Ces 19 centres labellisés passeront chaque année un audit, afin de vérifier le respect des exigences de ce référentiel de qualité.

- Dining Experience™ : cette initiative du Groupe vise à augmenter l'espace dédié à la restauration dans ses centres commerciaux, grâce à des concepts de restaurants qualitatifs et différenciants, une grande « Dining Plaza » ainsi que des événements gastronomiques uniques et de nombreux services. La Dining Experience™ est déjà déployée avec succès à La Maquinista (Barcelone), Confluence (Lyon), Galeria Mokotow (Varsovie) et Aéroville (région parisienne). En 2015, la Dining Experience™ sera mise en place aux Quatre Temps (région parisienne), à Mall of Scandinavia (Stockholm) et à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer).

### Activité locative

L'activité locative a été forte en 2014 avec 1 458 baux signés et un gain locatif <sup>(1)</sup> de + 19,6 % pour les renouvellements et relocations. Le taux de rotation <sup>(2)</sup> du Groupe s'établit à 12,5 % en 2014, largement au-dessus de l'objectif annuel de 10 %, grâce notamment à la forte rotation dans les grands centres commerciaux. 182 baux ont été signés en 2014 avec des enseignes internationales dites « premium » <sup>(3)</sup>, soit + 10 % par rapport aux 165 de 2013, avec une concentration sur les enseignes développant des concepts originaux.

Les équipes d'Unibail-Rodamco ont également signé avec des marques prometteuses et ont réalisé plusieurs « premières » marquantes, notamment l'ouverture des premiers magasins Tesla et Abercrombie & Fitch dans des centres commerciaux en Europe continentale, à Täby Centrum (Stockholm) et Centro (Oberhausen) respectivement.

De nombreuses marques différenciantes ont choisi Unibail-Rodamco pour pénétrer de nouveaux marchés en Europe : le Groupe a ainsi signé le 1<sup>er</sup> Rituals en France au Forum des Halles (Paris), le premier Disney store en Suède à Mall of Scandinavia (Stockholm) et le 1<sup>er</sup> Kusmi Tea en Suède à Täby Centrum (Stockholm).

Le portefeuille exceptionnel de centres commerciaux du Groupe a également permis à des enseignes internationales « premium » d'ouvrir leurs premières boutiques en centre commercial dans de nombreux pays : Starbucks en Suède à Täby Centrum (Stockholm), Le Pain Quotidien en France au Forum des Halles (Paris) et à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et COS & Other Stories en France à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer).

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi le développement d'enseignes différenciantes telles que Nespresso en Pologne, en République tchèque et en Autriche avec quatre nouveaux magasins, Costa Coffee en France et en Pologne avec cinq nouveaux magasins,

Forever 21 en France et en Allemagne avec six nouveaux magasins, JD Sports en Allemagne avec huit nouveaux magasins, et Kiko en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Pologne avec 12 nouveaux magasins.

Enfin, les deux centres majeurs en construction, Mall of Scandinavia (Stockholm) et Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), dont l'ouverture est prévue fin 2015, attirent de nombreuses enseignes exclusives et notamment : River Island, Victoria's Secret, Vapiano, O'Learys, les marques du groupe IC, notamment Peak Performance, Tiger of Sweden et Saint-Tropez, et les marques du groupe Inditex, notamment Zara, Massimo Dutti, Pull&Bear et Zara Home à Mall of Scandinavia (Stockholm), tandis que Polygone Riviera a attiré Forever 21, H&M, Superdry, Mauboussin et Zadig & Voltaire.

### Projets d'extension, de rénovation et de construction

Afin de répondre à la demande des enseignes pour des actifs de qualité à forte fréquentation et avec une masse critique d'enseignes différenciantes, le Groupe continue de rénover et d'étendre ses centres commerciaux :

- en Europe centrale, Wilenska (Varsovie) a ouvert en mars 2014 son nouveau « food-court » et la rénovation du niveau 2 du centre. Arkadia (Varsovie) a dévoilé en septembre son tout nouvel espace de restauration, un premier pas vers l'inauguration de la deuxième Dining Experience™ en Pologne prévue en 2016 ;
- à Täby Centrum (Stockholm), l'extension nord a été livrée en août 2014. Le projet complet s'achèvera par la livraison des dernières restructurations et des parkings en mai 2015 ;
- en Espagne, Garbera a célébré la fin de son réaménagement intérieur le 3 octobre ; l'ouverture du projet complet de restructuration et de rénovation de Glories est prévue en 2016 ;
- d'autres grands travaux d'extension et de rénovation sont en cours au Forum des Halles (Paris), à Parly 2 (région parisienne), à Chodov (République tchèque) et à Leidsenhage (Leidschendam-Voorburg) et seront livrés dans les années à venir.

Le 16 septembre 2014, plus de 90 000 visiteurs sont venus à l'inauguration de Palais Vest, le nouveau centre commercial du Groupe en Allemagne à Recklinghausen, au nord de la Ruhr. L'investissement total est de 193 millions d'euros. Les équipes commerciales du Groupe ont attiré à Palais Vest de nombreuses nouvelles enseignes dans la région. Les 120 magasins sur trois niveaux et 43 100 m<sup>2</sup> proposent une offre commerciale complète, et notamment le 1<sup>er</sup> magasin Reserved en Allemagne, Tommy Hilfiger, Mango, Playmobil ou Rituals, et 12 restaurants dans « L'Orangerie », la « Dining Plaza » du centre. Après avoir accueilli 1 million de visites en seulement trois semaines et 2 millions en 7 semaines, Palais Vest devrait atteindre une fréquentation de 9 millions par an.

De plus, le Groupe livrera en 2015 plusieurs grands projets : Mall of Scandinavia (Stockholm), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Minto (Mönchengladbach).

(1) Gain locatif : différence entre anciens et nouveaux loyers. Indicateur calculé sur les renouvellements et relocations.

(2) Taux de rotation = (nombre de relocations + nombre de cessions + nombre de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques.

(3) Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

### 2.1.2.1.2. Loyers des centres commerciaux Unibail-Rodamco

Au 31 décembre 2014, le Groupe détenait 90 actifs de commerce dont 73 centres commerciaux. 54 d'entre eux accueillent 6 millions de visites ou plus par an et représentent maintenant 95 % du portefeuille d'actifs de commerce <sup>(1)</sup> du Groupe en valeur brute.

Suite à la cession de 12 centres commerciaux en France en 2014, le portefeuille français de centres commerciaux représente maintenant 48 % du portefeuille total de centres commerciaux du Groupe (vs. 53 % au 31 décembre 2013).

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce du Groupe s'est élevé à 1 192,4 millions d'euros en 2014, en hausse de + 8,7 % par rapport à 2013.

Région	Loyers nets (ME)		
	2014	2013	%
France	628,8	568,7	10,6 %
Espagne	145,8	142,8	2,1 %
Europe centrale	141,9	112,7	25,9 %
Autriche	106,7	104,6	2,0 %
Pays nordiques	97,1	94,1	3,2 %
Pays-Bas	72,1	73,8	-2,3 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>1 192,4</b>	<b>1 096,8</b>	<b>8,7 %</b>

Les loyers nets 2014 sont en progression de + 95,6 millions d'euros par rapport à 2013, se décomposant de la manière suivante :

- + 51,8 millions d'euros provenant de changements de périmètre et d'acquisitions :
  - en France, la joint-venture entre Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne) était comptabilisée par mise en équivalence au 1<sup>er</sup> semestre 2013 et est consolidée par intégration globale depuis juillet 2013,
  - en Allemagne, mfi est consolidée par intégration globale depuis le 25 juillet 2014, suite à l'acquisition d'une participation complémentaire et au changement de contrôle en résultant,
  - acquisitions de lots complémentaires dans le centre commercial Villabé en France ;
- + 24,5 millions d'euros provenant de la livraison de projets dont : en France, Aéroville (région parisienne) et les extensions d'Alma (Rennes) et de Toison d'Or (Dijon), ouverts en octobre 2013 ; en République tchèque, l'extension de Centrum Černý Most à Prague en mars 2013 ; et de quelques plus petits projets en France, en Espagne, en Autriche, en Pologne et aux Pays-Bas ;
- + 11,8 millions d'euros générés par des actifs en développement, principalement dans les Pays nordiques avec Täby Centrum (Stockholm), en France avec le Forum des Halles et la Galerie Gaité (Paris) et aux Pays-Bas (Leidsenhage) ;
- 21,4 millions d'euros dus à la cession d'actifs non stratégiques :
  - 12,1 millions d'euros en France, en raison principalement de la cession de 11 centres commerciaux <sup>(2)</sup> en novembre et décembre 2014,
  - 7,2 millions d'euros aux Pays-Bas, suite à la vente du centre commercial Vier Meren en janvier 2014 et de divers autres actifs,
  - 2,1 millions d'euros en Espagne en raison des cessions de Albacenter (Albacete) et Habaneras (Alicante) ;
- 2,7 millions d'euros provenant d'autres impacts mineurs, dont les écarts de change négatifs sur le SEK ;
- les loyers nets à périmètre constant <sup>(3)</sup> progressent de + 31,6 millions d'euros, soit + 3,8 % par rapport à 2013, et 300 points de base au-dessus de l'indexation de seulement + 0,8 % en 2014, comparé à + 2,1 % en 2013.

Région	Loyers nets à périmètre constant (ME)		
	2014	2013	%
France	407,7	391,3	4,2 %
Espagne	126,8	121,8	4,1 %
Europe centrale	110,5	103,5	6,7 %
Autriche	100,4	99,3	1,1 %
Pays nordiques	67,1	66,9	0,4 %
Pays-Bas	55,0	53,1	3,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>867,5</b>	<b>836,0</b>	<b>3,8 %</b>

(1) Actifs en exploitation, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(2) N'inclut pas Cité Europe qui est comptabilisé par mise en équivalence.

(3) 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 ou nouveaux actifs) et les écarts de change.



Région	Évolution loyers nets à périmètre constant (%)			Total
	Indexation	Renouvellement relocations nettes des départs	Autres	
France	0,4 %	1,7 %	2,0 %	4,2 %
Espagne	0,2 %	0,2 %	3,8 %	4,1 %
Europe centrale	0,9 %	5,1 %	0,7 %	6,7 %
Autriche	2,2 %	2,0 %	- 3,1 %	1,1 %
Pays nordiques	1,6 %	- 0,6 %	- 0,6 %	0,4 %
Pays-Bas	1,7 %	2,3 %	- 0,4 %	3,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1,8 %</b>	<b>1,1 %</b>	<b>3,8 %</b>

La croissance des loyers nets à périmètre constant des grands centres commerciaux <sup>(1)</sup> est de + 4,2 % entre 2013 et 2014. Cette progression est forte dans la plupart des régions, avec notamment + 4,7 % en France et + 5,2 % en Espagne <sup>(2)</sup>.

La croissance des loyers nets à périmètre constant de + 3,8 % pour le Groupe au total est impactée par une indexation réduite (+ 0,8 % vs. + 2,1 % en 2013), les autres revenus (+ 1,1 % vs. + 1,2 %), ainsi que la performance plus faible des plus petits centres.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 1,6 % (18,9 millions d'euros) des loyers nets en 2014, en baisse

par rapport à 1,8 % (20,1 millions d'euros) en 2013, en raison principalement des effets de change en Europe centrale, de la conversion de loyers variables en loyers garantis et de chiffres d'affaires plus faibles de quelques commerçants en Autriche.

### 2.1.2.1.3. Part des sociétés liées

La part des sociétés liées <sup>(3)</sup> provenant de l'activité centres commerciaux représente 82,4 millions d'euros en 2014, à comparer à 76,7 millions d'euros en 2013.

Région	Part des sociétés liées (M€)		
	2014 Récurrent	2013 Récurrent	Variation
France	12,9	26,3	(13,4)
Espagne	1,4	1,5	(0,1)
Europe centrale	68,1	48,9	19,2
<b>TOTAL</b>	<b>82,4</b>	<b>76,7</b>	<b>5,7</b>

La hausse de + 5,7 millions d'euros provient principalement de :

- l'impact négatif du changement de gouvernance, en juillet 2013, de la joint-venture entre Unibail-Rodamco et ADIA concernant le centre commercial Parly 2 (région parisienne) : l'entité est maintenant consolidée par intégration globale ;
- l'impact positif de l'acquisition, en mai 2014, d'une participation dans CentrO (Oberhausen) et de l'augmentation de la contribution de Ruhr Park (Bochum), de Zlote Tarasy (Varsovie) et des sociétés liées de mfi ;
- l'impact négatif du changement de contrôle de mfi en juillet 2014, mfi étant depuis lors consolidée par intégration globale au lieu de mise en équivalence précédemment ;
- l'impact négatif de la cession de Cité Europe (Calais) à Carmila en novembre 2014.

Sur une base comparable, excluant les acquisitions et les changements de méthode, la part des sociétés liées a augmenté de + 2,6 millions d'euros (+ 10,0 %), résultant principalement de Ruhr Park (Bochum) et de Rosny 2 (région parisienne).

### 2.1.2.1.4. Activité locative en 2014

1 458 baux ont été signés en 2014 sur les actifs en exploitation consolidés (vs. 1 378 en 2013), pour un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 168,8 millions d'euros. Le gain locatif <sup>(4)</sup> est de + 19,6 % en moyenne sur les relocations et renouvellements (+ 15,3 % en 2013), et de + 23,4 % sur les grands centres commerciaux, partiellement minoré par - 0,9 % sur les petits centres (recevant moins de 6 millions de visites par an). Le gain locatif est respectivement de + 27,9 % en France et de + 17,3 % en Espagne <sup>(5)</sup> sur les grands centres commerciaux.

(1) Centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

(2) Centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an dans les trois plus grandes villes en Espagne : Madrid, Barcelone et Valence.

(3) La part des sociétés liées comprend la quote-part de résultat net récurrent de la période de l'ensemble des sociétés comptabilisées par mise en équivalence et les intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés.

(4) Le gain locatif est égal à la différence entre les nouveaux et les anciens loyers et se calcule uniquement sur les relocations et les renouvellements.

(5) Centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites par an dans les trois plus grandes villes en Espagne : Madrid, Barcelone et Valence.

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m <sup>2</sup>	LMG <sup>(1)</sup> (M€)	Gain de LMG <sup>(1)</sup> à périmètre constant	
				M€	%
France	467	119 749	72,1	12,3	24,3 %
Espagne	320	67 213	23,9	0,9	4,7 %
Europe centrale	252	70 180	28,8	5,4	32,7 %
Autriche	144	24 997	15,3	2,5	28,0 %
Pays nordiques	193	56 702	20,2	1,2	8,3 %
Pays-Bas	82	26 211	8,6	0,4	6,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 458</b>	<b>365 052</b>	<b>168,8</b>	<b>22,7</b>	<b>19,6 %</b>

(1) LMG : Loyer Minimum Garanti.

### 2.1.2.1.5. Loyers futurs et taux de vacance

Au 31 décembre 2014, le LMG total en année pleine du portefeuille de centres commerciaux n'a que légèrement baissé à 1 143,4 millions d'euros (1 170,5 millions d'euros au 31 décembre 2013) malgré les cessions importantes réalisées en 2014.

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 <sup>(1)</sup> (M€) par date de prochaine option de sortie	En % du total	LMG <sup>(1)</sup> (M€) par date de fin de bail	En % du total
Expirés	46,5	4,1 %	47,8	4,2 %
2015	229,2	20,0 %	81,8	7,2 %
2016	211,1	18,5 %	79,6	7,0 %
2017	220,0	19,2 %	83,1	7,3 %
2018	108,5	9,5 %	94,9	8,3 %
2019	119,8	10,5 %	111,9	9,8 %
2020	55,5	4,9 %	80,6	7,1 %
2021	30,7	2,7 %	91,0	8,0 %
2022	28,1	2,5 %	120,5	10,5 %
2023	22,8	2,0 %	111,5	9,8 %
2024	23,3	2,0 %	74,4	6,5 %
2025	9,4	0,8 %	29,2	2,6 %
Au-delà	38,5	3,4 %	137,1	12,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 143,4</b>	<b>100 %</b>	<b>1 143,4</b>	<b>100 %</b>

(1) LMG : Loyer Minimum Garanti.

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles sur le portefeuille total ont baissé à 29,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, en raison de la baisse de la vacance et des cessions réalisées en 2014.

Le taux de vacance financière <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2014 est en baisse à 2,2 % en moyenne sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux, dont 0,3 % de vacance stratégique. Le taux de vacance financière dans les grands centres commerciaux est limité à 1,9 %. La baisse du taux de vacance en France provient principalement des cessions ainsi que d'Aéroville (région parisienne) désormais totalement loué. En Espagne, la baisse

du taux de vacance résulte essentiellement d'une bonne activité locative à Parquesur (Madrid), Vallsur (Valladolid), El Faro (Badajoz) et La Maquinista (Barcelone). En Europe centrale, la vacance est en hausse, en raison de l'impact de la consolidation en intégration globale de mfi. En excluant ce changement de périmètre de consolidation, la vacance en Europe centrale est de 0,4 %, en baisse par rapport à 1,1 % au 31 décembre 2013. En Autriche, la hausse de la vacance résulte avant tout de la vacance stratégique à Aupark (Bratislava). Dans les Pays nordiques, la vacance est stable. Aux Pays-Bas, la baisse du taux de vacance provient principalement d'Amstelveen et Almere.

(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.

Région	Vacance au 31/12/2014		Au 31/12/2013
	M€	%	
France	14,7	2,2 %	2,6 %
Espagne	2,7	1,5 %	2,2 %
Europe centrale	3,3	1,7 %	1,1 %
Autriche	3,1	2,4 %	2,1 %
Pays nordiques	4,0	3,1 %	3,1 %
Pays-Bas	2,1	3,3 %	4,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>29,8</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,5 %</b>

Hors projets en développement.

Le taux d'effort <sup>(1)</sup> moyen des locataires s'élevait à 14,2 % au 31 décembre 2014, par rapport à 13,7 % au 31 décembre 2013, en raison des augmentations en France (+ 50 points de base), Europe centrale (+ 140 points de base), Autriche (+ 30 points de base) et dans les Pays nordiques (+ 130 points de base), partiellement compensées par une baisse de - 100 points de base en Espagne. Ces évolutions résultent principalement de l'activité commerciale, des refacturations de charges aux commerçants et des évolutions des chiffres d'affaires des commerçants, en particulier sur les actifs en cours de restructuration. En Europe centrale, la hausse du taux d'effort de 13,8 % à fin décembre 2013 à 15,2 % à fin décembre 2014 résulte des effets de change, de l'extension de Centrum Černý Most (Prague) et de l'impact de la consolidation en intégration globale de mfi. La baisse significative du taux d'effort en Espagne à 12,6 % (contre 13,6 % en 2013) est principalement due au redressement des chiffres d'affaires des commerçants dans les plus grands centres commerciaux, qui s'y traduit par un taux d'effort limité à 12,4 %.

### 2.1.2.1.6. Investissements et cessions

Le 13 février 2014, Unibail-Rodamco a annoncé la signature d'un accord avec Stadium Group, le promoteur de CentrO, afin d'acquérir sa participation dans cet actif. Unibail-Rodamco a conclu à cette occasion un accord de partenariat avec Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB), autre actionnaire de CentrO.

Voir le paragraphe 2.1.2.1.1. pour une description du centre commercial.

Dans le cadre de l'acquisition de cette participation dans CentrO, Unibail-Rodamco paiera au cédant un montant maximum de 535 millions d'euros, dont 471 millions d'euros payés lors du closing le 14 mai 2014. Cette acquisition présente un taux de rendement initial de 4,4 % et un prix moyen de 7 800 euros/m<sup>2</sup>.

L'acquisition de CentrO offre l'opportunité unique à Unibail-Rodamco de renforcer sa présence en Allemagne et d'y accélérer son développement après l'acquisition, en 2012, de participations dans mfi et Ruhr-Park, l'un des plus grands centres commerciaux d'Allemagne.

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG (Allemagne) à 91,15 %, suite à l'exercice par PWREF de son option de vente, pour un montant total de 317 millions d'euros.

Au total, le Groupe a versé 858 millions d'euros, principalement pour les transactions décrites ci-dessus, ainsi que pour le dernier versement à PWREF pour l'achat de sa participation dans mfi en 2012.

La plateforme allemande du Groupe compte maintenant 1,5 million de m<sup>2</sup>, dont 0,7 million de m<sup>2</sup> pour les actifs détenus par mfi, et 27 centres commerciaux. Après la livraison de Palais Vest à Recklinghausen (43 100 m<sup>2</sup> GLA) en septembre 2014, la livraison de Minto à Mönchengladbach (41 931 m<sup>2</sup> GLA) est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

Unibail-Rodamco a en outre investi 918 millions d'euros <sup>(2)</sup> dans son portefeuille de centres commerciaux en 2014, répartis comme suit :

- 177 millions d'euros de nouvelles acquisitions ;
  - aux Pays-Bas, des lots de commerces ainsi que d'autres actifs mineurs ont été acquis en 2014, principalement à Leidsenhage (Leidschendam-Voorburg), pour un montant total de 91 millions d'euros,
  - en France, des lots additionnels ont été acquis au Forum des Halles (Paris), à Ulis 2 et Vélizy 2 (région parisienne), ainsi que des terrains pour Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer). Un terrain a également été acquis dans le cadre du projet Val Tolosa (région de Toulouse). Le montant total de ces investissements est de 71 millions d'euros,
  - en Espagne, le Groupe a acquis plusieurs lots dans les centres commerciaux de Parquesur (Madrid), Los Arcos (Séville) et La Vaguada, pour un montant total de 15 millions d'euros ;
- 630 millions d'euros investis dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et de rénovation de centres existants. Les projets Forum des Halles à Paris, Mall of Scandinavia à Stockholm et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer ont avancé de manière significative (voir également la section « Projets de développement ») ;
- les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés en 2014 pour 23 millions d'euros, 59 millions d'euros et 29 millions d'euros respectivement.

(1) Taux d'effort = (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), TTC 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. Chiffre d'affaires des boutiques d'Apple estimé sur la base des informations publiques disponibles de Apple Inc. (2013 10-K publié le 30 octobre 2013, pages 27 et 32 ; 2014 10-K publié le 27 octobre 2014 pages 27 et 32). Chiffres d'affaires de Primark non disponibles.

(2) Variation de valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.



En 2014, le Groupe a cédé le centre commercial de Vier Meren aux Pays-Bas et deux actifs non stratégiques en Espagne. En France, six centres commerciaux ont été cédés à Carmila en novembre et six centres commerciaux à Wereldhave en décembre.

Le prix net vendeur total de ces cessions est de 1,8 milliard d'euros, soit une prime de + 5,5 % par rapport aux dernières expertises externes.

Avec la cession de Nicetoile en janvier 2015, le Groupe aura dépassé en moins d'un an son programme de cessions de 1,5 milliard d'euros à 2,0 milliards d'euros, initialement prévu sur cinq ans.

Le Groupe prévoit de céder encore d'autres actifs, notamment en 2015, et continuera d'étudier de manière sélective différentes opportunités d'acquisition.

Depuis 2009, Unibail-Rodamco a reconfiguré son portefeuille afin de le concentrer sur les grands centres commerciaux, avec une fréquentation annuelle supérieure à 6 millions de visites, situés dans des métropoles européennes aux zones de chalandise riches et denses, dans lesquels les clients peuvent bénéficier d'une expérience shopping unique, grâce à une offre variée de grandes enseignes internationales dites « premium » et à l'intégration permanente de nouveaux locataires différenciants, à un design innovant, à une qualité de service de haut niveau et un marketing innovant. La mise en œuvre de cette stratégie a permis la création d'un portefeuille européen de qualité supérieure et homogène. Le tableau ci-dessous montre l'évolution du profil moyen d'un centre commercial Unibail-Rodamco.

Profil moyen d'un centre commercial du Groupe <sup>(1)</sup>	2009	2013	2014
Évaluation (M€)	172	322	395
Surface GLA (m <sup>2</sup> )	49 200	61 700	66 000
Fréquentation en millions de visites	7,9	10,0	10,8

(1) Évaluation (en valeur de marché droits et frais inclus), surface GLA et fréquentation respectivement à fin décembre 2009, 2013 et 2014, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence et pris à 100 %.

### 2.1.2.1.7. Présentation des activités du Groupe en Allemagne <sup>(1)</sup>

En 2012, le Groupe a réalisé son premier investissement significatif en Allemagne en acquérant des participations dans mfi et Ruhr Park (Bochum) au travers de sociétés détenues conjointement avec PWREF. De plus, le Groupe a acquis en 2014 auprès de Stadium Group, le promoteur de CentrO, une participation dans cet actif. Unibail-Rodamco a conclu à cette occasion un accord de partenariat avec CPPIB. En juillet 2014, PWREF a exercé son option de vente sur sa participation résiduelle dans mfi. Aujourd'hui, l'investissement total du Groupe en Allemagne représente 2 476 millions d'euros (en valeur de patrimoine droits inclus, en part du Groupe).

Selon les normes IFRS, les résultats du portefeuille du Groupe en Allemagne sont publiés pour partie sur la ligne « Loyers nets » et pour partie sur la ligne « Part des sociétés liées ».

Afin de donner une meilleure compréhension de la performance opérationnelle des actifs allemands du Groupe en 2014, le paragraphe ci-dessous donne les principaux indicateurs de performance <sup>(2)</sup> sur une base pro forma et à 100 % :

- le patrimoine total du portefeuille allemand (détenu en totalité ou partiellement) à 100 % est de 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014 ;
- les projets en développement à 100 % représentent 1,3 milliard d'euros ;

- la surface GLA gérée représente 1,5 million de m<sup>2</sup>, dont 0,7 million de m<sup>2</sup> pour les actifs détenus en propre ;
- les Loyers nets ont atteint 140,5 millions d'euros en 2014, en hausse de + 55,1 millions d'euros par rapport à 2013, en raison principalement de l'acquisition de CentrO en mai 2014 et de l'ouverture de Palais Vest en septembre 2014. À périmètre comparable, les Loyers nets ont progressé de + 8,9 % ;
- 209 baux ont été signés en 2014 sur les actifs en exploitation (par rapport à 94 en 2013), avec un gain locatif de + 14,9 %, et 128 baux ont été signés sur les projets de développement ;
- le taux de vacance est de 3,3 % à fin décembre 2014 (6,7 % à fin décembre 2013), y compris 0,2 % de vacance stratégique ;
- le taux d'effort des locataires est stable en 2014 par rapport à 2013, à 16,5 %.

### 2.1.2.2. Bureaux

#### 2.1.2.2.1. Le marché des bureaux en 2014

##### Demande placée

La demande placée en région parisienne s'est fortement accrue en 2014 par rapport à 2013 (+ 13 %), avec 2,1 millions de m<sup>2</sup>, après deux années de baisse en 2013 (- 25 %) et 2012 (- 3 %).

Malgré cette nette reprise, la demande placée en 2014 en région parisienne reste en retrait de 8 % par rapport à la moyenne <sup>(3)</sup> sur dix ans (2,3 millions de m<sup>2</sup>).

(1) Inclut les actifs de bureaux, qui représentent 1,7 % de la valeur de patrimoine droits inclus, en part du Groupe. Exclut les prestations de services de mfi et Ring-Center.

(2) Ces indicateurs opérationnels sont donnés pour les actifs pris à 100 % en année pleine pour 2013 et 2014, sauf pour CentrO dont les données ont été prises en compte prorata temporis, et ne peuvent par conséquent pas être rapprochées avec les données figurant dans les états financiers ou dans les indicateurs de performance du Groupe.

(3) Source : BNP Paribas Real Estate – Le marché des bureaux 2014, décembre 2014.

Alors que tous les segments du marché ont connu une hausse en 2014, le segment des grandes transactions (plus de 5 000 m<sup>2</sup>) a crû le plus fortement, de + 24 % en volume et + 15 % en nombre d'opérations par rapport à 2013.

Les quartiers d'affaires traditionnels de l'Ouest parisien et de Paris intra-muros ont enregistré les plus fortes progressions, avec + 123 % pour La Défense et + 39 % pour le secteur Neuilly-Levallois.

Cette hausse a été alimentée par le retour des très grandes transactions, avec 12 transactions de plus de 20 000 m<sup>2</sup>. Elles incluent la location de plus de 28 000 m<sup>2</sup> à L'Oréal à Levallois (région parisienne), 30 077 m<sup>2</sup> à Axa Investment Managers dans la tour Majunga (La Défense) et trois transactions de plus de 40 000 m<sup>2</sup> : KPMG (40 500 m<sup>2</sup>) sur « Egho » à La Défense, Veolia (45 000 m<sup>2</sup>) dans le « Parc du Millénaire » à Aubervilliers et Safran (45 324 m<sup>2</sup>) à Saint-Quentin-en-Yvelines.

### Valeurs locatives

Les loyers faciaux dans le Quartier Central des Affaires (QCA) de Paris et à La Défense sont restés relativement stables depuis 2010. Les aménagements de loyers accordés aux locataires avaient cependant fortement progressé au cours de cette période. Le rebond de la demande placée en 2014 a permis d'inverser cette tendance.

En 2014, dans le QCA, les loyers « prime » ont légèrement baissé de 699 euros/m<sup>2</sup> en début d'année à 687 euros/m<sup>2</sup>. Cependant, les surfaces de qualité dans les meilleurs emplacements performant mieux, comme le montre la transaction avec Clifford Chance sur environ 10 000 m<sup>2</sup> rue d'Astorg (Paris, 8<sup>e</sup> arrondissement) à un loyer facial de 750 euros/m<sup>2</sup>. Les aménagements de loyers accordés aux locataires ont baissé pour atteindre en moyenne 15 % au quatrième trimestre 2014 <sup>(1)</sup>.

À La Défense, les loyers ont été stables pour les grandes transactions portant sur des actifs neufs ou restructurés, alors que les loyers faciaux « prime » ont augmenté à 503 euros/m<sup>2</sup> <sup>(1)</sup> à fin 2014, comparé à 467 euros/m<sup>2</sup> en début d'année. Les plus hauts loyers enregistrés sur ce segment sont les 530 euros/m<sup>2</sup> pour la transaction avec Axa Investment Managers sur la tour Majunga (étages inférieurs) et Thales sur Carpe Diem (étages supérieurs).

Les niveaux sans précédent d'aménagements de loyers consentis au cours des dernières années ont renouvelé l'intérêt des sociétés dans la recherche de nouveaux espaces de bureaux disponibles.

### Surfaces disponibles

Avec 4 millions de m<sup>2</sup> de surfaces de bureaux vacantes à fin 2014, soit un taux de vacance de 7,2 % <sup>(1)</sup>, la vacance en région parisienne est à un sommet, malgré le bon niveau de prélocations enregistré en 2013 et 2014 et un niveau de projets en développement au plus bas depuis 2008.

Plus de 82 % <sup>(2)</sup> de cette offre sont composés d'immeubles de seconde main et de qualité moyenne, ne bénéficiant d'aucune certification environnementale, et ne pouvant généralement pas être considérés comme attractifs pour des locataires.

Comme en 2013, les taux de vacance présentent en 2014 des écarts importants selon les secteurs géographiques. Alors que le croissant nord et le secteur péri-Défense se sont maintenus à 13,8 % et 15,5 % respectivement, le taux de vacance de Paris QCA est resté stable, à 5,8 % depuis début 2013.

Le taux de vacance à La Défense est lui resté élevé, à 12,2 %, malgré une légère baisse par rapport à 2013. Grâce à la très bonne qualité de son offre et à une situation géographique excellente, La Défense devrait conserver son attractivité pour des sociétés à la recherche d'efficacité immobilière et qui souhaitent attirer de jeunes talents.

### Investissements

Les investissements dans le secteur des bureaux <sup>(3)</sup> en région parisienne en 2014 ont atteint environ 13,5 milliards d'euros, en hausse de + 48 % par rapport à 2013 (9,1 milliards d'euros) et d'environ + 33 % par rapport à la moyenne sur 10 ans (2004-2013) de 10 milliards d'euros.

Cette performance élevée résulte de plusieurs transactions très importantes comme celles sur Cœur Défense (ca. 1,3 milliard d'euros), le Campus SFR à Saint-Denis (ca. 680 millions d'euros) et des cessions de portefeuilles, comme celui de Risanamento (ca. 1,2 milliard d'euros). Le dernier trimestre de 2014 a également été particulièrement actif avec environ 4,5 milliards d'euros de transactions au total. En 2014, le marché a été caractérisé par des transactions de plus grande taille (plus de 200 millions d'euros) et notamment : le Madeleine (Paris, 8<sup>e</sup> arrondissement) ; 32 rue Blanche (Paris, 9<sup>e</sup> arrondissement) ; l'immeuble rue Condorcet loué à GRDF (Paris, 9<sup>e</sup> arrondissement) ; l'immeuble du 44 rue de Châteaudun (Paris, 9<sup>e</sup> arrondissement) loué aux Galeries Lafayette ; le siège de Carrefour à Massy et le campus Thales à Gennevilliers.

La plupart de ces transactions ont concerné des actifs faiblement risqués, mais des investisseurs opportunistes ont également été actifs sur le marché parisien avec de nombreuses transactions concernant des immeubles vides ou avec des maturités résiduelles très courtes sur les baux en vigueur (par exemple, Quai Ouest à Boulogne, l'ancien siège de Kodak (Paris, 12<sup>e</sup> arrondissement), Kupka C à La Défense et les Floréal à Saint-Ouen).

De nombreuses grandes et très grandes transactions ont également été réalisées à La Défense, avec les cessions de Cœur Défense et des tours Prisma et Blanche, ou sont en cours (tour Pascal).

Les taux de rendement « prime » ont continué à baisser en raison de la forte demande pour les immeubles de bureaux dans Paris QCA. Les rendements « prime » s'y situaient entre 4,0 % et 4,25 % à fin 2014 <sup>(1)</sup>. Des rendements records au-dessous de 4,1 % ont été atteints sur 61 Monceau, Louvre Saint Honoré et 44 Châteaudun. Les rendements « prime » à La Défense sont eux tombés à environ 5,5 %.

(1) Source : CBRE, décembre 2014.

(2) Source : BNP Paribas Real Estate – Le marché des bureaux 2014, décembre 2014.

(3) Source : Immostat, janvier 2015.

### 2.1.2.2.2. Activité des Bureaux en 2014

Les loyers nets consolidés du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint 172,4 millions d'euros en 2014, en hausse de + 8,0 % par rapport à 2013.

Région	Loyers nets (ME)		
	2014	2013	%
France	148,4	133,9	10,8 %
Pays nordiques	12,5	13,9	- 9,7 %
Pays-Bas	7,3	8,7	- 16,2 %
Autres pays	4,2	3,2	29,8 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>172,4</b>	<b>159,7</b>	<b>8,0 %</b>

Cette hausse des loyers nets de + 12,7 millions d'euros entre 2013 et 2014 s'explique comme suit :

- + 9,8 millions d'euros provenant de la location des immeubles récemment livrés, principalement So Ouest (baux avec SAP et PRA international) ;
- + 1,0 million d'euros en raison de la consolidation en intégration globale de mfi depuis juillet 2014 ;
- 1,6 million d'euros dus aux transferts d'actifs vers les projets en développement ;
- 1,5 million d'euros dus aux cessions, principalement du 34-36 Louvre (Paris) en février 2014 ;
- 1,3 million d'euros en raison d'effets de change et d'autres effets dans les Pays nordiques ;

Les Loyers Minimum Garantis du portefeuille de bureaux se répartissent de la façon suivante (par date de prochaine option de sortie pour le locataire et par date de fin de bail) :

Bureaux	Échéancier des baux			
	LMG <sup>(1)</sup> par date de prochaine option de sortie (ME)	En % du total	LMG <sup>(1)</sup> par date de fin de bail (ME)	En % du total
Expirés	8,1	3,9 %	8,1	3,9 %
2015	25,0	11,9 %	19,1	9,1 %
2016	32,4	15,4 %	21,2	10,1 %
2017	10,2	4,9 %	6,7	3,2 %
2018	24,9	11,8 %	18,2	8,7 %
2019	39,6	18,8 %	42,8	20,4 %
2020	5,7	2,7 %	6,1	2,9 %
2021	8,7	4,1 %	9,3	4,4 %
2022	6,7	3,2 %	10,7	5,1 %
2023	2,7	1,3 %	17,8	8,5 %
2024	2,7	1,3 %	1,0	0,5 %
2025	0,2	0,1 %	3,1	1,5 %
Au-delà	43,3	20,6 %	46,1	21,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>210,2</b>	<b>100 %</b>	<b>210,2</b>	<b>100 %</b>

(1) LMG : Loyer Minimum Garanti.

- les loyers nets à périmètre constant<sup>(1)</sup> augmentent de + 6,3 millions d'euros (+ 4,2 %), grâce essentiellement à l'activité locative en France sur Issy Gynemer/Nouvel Air et le 70-80 Wilson (région parisienne) ainsi qu'aux indemnités locatives reçues sur Capital 8 (Paris).

Région	Loyers nets à périmètre constant (ME)		
	2014	2013	%
France	139,3	132,5	5,2 %
Pays nordiques	13,2	13,2	- 0,5 %
Pays-Bas	0,5	1,0	- 44,7 %
Autres pays	3,2	3,2	- 2,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>156,2</b>	<b>149,9</b>	<b>4,2 %</b>

48 537 m<sup>2</sup> ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 34 372 m<sup>2</sup> en France. Un nouveau bail a été signé sur Issy Gynemer/Nouvel Air (région parisienne) avec Aldebaran Robotics pour 12 009 m<sup>2</sup>, ainsi que des renouvellements et relocations sur Le Sextant à Paris et le CNIT et Village 5 à La Défense. So Ouest est maintenant loué à 100 %, suite à la location des deux derniers étages au laboratoire de recherche médicale PRA International pour une durée ferme de sept ans.

Des baux importants ont été signés sur des actifs français récemment livrés : 30 077 m<sup>2</sup> loués à Axa Investment Managers sur la tour Majunga (La Défense) et 28 768 m<sup>2</sup> à L'Oréal sur So Ouest Plaza à Levallois (région parisienne), dont la livraison est prévue au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

(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 ou nouveaux actifs) et les écarts de change.



Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentent 34,3 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit un taux de vacance financière <sup>(1)</sup> de 14,4 % sur le portefeuille global (10,3 % au 31 décembre 2013). En France, les loyers potentiels des surfaces vacantes s'élèvent à 31,2 millions d'euros, soit un taux de vacance financière de 14,6 % (vs. 9,1 % au 31 décembre 2013). Cette hausse est essentiellement due à la livraison de la tour Majunga en juillet 2014, pas encore totalement louée à fin décembre 2014.

### 2.1.2.2.3. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 160 millions d'euros <sup>(2)</sup> dans son portefeuille de bureaux en 2014 :

- 141 millions d'euros ont été investis en travaux de construction et en acquisitions mineures, essentiellement en France pour la tour Majunga à La Défense, So Ouest Plaza en région parisienne, et en travaux de rénovation de plusieurs immeubles (voir également la section « Projets de développement ») ;
- les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 19 millions d'euros.

Le Groupe a cédé le 34-36 Louvre à Paris et huit actifs aux Pays-Bas pour un prix net vendeur total de 142,7 millions d'euros et une prime de + 13,1 % par rapport aux dernières expertises externes. En mai 2014, le Groupe a également cédé sa participation de 7,25 % dans SFL pour un montant total de 136,9 millions d'euros, soit une prime de + 8,3 % par rapport au prix de l'action à la date de la cession.

Le Groupe prévoit de céder entre 1,5 milliard d'euros et 2,0 milliards d'euros d'actifs de bureaux d'ici décembre 2018.

### 2.1.2.3. Congrès & Expositions

Cette activité, exclusivement située en France, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis) et l'organisation d'événements (Comexposium).

Ces deux activités sont détenues conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France. Viparis est consolidé en intégration globale par Unibail-Rodamco, tandis que Comexposium est comptabilisé par mise en équivalence.

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

Malgré la crise économique globale, 24 nouveaux salons ont été créés en 2014 sur les sites de Viparis, et de nouveaux concepts ont été développés. Suite au succès des expositions Toutankhamon en 2012 et Titanic en 2013, deux nouvelles expositions ont été organisées à la Porte de Versailles en 2014 : « De l'ère des dinosaures à l'ère de glace » et « Videogame story ».

Avec la contraction des budgets marketing, les salons restent un média efficace pour les exposants. Les entreprises y maintiennent leur présence pour continuer à entretenir une relation avec leurs clients et assurer un volume de commandes. Cependant, compte tenu de conditions économiques défavorables, la surface moyenne louée par exposant à Viparis et la durée des locations a baissé.

L'activité de l'exercice 2014 a été marquée par la tenue des salons suivants :

#### Salons annuels :

- Le Salon international de l'agriculture « SIA » a connu un grand succès avec 703 400 visites (contre 693 800 en 2013), l'une des meilleures fréquentations de ces dix dernières années ;
- l'édition 2014 de la « Foire de Paris » a confirmé son attractivité commerciale avec 575 000 visiteurs venus de 50 pays différents, et 3 500 exposants et marques.

#### Salons biennaux :

- le « Salon de l'automobile » a connu un grand succès avec plus de 1,2 million de visites ;
- le « SIAL », le plus grand salon de l'innovation alimentaire a fêté son 50<sup>e</sup> anniversaire avec plus de 150 000 visites ;
- « Eurosatory », le salon de la défense et de la sécurité terrestres et aéroterrestres, a accueilli 1 504 exposants venant de 58 pays et 55 770 visiteurs. Il confirme sa position de leader mondial et de salon numéro un pour les lancements de produits et les innovations.

L'activité Congrès s'est redressée en 2014 par rapport à 2013. En plus des congrès nationaux et internationaux récurrents, le Palais des Congrès de Paris a accueilli le congrès annuel d'EULAR (*European League Against Rheumatism*) avec 14 220 participants. Sa dernière venue à Paris datait de 2008.

Au total, 810 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2014, dont 277 salons, 123 congrès et 410 événements d'entreprise.

L'Excédent Brut d'Exploitation <sup>(3)</sup> (EBE) de Viparis s'élève à 135,1 millions d'euros en 2014, en hausse de + 14,5 millions d'euros par rapport à 2013, et en baisse de seulement - 2,4 millions d'euros sur 2012, dont les résultats intégraient l'impact favorable du salon triennal Intermat et de deux salons biennaux déplacés depuis des années paires vers les années impaires. Sur une base pro forma, en excluant ces impacts, l'EBE de Viparis a augmenté de + 9,6 millions d'euros (+ 7,6 %) par rapport à 2012.

À fin 2014, 92 % des manifestations prévues pour l'exercice 2015 ont déjà été signées ou réservées, légèrement au-dessus des niveaux habituels de 85 % à 90 %.

Viparis a signé en décembre 2013 un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans pour la Porte de Versailles. Le contrat de concession précédent, dont l'échéance était en 2026, a été résilié par anticipation au 31 décembre 2014. Dans le cadre du nouveau

(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.

(2) Variation de valeur brute des actifs capitalisés en part du Groupe.

(3) Excédent Brut d'Exploitation = « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

bail, qui a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015, Viparis versera à la Ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros et investira environ 500 millions d'euros au cours des dix prochaines années dans des travaux de rénovation, et 220 millions d'euros au cours des 50 prochaines années dans les travaux de maintenance. Le Groupe prévoit une création de valeur significative au cours des prochaines années, en raison de l'allongement de la durée d'exploitation et des effets positifs des travaux de rénovation. Ceux-ci ont démarré en 2014 avec la construction d'une nouvelle passerelle reliant les Halls 1 et 2. Les prochaines tranches de travaux concernent la rénovation du Hall 7, la création d'un centre de congrès et la nouvelle façade du Hall 1.

En décembre 2014, Viparis a acquis 90 % des actions de la société SESR, qui est titulaire d'un bail sur l'Hôtel Salomon de Rothschild dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Les hôtels ont généré en 2014 un résultat opérationnel de 15,3 millions d'euros (14,8 millions d'euros en 2013), en hausse de 3,4 % en raison principalement de la bonne performance du Pullman Montparnasse.

La contribution de Comexposium au résultat net récurrent du Groupe s'élève à 14,2 millions d'euros en 2014, contre 9,7 millions d'euros en 2013 et 19,6 millions d'euros en 2012, qui incluait le salon triennal « Intermat ». Comexposium poursuit avec succès la duplication à l'international de ses salons, comme le SIAL (Salon international de l'alimentation) qui a ouvert sa première édition pour l'ASEAN à Manille en 2014, après avoir été déployé en Chine en 1999, au Canada en 2001, au Proche-Orient en 2010 et au Brésil en 2012.

### 2.1.3. Développement durable

Le développement durable fait partie intégrante des activités courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. Toutes les équipes du Groupe sont engagées dans la politique de développement durable destinée à conduire les activités de l'entreprise de manière efficace et éthique. La stratégie du Groupe en matière de développement durable, basée sur les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable, est conçue pour améliorer de façon solide et quantifiable sa performance économique à long terme.

En 2014, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa nouvelle vision stratégique à long terme et de ses priorités en matière de développement durable, issues des conclusions de l'étude de matérialité réalisée en 2012. En particulier, tout en maintenant ses efforts en matière d'environnement, la collaboration avec les parties prenantes et le développement économique local ont pris une place accrue dans les initiatives de développement durable du Groupe, dans une perspective de création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes.

En 2014, Unibail-Rodamco a réussi ses deux premières émissions d'« Obligations responsables », dont la première émission en euro d'une société du secteur immobilier. Ces « Green Bond » ont rencontré un vif intérêt parmi les investisseurs spécialisés. Elles

ont permis au Groupe de diversifier la base de ses investisseurs, et de promouvoir la très haute performance environnementale de ses projets de développement, tant pour la qualité intrinsèque des bâtiments, que pour leur exploitation responsable et efficace.

Dans le cadre de la consolidation par intégration globale du portefeuille de mfi, le Système de Management Environnemental du Groupe a été déployé dans les centres commerciaux détenus et gérés par mfi (plan d'action environnemental, rapport trimestriel, objectifs annuels et revue environnementale), dont la contribution environnementale est désormais incluse dans le reporting Groupe.

En 2014, l'intensité énergétique <sup>(1)</sup> du Groupe a fortement diminué (- 10 %) par rapport à l'an dernier. Cette excellente performance résulte pour partie des conditions climatiques particulièrement clémentes cette année dans toute l'Europe, ainsi que du plan d'action spécifique mis en œuvre dans les actifs les plus consommateurs d'énergie en 2014.

En novembre, à l'issue d'une démarche de 18 mois, Viparis a été le premier opérateur du secteur Événementiel dans le monde à obtenir la certification ISO 20121 pour l'ensemble de ses dix sites et de ses opérations en région parisienne. ISO 20121 constitue la nouvelle norme internationale pour la certification des événements durables visant à mettre en œuvre un Système complet de Management Environnemental.

En 2014, le Groupe a accéléré le déploiement de sa politique de certification environnementale pour l'ensemble de son portefeuille d'actifs en activité et en développement.

Pour ses projets de développement, le Groupe a obtenu cinq certificats BREEAM complémentaires (deux extensions et un nouveau centre commercial ; deux restructurations d'immeubles de bureaux), dont la première mention « Excellent » obtenue en Suède pour la construction de Mall of Scandinavia (Stockholm), et une mention « Excellent » pour l'immeuble de bureaux 2-8 Ancelle à Neuilly (région parisienne), récemment rénové et agrandi.

Le Groupe poursuit la certification de ses centres commerciaux en exploitation, avec 26 nouveaux certificats BREEAM « Exploitation » obtenus en 2014, dont 19 atteignant la mention « Exceptionnel » pour la partie « Management ». Avec un total de 39 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2014, 68 % du portefeuille <sup>(2)</sup> du Groupe bénéficie déjà d'une certification environnementale BREEAM « Exploitation », représentant plus de 1,97 million de m<sup>2</sup> GLA. 71 % des certificats obtenus ont atteint les mentions « Excellent » ou « Exceptionnel », ce qui correspond au profil de certification environnementale le plus élevé du marché pour un portefeuille de centres commerciaux.

De plus, quatre immeubles de bureaux supplémentaires ont obtenu une certification BREEAM « Exploitation » en 2014, tous au niveau « Excellent » pour la partie « Management ».

Avec le meilleur niveau de certification du marché obtenu en 2014 dans six des pays où le Groupe opère, Unibail-Rodamco a confirmé les performances exceptionnelles de ses actifs et de sa politique de gestion immobilière, malgré la diversité du portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

(1) En kWh par visite à périmètre constant sur le portefeuille des centres commerciaux gérés.

(2) En valeur brute de marché, au 31 décembre 2014.

En 2014, le Groupe a confirmé l'ancrage de son système interne de gestion des risques au sein de l'ensemble de son portefeuille, visant à diminuer et à mieux maîtriser les risques en matière d'hygiène, de santé et de sécurité. Le score moyen de l'évaluation annuelle de la maîtrise des risques, réalisée par un auditeur indépendant, s'est amélioré entre 2013 et 2014, grâce à la mise en œuvre stricte de plans de progrès personnalisés sur chacun des actifs. En avance sur les réglementations locales en vigueur, la politique du Groupe intègre des exigences spécifiques sur un grand nombre de sujets telles que la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, les ondes électromagnétiques, les installations techniques et la sécurité incendie.

Le Groupe est toujours inclus en 2014 dans les principaux indices de développement durable (FTSE4Good ; STOXX® Global ESG <sup>(1)</sup> leaders ; Euronext Vigeo Europe 120 ; Dow Jones Sustainability Index - DJSI World, DJSI Europe).

Avec un résultat de 3,8/5 au FTSE4Good en 2014, le Groupe se classe dans le « top 3 % » mondial.

Le Groupe a été élu « Leader sectoriel » dans la notation Sustainalytics : 1<sup>er</sup> sur 274 sociétés immobilières, avec 89 comme score global ESG. Sustainalytics est utilisé pour la constitution des indices STOXX® Global ESG Leaders, et cette notation est l'une des plus utilisées par les analystes ISR.

Pour la 4<sup>e</sup> année de suite, Unibail-Rodamco a été choisi comme Green Star dans l'étude annuelle 2014 du GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*), la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier).

Unibail-Rodamco figure parmi les sociétés les plus éthiques du monde (2014 *World's Most Ethical Companies*) avec 145 autres sociétés de tous les secteurs, et a également été évalué comme ayant la meilleure gouvernance d'entreprise au sein du CAC40 par Proxinvest en 2014.

Le Groupe a fortement amélioré son score dans l'étude annuelle du CDP (*Carbon Disclosure Project*), passant de 79B/100 en 2013 à 96B/100 en 2014.

En complément du *Gold Award* de l'EPRA reçu pour la troisième année consécutive pour le respect de ses recommandations en matière de reporting sur le développement durable, le reporting du Groupe pour 2014 se conforme de nouveau au référentiel international GRI G4 (*Global Reporting Initiative*) structuré autour des thématiques les plus stratégiques pour le Groupe, directement en lien avec les opportunités et risques de l'entreprise.

## 2.1.4. Résultats au 31 décembre 2014

**Le Résultat opérationnel récurrent des autres prestations** dégagé en 2014 par les sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Europe centrale s'élève à 33,7 millions d'euros, en hausse de 6,6 millions d'euros par rapport à 2013, en raison principalement de la consolidation de

mfi en intégration globale à partir de juillet 2014. La charge non récurrente de - 1,1 million d'euros correspond à l'amortissement d'un actif incorporel de mfi.

**Les « Autres produits nets »** sont de 33,0 millions d'euros en 2014 et comprennent essentiellement 28,3 millions d'euros de résultat non récurrent de plus-value de cession de la participation de 7,25 % dans SFL acquise par Unibail-Rodamco en mars 2011, ainsi que 4,7 millions d'euros de résultat récurrent incluant principalement le solde du dividende reçu en avril 2014 de SFL.

**Les « Frais généraux »** s'élèvent à - 94,2 millions d'euros en 2014 (vs. - 88,8 millions d'euros en 2013), dont - 4,9 millions d'euros de coûts de restructuration non récurrents pour mfi (comparé à des coûts d'acquisition non récurrents de - 6,1 millions d'euros en 2013). Exprimés en % des Loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais généraux récurrents sont stables à 6,5 % en 2014 (6,5 % en 2013). Exprimés en % du patrimoine de centres commerciaux et de bureaux du Groupe, les frais généraux récurrents sont de 0,28 % au 31 décembre 2014, un taux stable par rapport à fin 2013.

**Les « Frais de développement »** récurrents engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés et d'acquisitions potentielles se sont élevés à - 4,1 millions d'euros en 2014 (contre - 4,0 millions d'euros en 2013). La reprise d'une provision pour un complément de prix sur un projet de développement a eu un impact positif de + 5,0 millions d'euros sur le résultat non récurrent.

**Les frais financiers récurrents** s'élèvent à - 338,5 millions d'euros en 2014, après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 37,6 millions d'euros. Ils sont en hausse de - 23,1 millions d'euros par rapport à 2013. Le coût moyen de la dette <sup>(2)</sup> du Groupe ressort à 2,6 % pour 2014 (2,9 % sur l'année 2013).

*La politique de financement d'Unibail-Rodamco est décrite au chapitre « Ressources financières ».*

**Le résultat financier non récurrent** s'est élevé à - 446,9 millions d'euros en 2014 et se décompose ainsi :

- - 236,4 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, conformément à l'option comptable adoptée par Unibail-Rodamco consistant à reconnaître dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture ;
- - 85,7 millions d'euros provenant principalement des primes et frais de rachat des obligations dans le cadre de l'offre de rachat effectuée en octobre 2014, et portant sur cinq lignes obligataires de maturité comprises entre 2016 et 2019 et avec des coupons compris entre 2,25 % et 4,625 %. Cette offre a été largement financée par une nouvelle émission obligataire émise en octobre 2014 avec un coupon de 1,375 % et une maturité de 8 ans ;
- - 48,3 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2012 et 2014 ;

(1) Environnemental / Social / Gouvernance.

(2) Coût moyen de la dette = frais financiers récurrents + 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.



- - 40,4 millions d'euros de résultat de change provenant essentiellement de la réévaluation des dettes émises en HKD, USD et CHF. Un gain équivalent provenant des instruments de couverture de change est pris en compte dans l'impact de la mise à juste valeur des dérivés ;
- - 13,6 millions d'euros de frais financiers calculés sur la dette relative au bail emphytéotique de la Porte de Versailles ;
- - 11,5 millions d'euros d'annulation du « carried interest » et de l'option de vente concernant mfi ;
- - 9,1 millions d'euros provenant principalement des amortissements de la dette de Rodamco mise à juste valeur à la date de la fusion et de la dette de mfi mise à la juste valeur en juillet 2014 ;
- - 1,9 million d'euros de frais d'actualisation.

La plupart des ORA <sup>(1)</sup> émises en 2007 ont été converties. 7 350 ORA <sup>(2)</sup> seulement restent en circulation au 31 décembre 2014.

**Impôt sur les sociétés :** la charge d'impôt sur les sociétés provient des pays qui ne bénéficient pas du régime fiscal spécifique aux sociétés foncières <sup>(3)</sup> et des activités qui, en France, ne bénéficient pas du régime SIIC, principalement au sein du secteur Congrès & Expositions.

L'impôt sur les sociétés prend en compte les évolutions récentes de la législation fiscale dans les différents pays où le Groupe est implanté.

**La charge d'impôt** affectée au résultat récurrent en 2014 est de - 3,2 millions d'euros, comparé à - 8,2 millions d'euros en 2013. Elle provient essentiellement d'impôts sur les activités non SIIC en France et en Espagne.

L'impôt affecté au résultat non récurrent est de - 176,8 millions d'euros en 2014, en raison essentiellement de la hausse des impôts différés passifs constatés à la suite des augmentations de juste valeur de certains actifs immobiliers. L'impôt non récurrent comprend également la taxe de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les sociétés françaises. Ainsi, le Groupe a payé - 14,8 millions d'euros de taxes au titre du dividende payé en mai 2014 pour l'exercice 2013.

**La part des minoritaires** dans le résultat récurrent après impôts s'élève à 136,7 millions d'euros en 2014 (104,1 millions d'euros en 2013). Elle concerne principalement les associés du Groupe dans des centres commerciaux en France (86,0 millions d'euros, essentiellement Les 4 Temps, Parly 2 et le Forum des Halles) et la quote-part de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France dans Viparis (50,6 millions d'euros). La part des minoritaires dans le résultat non récurrent s'élève à 196,6 millions d'euros en 2014 (147,8 millions d'euros en 2013) et provient essentiellement des variations de valeur des actifs.

**Le résultat net consolidé** part du Groupe s'élève à 1 670,5 millions d'euros en 2014, dont :

- 1 068,1 millions d'euros de résultat net récurrent (985,8 millions d'euros en 2013), en croissance de 8,3 % ;
- 602,4 millions d'euros de résultat net non récurrent <sup>(4)</sup> (304,8 millions d'euros en 2013).

Le nombre moyen d'actions et d'ORA <sup>(5)</sup> sur la période ressort à 97 824 119, contre 96 468 709 en 2013. La hausse provient essentiellement de l'exercice de stock-options en 2013 et 2014 (impact de + 827 104 actions nouvelles en moyenne sur 2014) et du paiement partiel en actions du dividende en juin 2013 (1 190 366 nouvelles actions créées le 3 juin 2013, avec un impact de + 498 975 sur le nombre moyen d'actions en 2014 par rapport à 2013).

**Le résultat net récurrent par action en 2014 s'élève à 10,92 euros, en hausse de + 6,8 % par rapport à 2013.**

Ce résultat reflète les excellentes performances opérationnelles à périmètre constant des centres commerciaux et des bureaux, une baisse du coût moyen de financement et la poursuite de la maîtrise des frais généraux.

## 2.1.5. Événements postérieurs à la clôture

Le 15 janvier 2015, Unibail-Rodamco a cédé le centre commercial Nicetoile (Nice) à la joint-venture entre Allianz et Hammerson, pour un prix total d'acquisition de 312,5 millions d'euros et un taux de rendement initial de 5,0 %. Cette cession s'est faite à la valeur dans les comptes.

Le 22 janvier 2015, le Groupe a signé un accord de cession avec Atrium European Real Estate Limited de sa participation de 75 % dans le centre commercial Arkady Pankrac (Prague) pour un prix total d'acquisition de 162,1 millions d'euros. Cette cession valorise Arkady Pankrac à 5 350 euros/m<sup>2</sup> et à un taux de rendement initial de 5,65 %.

## 2.1.6. Dividende <sup>(6)</sup>

Comme annoncé par le Groupe en octobre 2014, le dividende sera payé en deux versements à compter de janvier 2015. Unibail-Rodamco considère que cette politique de distribution offre aux actionnaires un flux régulier de dividendes plus en ligne avec le cash-flow généré par le Groupe.

(1) ORA : Obligations Remboursables en Actions.

(2) Remboursables en 9 188 actions.

(3) En France : SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée).

(4) Comprenant les variations de valeur, le résultat des cessions, la mise à la juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les dépréciations d'écarts d'acquisition ou la reprise d'écarts d'acquisition négatifs et les autres éléments non récurrents.

(5) Les ORA sont ici comptabilisées en capitaux propres et assimilées à des actions.

(6) Les éléments fiscaux évoqués dans ce paragraphe ne constituent en aucun cas un conseil fiscal, et les actionnaires doivent consulter leurs propres conseillers fiscaux.

Le dividende de l'exercice 2014 sera versé en 2015 selon le calendrier suivant :

- paiement d'un acompte sur dividende de 4,80 euros le 26 mars 2015 (détachement du coupon <sup>(1)</sup> le 24 mars 2015) ; et
- paiement du solde du dividende de 4,80 euros, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le 6 juillet 2015 (détachement du coupon le 2 juillet 2015).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du dividende de 9,60 euros par action en numéraire au titre de l'exercice 2014 et après paiement de celui-ci, le montant total distribué sera de 941,4 millions d'euros pour 98 058 347 actions en circulation au 31 décembre 2014. Ce dividende représente un ratio de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action, en hausse par rapport aux 87 % de 2013 et en ligne avec la politique de distribution du Groupe de 85-95 % du résultat net récurrent.

Le résultat net social de Unibail-Rodamco SE (société-mère) en 2014 est un bénéfice de 1 209,2 millions d'euros. Le résultat du secteur SIIC s'établit à 579,1 millions d'euros, avec une obligation de distribution de 477,9 millions d'euros. Après paiement du dividende proposé, l'obligation de distribution sera totalement remplie.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale le 16 avril 2015 :

- 4,87 euros de dividende versé proviendront des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC, sera soumis à la retenue à la source (s'appliquant aux organismes de placement collectif (OPC) français et internationaux) et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France ;
- le solde de 4,73 euros proviendra des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non prélevé sur les résultats des activités relevant du régime SIIC). Ce dividende « non SIIC » ne supportera pas la retenue à la source s'appliquant aux OPC et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

Le calendrier de paiement du dividende en 2016 (au titre de l'exercice 2015) est le suivant :

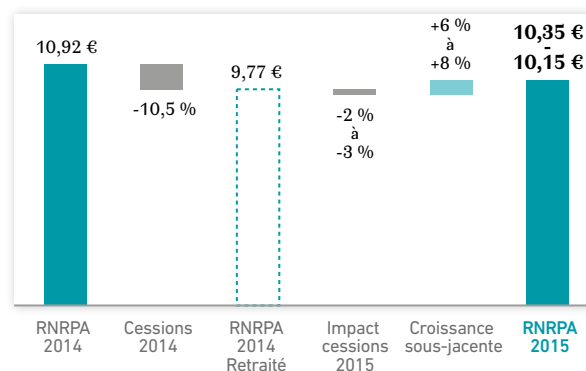
- paiement d'un acompte sur dividende le 25 mars 2016 (détachement du coupon le 23 mars 2016) ; et
- paiement du solde du dividende, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le 6 juillet 2016 (détachement du coupon le 4 juillet 2016).

Pour 2015 et les années suivantes, le Groupe prévoit de poursuivre la distribution d'un dividende annuel d'au moins 9,60 euros par action.

## 2.1.7. Perspectives

En 2014, le Groupe a cédé ou signé des accords de cession pour un montant sans précédent de 2,4 milliards d'euros de centres commerciaux, de bureaux et de participations financières <sup>(2)</sup>. Grâce à ces cessions, Unibail-Rodamco a amélioré les perspectives de croissance du Groupe. Pour l'année 2015, une forte croissance est attendue sur les activités cœur de métier et le Groupe prévoit une croissance de son résultat net récurrent sous-jacent par action de + 6 % à + 8 %. Compte tenu des nombreuses cessions effectuées en 2014 et des cessions supplémentaires planifiées pour 2015 (dont Arkady Pankrac et plusieurs autres actifs), le résultat net récurrent 2015 est estimé entre 10,15 euros et 10,35 euros par action.

### Évolution du Résultat net récurrent par action (RNRPA) 2015



Pour la période 2016-2019, la conjonction des solides perspectives de croissance à périmètre constant, de la rationalisation du portefeuille du Groupe, des livraisons de projets en développement et d'un coût de la dette maîtrisé conduit le Groupe à relever ses objectifs de croissance moyenne annuelle du résultat net récurrent par action de + 5 % à + 7 % précédemment, à + 6 % à + 8 % désormais. Cette perspective de croissance à moyen terme résulte du Business Plan à 5 ans du Groupe, qui repose sur des hypothèses d'indexation, de gains locatifs, de cessions, de livraison des projets de développement, de coût de la dette et d'imposition dont les variations peuvent entraîner une modification du taux de croissance d'une année sur l'autre.

(1) Les dates de détachement indiquées dans le paragraphe 2.1.6 tiennent compte de la modification du délai de règlement-livraison applicable depuis le 6 octobre 2014.

(2) Prix net de cession (en part du Groupe), incluant 12 centres commerciaux en France, la participation de 7,25 % détenue dans SFL, deux actifs non stratégiques en Espagne, la quasi-totalité des bureaux aux Pays-Bas et la cession de Nicetoile (Nice) du 15 janvier 2015.

## 2.2. Projets de développement au 31 décembre 2014

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco a atteint 8,0 milliards d'euros (7,3 milliards d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2014. Il porte sur 1,5 million de m<sup>2</sup> au total comprenant des nouveaux projets, des extensions et des restructurations. Le Groupe conserve par ailleurs une grande flexibilité pour la mise en œuvre de son portefeuille de projets (66 % de l'investissement total)<sup>(1)</sup>.

### 2.2.1. Évolution du portefeuille de projets de développement

Après une année 2013 très active en termes d'ouvertures, l'année 2014 a vu les livraisons de la tour de bureaux Majunga (La Défense, France) et du centre commercial Palais Vest (Recklinghausen, Allemagne). Le Groupe s'est également concentré sur les projets d'extension et de rénovation sur ses actifs majeurs. De plus, Unibail-Rodamco a très significativement rempli son portefeuille de développement : des étapes essentielles sur des projets d'extension ont été franchies et deux projets majeurs, qui contribueront à la création de valeur pour le futur, ont été attribués au Groupe en 2014.

Ces deux nouveaux projets sont : (i) NEO, un projet de redéveloppement du plateau du Heysel, attribué par la ville de Bruxelles à Unibail-Rodamco et ses partenaires BESIX et CFE et comprenant 114 000 m<sup>2</sup> dédiés aux loisirs, à la restauration et au commerce, ainsi que 2 000 m<sup>2</sup> de surfaces de loisirs de plein air et 4 000 m<sup>2</sup> de bureaux ; et (ii) le projet Überseequartier à Hambourg, signé entre la ville de Hambourg et Unibail-Rodamco sur le développement d'un ensemble immobilier au cœur de Hafencity, un site culturel et touristique exceptionnel sur les rives de l'Elbe ; ce projet comprendra un ensemble de commerces et de restaurants, un cinéma multiplexe, un terminal de croisière, des bureaux, des logements et un hôtel, sur une surface de plus 184 000 m<sup>2</sup>, dont 50 % dédiés aux loisirs et au commerce.

À la suite du changement de méthode de consolidation de mfi, consolidé par intégration globale à compter de juillet 2014, le portefeuille de projets de développement du Groupe inclut au 31 décembre 2014 les projets de mfi pour un investissement total de 326 millions d'euros.

L'investissement total des projets de mfi au 31 décembre 2013 était de 291 millions d'euros. Ce montant incluait le projet Palais Vest, livré courant 2014.

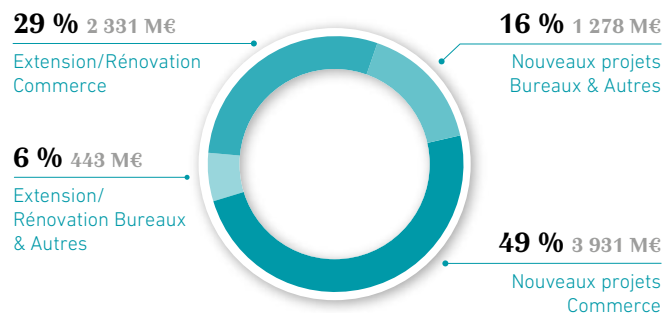
### 2.2.2. Portefeuille de projets

Le coût total d'investissement estimé du portefeuille consolidé de développement<sup>(2)</sup> du Groupe s'élève à 8,0 milliards d'euros au 31 décembre 2014. Ce montant n'inclut pas les projets de développement des sociétés comptabilisées par mise en équivalence<sup>(3)</sup> qui s'élèvent à environ 0,3 milliard d'euros en part du Groupe.

Le montant de 8,0 milliards d'euros est à comparer à 6,9 milliards d'euros au 31 décembre 2013. Cette évolution s'explique par : (i) l'entrée de nouveaux projets dans le portefeuille de développement en 2014 (pour 1,5 milliard d'euros), (ii) le changement de méthode de consolidation des projets mfi et du projet Val Tolosa<sup>(4)</sup> (pour 0,7 milliard d'euros), (iii) les modifications de projets existants (pour 0,3 milliard d'euros), (iv) les livraisons réalisées en 2014 (principalement Majunga pour un investissement total de 425 millions d'euros et Palais Vest pour un investissement total de 193 millions d'euros) et (v) la sortie des projets Oceania et Triangle du portefeuille de développement.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

#### Projets de développement par secteur<sup>(5)</sup>



Les projets de centres commerciaux représentent 6,3 milliards d'euros, dont 63 % pour les nouveaux projets et 37 % pour les extensions et rénovations de centres commerciaux existants. Le Groupe prévoit de créer 1,2 million de m<sup>2</sup> de surfaces locatives additionnelles avec les projets d'extensions et de nouveaux centres, correspondant à une augmentation d'environ 36 % de la surface locative actuelle de commerce du Groupe.

Les projets du secteur Bureaux et Autres représentent un montant d'investissement de 1,7 milliard d'euros. Les projets de nouveaux bureaux représentent 74 % de ce montant et 188 862 m<sup>2</sup> de surfaces additionnelles, dont 66 % seront livrées après 2019. Le solde porte sur la restructuration de 115 564 m<sup>2</sup> d'actifs existants.

(1) En termes d'investissement résiduel pour les projets « contrôlés » et « exclusifs », exprimés en % de l'investissement total estimé sur le portefeuille consolidé.

(2) Le portefeuille de développement n'inclut que les projets commerces et bureaux. Les projets du secteur Congrès & Expositions ne sont pas inclus dans le portefeuille de développement.

(3) Principalement 2 nouveaux centres commerciaux situés à Benidorm (Espagne) et en Europe centrale.

(4) En raison d'un changement de contrôle, le projet Val Tolosa est maintenant consolidé par intégration globale, au lieu d'être comptabilisé par mise en équivalence au 31 décembre 2013.

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



### 2.2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement depuis le 31 décembre 2013 par catégorie d'engagement :

(Md€)	2014	2013
Projets « engagés » <sup>(1)</sup>	2,1	2,2
Projets « contrôlés » <sup>(2)</sup>	4,3	3,7
Projets « exclusifs » <sup>(3)</sup>	1,5	1,1
<b>TOTAL PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS</b>	<b>8,0</b>	<b>6,9</b>

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

(1) Projets « engagés » : projets en construction, pour lesquels Unibail-Rodamco 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 Unibail-Rodamco 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 Unibail-Rodamco détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours.

Plusieurs projets sont passés du stade « contrôlé » à « engagé », à la suite du démarrage des travaux. Il s'agit notamment du projet d'extension et de rénovation de Parly 2 (région parisienne) et du projet de rénovation d'Euralille (Lille).

D'autres projets sont passés du stade « exclusif » à « contrôlé », dont le projet Spring à Leidschendam-Voorburg.

#### Projets de développement par phase <sup>(1)</sup>



Sur les 2,1 milliards d'euros de projets « engagés », 1,4 milliard d'euros ont déjà été dépensés. L'investissement résiduel sur les

2,5 prochaines années s'élève donc à 0,7 milliard d'euros, dont 0,6 milliard d'euros déjà contractés.

90 % du portefeuille de projets « engagés » porte sur les centres commerciaux. Le reste concerne les bureaux en région parisienne pour un montant total de 0,2 milliard d'euros, dont 0,1 milliard d'euros d'investissement résiduel.

Les projets « contrôlés » et « exclusifs » confèrent au Groupe la possibilité de réaliser des projets générateurs de croissance et de valeur future.

Le portefeuille de projets de développement du Groupe n'inclut pas les projets en cours d'étude ou pour lesquels le Groupe est encore en compétition.

### 2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2014 <sup>(1)</sup>

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement depuis le 31 décembre 2013 :

(Mds€)	
<b>Portefeuille de projets de développement 2013</b>	<b>6,9</b>
Livraisons de projets Bureaux & Autres	(0,5)
Livraisons de projets Commerces	(0,2)
Projets sortis du portefeuille de développement	(0,8)
Nouveaux projets Commerces ajoutés au portefeuille de développement	1,4
Nouveaux projets Bureaux & Autres ajoutés au portefeuille de développement	0,1
Autres changements (dont changement de méthode de consolidation)	1,0
<b>PORTFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT 2014</b>	<b>8,0</b>

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

En 2014, plusieurs projets ont été ajoutés au portefeuille de développement, pour un montant d'investissement d'environ 1,5 milliard d'euros. Les projets les plus importants sont :

- le projet NEO de redéveloppement du plateau du Heysel à Bruxelles, pour un investissement total estimé de 547 millions d'euros ;
- le projet Überseequartier à Hambourg, dont l'investissement total estimé est à 860 millions d'euros.

À la suite du changement de contrôle de mfi en juillet 2014, les projets de développement de mfi sont maintenant inclus dans le portefeuille de projets de développement du Groupe pour un investissement total de 326 millions d'euros. Ils étaient auparavant inclus dans les projets de développement des sociétés comptabilisées par mise en équivalence. Ces projets sont :

- Minto, un centre commercial de 41 931 m<sup>2</sup> à Mönchengladbach, pour un investissement total estimé de 206 millions d'euros ;
- Oskar, un centre commercial de 24 426 m<sup>2</sup> à Osnabrück, pour un investissement total estimé de 120 millions d'euros.

Durant l'année 2014, Unibail-Rodamco a également obtenu le contrôle du projet Val Tolosa de 64 383 m<sup>2</sup> (sur une surface totale du complexe de 97 011 m<sup>2</sup>) d'un investissement total estimé à 262 millions d'euros (auparavant inclus à 50 % dans les projets de développement des sociétés mises en équivalence).

Les projets sortis du portefeuille de développement en 2014 sont l'extension du centre commercial BAB 2 en France (cédée avec l'actif existant en 2014 à Carmila), le projet Oceania en Espagne et la tour Triangle à Paris. Le Groupe continue néanmoins de travailler sur le projet Triangle en étroite collaboration avec la Ville de Paris et a contesté le vote du Conseil de Paris sur ce projet.

## 2.2.5. Investissements en 2014

Voir les chapitres 2.1.2.1.6. et 2.1.2.2.3. de la section « Rapport de gestion et résultats » pour les investissements réalisés en 2014 respectivement dans les centres commerciaux et les bureaux.

## 2.2.6. Livraisons en 2014

Les principales livraisons de 2014 ont été :

- la tour de bureaux Majunga à La Défense, louée à 49 %, pour un investissement total de 425 millions d'euros ;
- la rénovation de l'immeuble de bureaux situé au 2-8 Ancelle à Paris (entièrement loué), pour un investissement total de 80 millions d'euros ;
- Palais Vest, un centre commercial de 43 100 m<sup>2</sup> à Recklinghausen (Allemagne), pour un investissement total de 193 millions d'euros.

De plus, plusieurs petits projets d'extension/rénovation dans des centres commerciaux espagnols ont été livrés en 2014, principalement à Glories (Barcelone) et Garbera (Saint-Sébastien).

## 2.2.7. Livraisons prévues en 2015

2015 sera une année riche en livraisons (particulièrement lors du second semestre pour les projets les plus importants). Les livraisons principales sont :

- le centre commercial Polygone Riviera de 71 015 m<sup>2</sup> à Cagnes-sur-Mer ;
- la dernière phase du projet d'extension du centre commercial Täby (Stockholm) ;
- l'extension/rénovation du Forum des Halles, au centre de Paris ;
- le centre commercial Mall of Scandinavia de 101 506 m<sup>2</sup> à Stockholm, pour un investissement total estimé de 607 millions d'euros ;
- le projet mixte So Ouest Plaza (36 576 m<sup>2</sup> de bureaux et 4 222 m<sup>2</sup> de commerces) à Levallois (région parisienne), adjacent au centre commercial existant So Ouest ;
- la rénovation et restructuration du centre commercial Euralille (Lille) ;
- le centre commercial Minto de 41 931 m<sup>2</sup> à Mönchengladbach (Allemagne).

Sur les projets (commerces et bureaux) qui ouvriront dans les 12 prochains mois, la prélocation atteint en moyenne 75 % et donne au Groupe une grande visibilité sur les revenus futurs.

## 2.2.8. Description des projets de développement

Voir page suivante.

Les coûts estimés des projets existants ont légèrement augmenté sous l'effet :

- de l'impact mécanique de l'inflation et des effets d'actualisation ;
- de l'acquisition de lots dans le cadre du projet Spring ;
- de changements de périmètre, principalement pour Polygone Riviera et Mall of Scandinavia, ou de modifications importantes dans les programmes de certains projets (principalement Val Tolosa, l'extension de Carré Sénart et la rénovation d'Aupark) ;
- l'augmentation du poste « Autres coûts » de certains projets (principalement So Ouest Plaza et Palma Springs).

## Projets de développement au 31 décembre 2014

Projets de développement consolidés <sup>(1)</sup>	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA	Coût à date <sup>(2)</sup>	Investissement	Date d'ouverture prévue <sup>(4)</sup>	Taux de rendement U-R <sup>(5)</sup> (%)	Valorisation des projets
					Total consolidation Complexe <sup>(m<sup>2</sup>)</sup>	Périmètre de U-R <sup>(m<sup>2</sup>)</sup>	Périmètre de U-R <sup>(M€)</sup>			
Minto	Centre Commercial	Allemagne	Mönchengladbach	Nouveau projet	41 931 m <sup>2</sup>	41 931 m <sup>2</sup>	174	206	S1 2015	Juste Valeur
So Ouest Plaza	Bureaux & Autres	France	Région Parisienne	Re-développement	40 798 m <sup>2</sup>	40 798 m <sup>2</sup>	129	220	S1 2015	Juste Valeur
Taby Centrum Extension	Centre Commercial	Suède	Stockholm	Extension/Rénovation	26 940 m <sup>2</sup>	26 940 m <sup>2</sup>	287	320	S1 2015	Juste Valeur
Euralille	Centre Commercial	France	Lille	Extension/Rénovation	-686 m <sup>2</sup>	-686 m <sup>2</sup>	27	67	S1 2015	Juste Valeur
Forum des Halles Rénovation	Centre Commercial	France	Paris	Extension/Rénovation	15 049 m <sup>2</sup>	15 049 m <sup>2</sup>	73	143	S2 2015	Juste Valeur
Mall Of Scandinavia	Centre Commercial	Suède	Stockholm	Nouveau projet	101 506 m <sup>2</sup>	101 506 m <sup>2</sup>	471	607	S2 2015	Juste Valeur
Polygone Riviera	Centre Commercial	France	Cagnes-sur-Mer	Nouveau projet	71 015 m <sup>2</sup>	71 015 m <sup>2</sup>	221	443	S2 2015	Juste Valeur
Aupark Rénovation	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension/Rénovation	7 245 m <sup>2</sup>	7 245 m <sup>2</sup>	3	29	S1 2017	Coût de construction
Parly 2 Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	8 195 m <sup>2</sup>	8 195 m <sup>2</sup>	19	110	S1 2017	Coût de construction
Autres					0 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>	1	4		
<b>PROJETS ENGAGÉS</b>					<b>311 993 m<sup>2</sup></b>	<b>311 993 m<sup>2</sup></b>	<b>1 405</b>	<b>2 150</b>		<b>7.3 %</b>
Glories Extension/Rénovation	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	11 085 m <sup>2</sup>	11 085 m <sup>2</sup>	16	106	S2 2016	Juste Valeur
Palma Springs <sup>(6)</sup>	Centre Commercial	Espagne	Palma de Majorque	Nouveau projet	73 845 m <sup>2</sup>	73 845 m <sup>2</sup>	5	230	S2 2016	Coût de construction
Val Tolosa <sup>(7)</sup>	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	97 011 m <sup>2</sup>	64 383 m <sup>2</sup>	36	262	S2 2017	Coût de construction
Wroclaw	Centre Commercial	Pologne	Wroclaw	Nouveau projet	79 163 m <sup>2</sup>	79 163 m <sup>2</sup>	38	220	S2 2017	Coût de construction
Chodov Extension <sup>(8)</sup>	Centre Commercial	Rep. Tchèque	Prague	Extension/Rénovation	40 770 m <sup>2</sup>	40 770 m <sup>2</sup>	26	159	S2 2017	Coût de construction
Spring <sup>(9)</sup>	Centre Commercial	Pays-Bas	Leidschendam-Voorburg	Extension/Rénovation	74 131 m <sup>2</sup>	74 131 m <sup>2</sup>	144	430	S2 2017	Coût de construction
Trinity	Bureaux & Autres	France	Région parisienne	Nouveau projet	48 893 m <sup>2</sup>	48 893 m <sup>2</sup>	12	308	S1 2018	Coût de construction
Carré Sénart Extension	Centre Commercial	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	30 214 m <sup>2</sup>	30 214 m <sup>2</sup>	20	229	S1 2018	Coût de construction
Maquixnext	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	39 393 m <sup>2</sup>	39 393 m <sup>2</sup>	62	177	S1 2018	Coût de construction
SCS Extension	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension/Rénovation	19 511 m <sup>2</sup>	19 511 m <sup>2</sup>	5	149	S2 2018	Coût de construction
Bubny	Centre Commercial	Rep. tchèque	Prague	Nouveau projet	55 692 m <sup>2</sup>	55 692 m <sup>2</sup>	22	202	Post-2019	Coût de construction
Neo	Centre Commercial	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	120 098 m <sup>2</sup>	120 098 m <sup>2</sup>	3	547	Post-2019	Coût de construction
Phare	Bureaux & Autres	France	Région Parisienne	Nouveau projet	124 531 m <sup>2</sup>	124 531 m <sup>2</sup>	55	917	Post-2019	Coût de construction
Autres					101 208 m <sup>2</sup>	101 208 m <sup>2</sup>	90	403		
<b>PROJETS CONTRÔLÉS</b>					<b>915 545 m<sup>2</sup></b>	<b>882 917 m<sup>2</sup></b>	<b>533</b>	<b>4 338</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>
Überseequartier	Centre Commercial	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	184 362 m <sup>2</sup>	184 362 m <sup>2</sup>	3	860	Post-2019	Coût de construction
Autres					167 515 m <sup>2</sup>	167 515 m <sup>2</sup>	5	635		
<b>PROJETS EXCLUSIFS</b>					<b>351 877 m<sup>2</sup></b>	<b>351 877 m<sup>2</sup></b>	<b>8</b>	<b>1 495</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>
<b>TOTAL</b>					<b>1 579 415 m<sup>2</sup></b>	<b>1 546 787 m<sup>2</sup></b>	<b>1 946</b>	<b>7 983</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>
Dont surfaces additionnelles						1 340 140 m <sup>2</sup>				
Dont surfaces restructurées						206 647 m <sup>2</sup>				

Projets de développement mis en équivalence <sup>(1)</sup>	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m <sup>2</sup> )	GLA Périmètre de consolidation U-R (m <sup>2</sup> )	Coût à date <sup>(2)</sup> Périmètre de consolidation U-R (M€)	Investissement total estimé <sup>(3)</sup> Périmètre de consolidation U-R (M€)	Date d'ouverture prévue <sup>(4)</sup>	Taux de rendement U-R <sup>(5)</sup> (%)
Autres					2 941 m <sup>2</sup>	1 471 m <sup>2</sup>	21	66		
<b>PROJETS ENGAGÉS</b>					<b>2 941 m<sup>2</sup></b>	<b>1 471 m<sup>2</sup></b>	<b>21</b>	<b>66</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	54 934 m <sup>2</sup>	27 467 m <sup>2</sup>	38	88	S2 2018	
Autres <sup>(10)</sup>					109 855 m <sup>2</sup>	54 928 m <sup>2</sup>	5	167		
<b>PROJETS CONTRÔLÉS</b>					<b>164 789 m<sup>2</sup></b>	<b>82 395 m<sup>2</sup></b>	<b>43</b>	<b>254</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>
<b>TOTAL – PROJETS MIS EN ÉQUIVALENCE</b>					<b>167 730 m<sup>2</sup></b>	<b>83 865 m<sup>2</sup></b>	<b>64</b>	<b>320</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>

(1) Les chiffres sont susceptibles d'évoluer en fonction de la maturité des projets.

(2) Hors frais de financement et coûts internes capitalisés.

(3) Hors frais de financement et coûts internes capitalisés. Les montants sont actualisés au 31 décembre 2014.

(4) En cas de projet à livraison par phases, la date correspond à l'ouverture de la dernière phase.

(5) Loyers annualisés nets attendus, divisés par le montant de l'investissement total estimé.

(6) Anciennement nommé Mallorca.

(7) Val Tolosa nouvellement consolidé à 100 % en 2014.

(8) Le projet comprend 1 754 m<sup>2</sup> de bureaux valorisés à juste valeur au 31 décembre 2014.

(9) Changement dans la méthode de présentation.

(10) Sous accord de confidentialité.



## 2.3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2014

L'Actif Net Réévalué (« ANR ») EPRA triple net <sup>(1)</sup> d'Unibail-Rodamco s'élève à 151,20 euros par action au 31 décembre 2014, une hausse de + 3,4 %, soit 5,00 euros, par rapport à 146,20 euros au 31 décembre 2013, et de + 5,5 % par rapport au 30 juin 2014. Cette hausse représente : (i) une création de valeur de 22,28 euros égale à la somme des éléments suivants : (a) la contribution de 10,92 euros par action du résultat net récurrent de l'exercice 2014, (b) la mise à juste valeur des actifs et les plus-values de cessions pour 12,47 euros par action, (c) l'effet dilutif des stock-options de - 0,17 euro, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour - 0,30 euro par action, et (e) d'autres éléments pour - 0,64 euro par action, partiellement compensée par : (ii) le paiement de dividende de - 8,90 euros en mai 2014 et par l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour - 8,38 euros par action.

L'ANR de continuation <sup>(2)</sup> (droits inclus), qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élève à 166,30 euros par action, en hausse de + 4,2 %, soit 6,70 euros, par rapport au 31 décembre 2013 (159,60 euros par action).

### 2.3.1. Patrimoine du Groupe

Les volumes d'investissements <sup>(3)</sup> en immobilier commercial en Europe en 2014 s'élèvent à 176 milliards d'euros, soit une augmentation de + 28 % par rapport à 2013 (le plus haut niveau depuis 2007). Les transactions dans le secteur du commerce se sont élevées à 46 milliards d'euros et ont représenté 26 % des volumes totaux, dont 52 % pour les seuls centres commerciaux.

Soutenue par des conditions de financement attractives et une liquidité abondante sur le marché, la demande pour les produits « prime » et « core » a été très forte durant l'année en Europe. Le Royaume-Uni, l'Allemagne et la France demeurent les zones préférées des investisseurs. Néanmoins ces derniers, à la recherche de rendement, se sont également tournés vers les pays dits « périphériques », aux profils de risque plus importants, à l'image de l'Espagne, l'Irlande et l'Italie, ces derniers offrant des rendements plus élevés et de nombreuses opportunités d'investissement.

Concernant les centres commerciaux « prime », la rareté de l'offre associée à la demande croissante des investisseurs institutionnels met les taux de rendement sous pression. Plusieurs transactions significatives, telles que Bluewater au Royaume-Uni, Beaugrenelle en France, CentrO en Allemagne et Puerto Venecia en Espagne

ont amené les experts immobiliers à baisser les taux « prime » et « super-prime » au niveau pan-européen.

Dans un secteur des centres commerciaux de plus en plus segmenté, les investisseurs comme les enseignes sont plus que jamais sélectifs dans leurs choix, au profit principalement des grands actifs « prime ». Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a bénéficié d'une demande soutenue de la part des investisseurs pour ses centres commerciaux non stratégiques et a cédé pour 2,1 milliards d'euros en valeur droits inclus <sup>(4)</sup> en France, aux Pays-Bas et en Espagne. Ces cessions ont permis d'augmenter la part des grands centres commerciaux (attirant 6 millions de visites et plus par an) à 95 % de la valeur totale du portefeuille <sup>(5)</sup> (contre 90 % à fin 2013). Soutenus par une augmentation de la fréquentation de + 1,5 % et des chiffres d'affaires des commerçants de + 2,7 %, les centres commerciaux du Groupe ont vu leur valeur de marché augmenter de + 5,2 % à périmètre constant en 2014. Les grands centres commerciaux ont vu leur valeur augmenter de + 5,8 % à périmètre constant, alors que la valeur des plus petits actifs a diminué de - 2,6 % durant la période.

Les centres commerciaux français du Groupe ont eu des performances opérationnelles solides avec une croissance des loyers nets de + 4,2 % à périmètre constant <sup>(6)</sup> et une augmentation de LMG <sup>(7)</sup> de + 24,3 % en 2014. La valeur de marché du portefeuille français a crû de + 4,8 % à périmètre constant, soutenue par la gestion active des centres du Groupe et la compression des taux de capitalisation. En Espagne, la valeur totale des centres commerciaux a augmenté de + 10,2 % à périmètre constant, en ligne avec la compression des taux constatée sur plusieurs transactions (le volume total d'investissement en Espagne pour l'année 2014 s'élève à 8,4 milliards d'euros, soit + 181 % par rapport à 2013). En Europe centrale, la valeur du portefeuille a augmenté de + 8,7 % à périmètre constant, principalement soutenue par la croissance des loyers (+ 5,8 %) et la compression des taux (+ 2,9 %).

En France, le portefeuille de bureaux a vu sa valeur augmenter de + 1,3 % à périmètre constant, soutenue par des loyers nets en croissance de + 5,2 % à périmètre constant et par la baisse des taux de capitalisation. C'est la première fois depuis 2010 que les experts immobiliers ont réévalué à la hausse le portefeuille de bureaux du Groupe.

La réévaluation du portefeuille Congrès & Expositions s'élève en 2014 à + 7,9 % à périmètre constant, soutenue principalement par une compression de taux.

(1) L'ANR EPRA correspond à la valeur intrinsèque à long terme par action de la société et l'ANR EPRA triple net représente la valeur immédiate par action de la société.

(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) Source : DTZ research.

(4) Valeur totale (droits inclus) des actifs commerce cédés (à 100 %).

(5) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2014, incluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(6) 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 ou nouveaux actifs) et les écarts de change.

(7) Croissance de Loyer Minimum Garanti égale à la différence entre les nouveaux et anciens loyers, calculée uniquement sur les relocations et les renouvellements.

La valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a atteint 34 576 millions d'euros au 31 décembre 2014, à comparer à 32 134 millions d'euros au 31 décembre 2013, soit une hausse de + 7,6 %. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de 1 160 millions d'euros, soit une hausse de + 4,9 % par rapport au 31 décembre 2013.

Évaluation du patrimoine Unibail-Rodamco (droits inclus) <sup>(1)</sup>	31/12/2014		Évolution à périmètre constant nette des investissements – Année 2014 <sup>(2)</sup>		31/12/2013	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	27 348	79 %	981	5,2 %	25 592	80 %
Bureaux	4 081	12 %	31	1,1 %	3 955	12 %
Congrès & Expositions	2 498	7 %	131	7,9 %	2 094	7 %
Services	649	2 %	18	3,6 %	492	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>34 576</b>	<b>100 %</b>	<b>1 160</b>	<b>4,9 %</b>	<b>32 134</b>	<b>100 %</b>

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

(1) Sur la base du périmètre de consolidation comptable, en droits et frais inclus (voir § 1.5 pour les données en part du Groupe).

L'évaluation du patrimoine intègre :

- 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 de la participation d'Unibail-Rodamco dans la société Comexposium ;
- la valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs mis en équivalence (principalement CentrO, Ruhr Park, Ring-Center, Gropius Passagen et Paunsdorf Centre en Allemagne, le complexe Zlote Tarasy en Pologne, Arkady Pankrac en République tchèque et Rosny 2 en France).

La valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence s'élève à 1 617 millions d'euros au 31 décembre 2014, comparé à 1 367 millions d'euros au 31 décembre 2013.

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 les actifs financiers tels que les 831 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe et une obligation de 60 millions d'euros souscrite par Unibail-Rodamco dans une société détenant un centre commercial en France, qui a été remboursée en janvier 2015.

(2) Le périmètre constant au 31 décembre 2014 ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs comptabilisés par mise en équivalence

ainsi que les principales variations de périmètre de l'exercice (incluant acquisitions, cessions, et livraison de nouveaux projets), soit principalement :

- acquisitions de lots à Ullis 2 (région parisienne), Forum des Halles (Paris), Vélizy 2 (région parisienne), Los Arcos (Séville), Parquesur (Madrid), La Vaguada (Madrid), Centrum Chodov (Prague), Leidsenhage (région de La Haye) et Amstelveen (Amstelveen) ;
- acquisitions de terrains à Plaisance-du-Touch (région de Toulouse) pour le projet Val Tolosa et à Cagnes-sur-Mer (région niçoise) pour le projet Polygone Riviera ;
- acquisition de CentrO (Oberhausen) ;
- acquisition de la société de Congrès & Expositions SESR (Paris) ;
- cessions d'actifs commerce en France : BAB 2 (Anglet), Cité Europe (Coquelles), Labège 2 (Labège), Place d'Arc (Orléans), Bay 1 et Bay 2 (région parisienne), Rivétoile (Strasbourg), Docks 76 (Rouen), Saint-Sever (Rouen), Côte Seine (région parisienne), Docks Vauban (Le Havre), Mériadeck et Passages Mériadeck (Bordeaux), 23 Courcelles concessionnaire (Paris) ;
- cessions d'un immeuble de bureaux à Paris : 34-36 Louvre ;
- cessions d'actifs de commerce aux Pays-Bas : les centres commerciaux Vier Meren (Hoofddorp), WC Plaza (Rotterdam), Coolsingel (Rotterdam) et des magasins de centre-ville à Rotterdam ;
- cessions d'immeubles de bureaux aux Pays-Bas : Oude Boteringstraat (Groningen) et d'autres bureaux à Zoetermeer, Almere, Rotterdam et Delft ;
- cessions de centres commerciaux en Espagne : Albacenter (Albacete) et Habaneras (Torrevieja) ;
- Porte de Versailles compte tenu du renouvellement à long-terme signé au second semestre 2013 et valorisé au premier semestre 2014 pour la première fois ;
- Majunga (La Défense) livrée au second semestre 2014 ;
- l'impact du changement de méthode de consolidation de mfi et de Val Tolosa (région de Toulouse) en 2014 (d'actifs comptabilisés par mise en équivalence à intégration globale).

L'évolution à périmètre constant est calculée sans les variations mentionnées ci-dessus.

## Experts évaluateurs

Trois experts internationaux agréés, JLL, DTZ et CBRE évaluent les actifs commerces et bureaux du Groupe. Ils font l'objet d'une rotation tous les cinq ans, en ligne avec les recommandations RICS.

Le processus de valorisation des actifs du Groupe est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions en investissement immobilier à un niveau paneuropéen, sur l'intégralité du portefeuille du Groupe. Unibail-Rodamco a réparti ses actifs entre les trois experts, tout en s'assurant que les

grandes régions soient évaluées par deux sociétés à des fins de comparaison et de benchmark. L'expert pour les Congrès & Expositions et les Services est PwC. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts sont conformes aux règles et standards internationaux tels que définis par RICS (Royal Institute of Chartered Surveyors), IVSC (International Valuation Standards Committee) et la FSIF (Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières).

Expert	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
DTZ	France/Pays-Bas/Pays nordiques/Espagne/Europe centrale	44 %
JLL	France/Pays nordiques/Espagne/Europe centrale/Autriche	42 %
PwC	France	8 %
CBRE	France/Espagne	2 %
Au prix de revient ou sous promesse		3 %
		<b>100 %</b>

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 du Groupe des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

## Méthodologie utilisée par les experts

Le principe général de valorisation retenu repose sur une approche multicritère. 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 mètre carré et les valeurs constatées sur des transactions de 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 visitorats par exemple) 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).

À la suite de l'adoption en 2013 de la norme IFRS 13 (« Évaluation de la juste valeur »), les méthodes de valorisations des actifs utilisées par les experts du Groupe sont restées inchangées. Des informations complémentaires sur ces méthodes sont publiées au paragraphe 2.3.1.6, conformément à cette nouvelle norme.

## Périmètre des actifs faisant l'objet d'une expertise externe

Au 31 décembre 2014, 97 % du patrimoine d'Unibail-Rodamco 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. Le Groupe 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 à partir de la méthode des flux de trésorerie actualisés ou de la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »)<sup>(1)</sup> selon ce que les experts ont considéré être le plus approprié. Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Les actifs en construction suivants sont désormais valorisés à la juste valeur au 31 décembre 2014 :

- le centre commercial Mall of Scandinavia à Stockholm ;
- les bureaux So Ouest Plaza en région parisienne ;
- le centre commercial Minto à Mönchengladbach ;
- le centre commercial Polygone Riviera dans la région niçoise.

Les projets d'extension et de rénovation du Forum des Halles (Paris), Täby (Stockholm) et Euralille (Lille) continuent d'être évalués à leur juste valeur.

Le projet de rénovation de Glories (Barcelone) est désormais pris en compte par les experts dans la valorisation de l'actif.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2014 » de ce document.

Le reste du patrimoine (3 %) est valorisé comme suit au 31 décembre 2014 :

- 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 : les projets d'extension de Parly 2 et d'Aupark ainsi que les projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement ») ;
- au prix d'acquisition pour les actifs acquis au cours de 2014 ;
- au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente.

(1) RICS : Royal Institution of Chartered Surveyors ; IVSC : International Valuation Standards Council.

### 2.3.1.1. Centres Commerciaux

La valeur du patrimoine immobilier du Pôle Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco 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.

#### 2.3.1.1.1. Évolution du patrimoine des centres commerciaux

La valeur des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco s'est élevée à 27 348 millions d'euros au 31 décembre 2014 (droits de mutation et frais inclus), contre 25 592 millions d'euros au 31 décembre 2013.

<b>ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)</b>	<b>25 592</b>
Évolution à périmètre constant	981
Réévaluation du périmètre non constant	390 <sup>(1)</sup>
Investissement/Acquisitions	2 454 <sup>(2)</sup>
Cessions	(1 979) <sup>(3)</sup>
Effet de change	(91) <sup>(4)</sup>
<b>ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)</b>	<b>27 348</b>

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, la revalorisation des parts dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et l'impact de l'arrêt du projet Oceania (Valence).

(2) Inclut les impacts des changements de méthode de consolidation de mfi au second semestre 2014 et de Val Tolosa au premier semestre 2014, ainsi que l'acquisition des parts dans CentrO (Oberhausen).

(3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2013.

(4) Impact de change de - 91 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.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle commerces s'est réduit à 4,8 % au 31 décembre 2014.

Patrimoine de Centres Commerciaux par région – 31/12/2014	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement <sup>(1)</sup> 31/12/2014	Taux de rendement <sup>(1)</sup> 31/12/2013
France <sup>(2)</sup>	13 041	12 545	4,4 %	4,7 %
Europe centrale <sup>(3)</sup>	4 980	4 887	5,4 %	5,6 %
Pays nordiques	2 919	2 865	4,9 %	5,1 %
Espagne	2 661	2 603	5,7 %	6,6 %
Autriche	2 321	2 300	4,8 %	4,9 %
Pays-Bas	1 424	1 341	5,3 %	5,6 %
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>27 348</b>	<b>26 541</b>	<b>4,8 %</b>	<b>5,1 %</b>

(1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou consolidés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

(2) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets ferait passer le taux de rendement de la France à 4,6 % au 31 décembre 2014.

(3) Incluant les actifs allemands. Le taux de rendement des actifs détenus par mfi et consolidés en intégration globale (Höfe am Brühl à Leipzig, Pasing Arcaden à Munich, Gera Arcaden à Gera et Palais Vest à Recklinghausen) est de 5,3 % au 31 décembre 2014.

(4) Les valeurs immobilières en € incluent les investissements dans les actifs consolidés par mise en équivalence.



Le tableau suivant présente la répartition géographique des actifs du pôle Centres Commerciaux du Groupe.

Valorisation du patrimoine de Centres commerciaux (droits inclus)	31/12/2014		31/12/2013	
	M€	%	M€	%
France	13 041	48 %	13 628	53 %
Europe centrale <sup>(1)</sup>	4 980	18 %	3 168	12 %
Pays nordiques	2 919	11 %	2 619	10 %
Espagne	2 661	10 %	2 468	10 %
Autriche	2 321	8 %	2 223	9 %
Pays-Bas	1 424	5 %	1 487	6 %
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>27 348</b>	<b>100 %</b>	<b>25 592</b>	<b>100 %</b>

(1) Incluant les actifs allemands.

(2) Les valeurs immobilières incluent les investissements dans les actifs consolidés par mise en équivalence.

### 2.3.1.1.2. Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 1 203 millions d'euros (ou - 4,9 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

### 2.3.1.1.3. Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur du portefeuille des centres commerciaux, droits de mutation et frais inclus, retraitée des montants des travaux, frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a augmenté de 981 millions d'euros (ou + 5,2 %) en 2014. Cela s'explique par la hausse des loyers (+ 1,7 %) et la compression des taux (+ 3,5 %).

Centres commerciaux – Évolution à périmètre constant <sup>(1)</sup> – Année 2014	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux <sup>(2)</sup>
France	485	4,8 %	2,5 %	2,3 %
Europe centrale	187	8,7 %	5,8 %	2,9 %
Pays nordiques	9	0,8 %	- 2,2 %	3,0 %
Espagne	215	10,2 %	- 0,5 %	10,7 %
Autriche	80	3,6 %	0,2 %	3,4 %
Pays-Bas	6	0,5 %	- 0,4 %	0,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>981</b>	<b>5,2 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>3,5 %</b>

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

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014.

(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. Dans les Pays nordiques l'évolution à périmètre constant ainsi que l'effet taux sont calculés sur un périmètre très réduit dû à Forum Nacka et au projet en cours d'extension/renovation à Täby, tous deux à Stockholm.

Les évolutions de valeur à périmètre constant montrent à nouveau un écart de performance entre les centres commerciaux attirant six millions de visites et plus par an (+ 5,8 % en 2014, dont + 2,2 % d'effet loyers et + 3,6 % d'effet taux) et les autres centres (- 2,6 %, dont - 2,7 % d'effet loyers et + 0,2 % d'effet taux).

## 2.3.1.2. Bureaux

### 2.3.1.2.1. Évolution du patrimoine Bureaux d'Unibail-Rodamco

La valeur des Bureaux du Groupe s'élève à 4 081 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 3 955 millions d'euros au 31 décembre 2013, droits de mutation et frais inclus :

ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)	3 955
Évolution à périmètre constant	31
Réévaluation du périmètre non constant	53 <sup>(1)</sup>
Investissement/Acquisitions	202
Cessions	(152)
Effet de change	(8) <sup>(2)</sup>
ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)	4 081

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent : (i) les IPUC ou actifs livrés en 2014, à valeur de marché (principalement Majunga et So Ouest Plaza),

(ii) la revalorisation des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight) et (iii) la sortie du projet Triangle.

(2) Impact de change - 8 millions d'euros lié à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

La répartition géographique du patrimoine Bureaux en valeur est la suivante :

Évaluation du patrimoine de bureaux (droits inclus)	31/12/2014		31/12/2013	
	M€	%	M€	%
France	3 659	90 %	3 466	88 %
Pays nordiques	189	5 %	190	5 %
Europe centrale <sup>(1)</sup>	167	4 %	131	3 %
Autriche	39	1 %	40	1 %
Pays-Bas	28	1 %	129	3 %
TOTAL	4 081	100 %	3 955	100 %

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

(1) La valorisation de l'Europe centrale inclut la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de bureaux au 31 décembre 2014 a baissé de - 38 points de base à 6,8 %.

Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2014	Valeur droits inclus <sup>(1)</sup> (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement <sup>(2)</sup> 31/12/2014	Taux de rendement <sup>(2)</sup> 31/12/2013
France	2 691	2 608	6,8 %	7,1 %
Pays nordiques	176	172	7,2 %	7,3 %
Europe centrale <sup>(3)</sup>	44	42	7,5 %	8,9 %
Autriche	36	36	6,6 %	7,1 %
Pays-Bas	9	9	7,8 %	9,3 %
TOTAL	2 958	2 867	6,8 %	7,2 %

(1) Valorisation au 31 décembre 2014 du patrimoine Bureaux pour les surfaces occupées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

(2) Loyer contractuel annualisé (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés.

(3) Ces montants incluent les petits actifs bureaux appartenant à mfi mais n'incluent pas les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

### 2.3.1.2.2. Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement bureaux ferait diminuer de - 117 millions d'euros (ou - 3,8 %) la valeur totale du patrimoine <sup>(1)</sup> de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou consolidés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

(1) Excluant la tour Majunga.

### 2.3.1.2.3. Analyse à périmètre constant

La valeur des actifs de bureaux d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, augmente de 31 millions d'euros en 2014 (ou + 1,1 %) à périmètre constant, dont - 2,0 % proviennent des loyers et des commercialisations, et + 3,1 % de l'évolution des taux de capitalisation.

Bureaux – Évolution à périmètre constant <sup>(1)</sup> – Année 2014	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux <sup>(2)</sup>
France	34	1,3 %	- 2,3 %	3,6 %
Pays nordiques	2	1,0 %	2,8 %	- 1,8 %
Europe centrale	(0)	- 5,6 %	- 9,0 %	3,4 %
Autriche	(0)	- 0,9 %	- 8,5 %	7,7 %
Pays-Bas <sup>(3)</sup>	(5)	n.s.	n.s.	n.s.
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>1,1 %</b>	<b>- 2,0 %</b>	<b>3,1 %</b>

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

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014.

(2) Calculé en prenant en compte la variation des rendements potentiels afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière.

(3) La valeur du portefeuille bureaux des Pays-Bas à périmètre constant est de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 2.3.1.2.4. Portefeuille 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 – 31/12/2014	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
La Défense	1 801	49 %
Neuilly-Levallois-Issy	1 022	28 %
Paris CBD & autres	837	23 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 659</b>	<b>100 %</b>

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 au 31 décembre 2014 s'établit à 6,8 %, soit une baisse de - 33 points de base en 2014.

Évaluation du patrimoine de bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2014	Valeur droits inclus <sup>(1)</sup> (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement <sup>(2)</sup> 31/12/2014	Prix moyen <sup>(3)</sup> (€/m <sup>2</sup> )
La Défense	1 193	1 147	7,6 %	6 379
Neuilly-Levallois-Issy	765	746	6,0 %	7 139
Paris QCA et autres	733	715	6,3 %	9 655
<b>TOTAL</b>	<b>2 691</b>	<b>2 608</b>	<b>6,8 %</b>	<b>7 261</b>

(1) Valorisation au 31 décembre 2014 du patrimoine Bureaux en France pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

(2) Loyer contractuel annualisé (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés.

(3) Prix moyen (hors droits et frais estimés) au m<sup>2</sup> pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Pour les places de parking, le prix moyen a été retraité sur la base de 30 000 euros par place pour Paris QCA et Neuilly-Levallois-Issy, 15 000 euros pour les autres secteurs.

### 2.3.1.3. Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine immobilier Congrès & Expositions d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif.

#### 2.3.1.3.1. 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.

Pour les hôtels Pullman Montparnasse et CNIT Hilton (tous deux exploités par un tiers en vertu d'un contrat de location-gérance) ainsi que pour l'hôtel Confluence, la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2014.

### 2.3.1.3.2. Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions (y compris hôtels), droits de mutation et frais inclus, s'établit à 2 498 millions d'euros <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2014 :

<b>ÉVALUATION AU 31/12/2013 (M€)</b>	<b>2 094 <sup>(1)</sup></b>
Évolution à périmètre constant	131
Réévaluation du périmètre non constant	185 <sup>(2)</sup>
Investissements/Acquisitions	89 <sup>(3)</sup>
<b>ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)</b>	<b>2 498 <sup>(4)</sup></b>

(1) Composé de 1 819 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et 275 millions d'euros pour les hôtels.

(2) Ce montant inclut l'impact de la signature du contrat à long terme (50 ans) sur Porte de Versailles signé au second semestre 2013 et valorisé au premier semestre 2014. Cet accord remplace l'ancien contrat expirant en 2026. Conformément à ce contrat, Viparis paiera à la ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros, investira 500 millions d'euros sur 10 ans dans la rénovation et l'extension du site afin d'attirer plus d'expositions et d'événements. Viparis dépensera également 220 millions d'euros en maintenance sur la période de 50 ans. Ce montant inclut aussi la réévaluation des parts dans Palais des Sports (possédé à 50 %) comptabilisé par mise en équivalence.

(3) Incluant l'acquisition de la société SESR.

(4) Composé de 2 227 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports et dans la société SESR) et 271 millions d'euros pour les hôtels.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels augmente de 131 millions d'euros ou + 7,9 % par rapport à fin 2013 <sup>(2)</sup>.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements	Année 2014	
	M€	%
Viparis et autres <sup>(1)</sup>	145	10,6 %
Hôtels	(15)	- 5,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>	<b>7,9 %</b>

(1) « Viparis et autres » regroupe tous les sites de Congrès & Expositions du Groupe.

Ces valorisations font ressortir pour Viparis un taux de rendement moyen au 31 décembre 2014 de 6,5 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés) en baisse par rapport au 31 décembre 2013 (7,0 %).

### 2.3.1.4. Activités de services

Le portefeuille des activités de services est composé de :

- Comexposium, organisateur de salons ;
- Espace Expansion, société de services immobiliers en France ;
- la société de services immobiliers de mfi en Allemagne.

Les activités de services sont expertisées annuellement par PwC à fin d'année afin que tous les incorporels significatifs soient

enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine et dans l'ANR d'Unibail-Rodamco. Les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et/ou dépréciations comptabilisés au bilan consolidé d'Unibail-Rodamco.

La somme des 50 % détenus par le Groupe dans Comexposium, d'Espace Expansion et de la société de services immobiliers de mfi a été évaluée à 649 millions d'euros au 31 décembre 2014, à comparer à un total de 492 millions d'euros pour uniquement les 50 % de Comexposium et Espace Expansion au 31 décembre 2013.

La croissance de valeur entre le 31 décembre 2013 et le 31 décembre 2014 s'explique principalement par les projets de développement sous mandat et par la société de services immobiliers de mfi, consolidée par intégration globale depuis juillet 2014.

(1) Sur le périmètre de consolidation comptable, droits et frais inclus (voir § 2.3.1.5 pour les données part du Groupe).

(2) Ce montant exclut l'impact du renouvellement du bail à long-terme sur Porte de Versailles, signé au second semestre 2013 et valorisé au premier semestre 2014.



### 2.3.1.5. Données en part du Groupe du patrimoine

Les données ci-dessus sont calculées sur le périmètre de consolidation comptable. Le tableau ci-dessous recense ces mêmes données en part du Groupe (valeurs droits inclus) :

Évaluation du patrimoine – 31/12/2014	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	27 348	79 %	24 534	80 %
Bureaux	4 081	12 %	4 077	13 %
Congrès & Expositions	2 498	7 %	1 486	5 %
Services	649	2 %	637	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>34 576</b>	<b>100 %</b>	<b>30 734</b>	<b>100 %</b>

Évaluation du patrimoine – 31/12/2013	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	25 592	80 %	23 108	80 %
Bureaux	3 955	12 %	3 948	14 %
Congrès & Expositions	2 094	7 %	1 282	4 %
Services	492	2 %	492	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>32 134</b>	<b>100 %</b>	<b>28 830</b>	<b>100 %</b>

Évolution à périmètre constant – Année 2014	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	981	5,2 %	861	5,0 %
Bureaux	31	1,1 %	31	1,1 %
Congrès & Expositions	131	7,9 %	64	6,1 %
Services	18	3,6 %	18	3,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 160</b>	<b>4,9 %</b>	<b>973</b>	<b>4,5 %</b>

Évolution à périmètre constant – Année 2014 – Effet loyer/Effet taux	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	Effet loyer %	Effet taux %	Effet loyer %	Effet taux %
Centres Commerciaux	1,7 %	3,5 %	1,5 %	3,5 %
Bureaux	- 2,0 %	3,1 %	- 2,0 %	3,1 %
<b>TAUX DE RENDEMENT</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>31/12/2013</b>
Centres Commerciaux	4,8 %	5,1 %	4,9 %	5,2 %
Bureaux – surfaces louées	6,8 %	7,2 %	6,8 %	7,2 %

### 2.3.1.6. Paramètre de valorisation additionnel – IFRS 13

Unibail-Rodamco se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation <sup>(1)</sup> sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA.

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, Unibail-Rodamco 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'Unibail-Rodamco.

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.

(1) EPRA Position Paper concernant l'IFRS 13 – Fair value measurement and illustrative disclosures, février 2013.

### 2.3.1.6.1. Centres Commerciaux

Les centres commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2014		Taux de rendement	Loyer <sup>(1)</sup> (€/m <sup>2</sup> )	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	9,5 %	918	12,0 %	10,0 %	9,4 %
	Min	3,9 %	92	5,5 %	4,3 %	1,3 %
	Moy. pondérée	4,4 %	477	6,0 %	4,5 %	4,9 %
Europe centrale <sup>(5)</sup>	Max	9,7 %	498	12,0 %	9,5 %	4,8 %
	Min	4,8 %	123	6,6 %	4,6 %	2,1 %
	Moy. pondérée	5,4 %	334	7,3 %	5,6 %	3,0 %
Pays nordiques	Max	9,5 %	486	9,8 %	8,0 %	5,7 %
	Min	4,3 %	117	6,8 %	4,9 %	1,0 %
	Moy. pondérée	4,9 %	336	7,2 %	5,3 %	4,3 %
Espagne	Max	9,5 %	738	13,0 %	9,3 %	4,0 %
	Min	5,2 %	96	8,0 %	5,0 %	1,8 %
	Moy. pondérée	5,7 %	257	9,0 %	5,7 %	3,1 %
Autriche	Max	5,7 %	374	8,4 %	6,4 %	4,0 %
	Min	4,5 %	328	6,5 %	4,7 %	2,7 %
	Moy. pondérée	4,8 %	346	6,9 %	5,0 %	3,1 %
Pays-Bas	Max	10,1 %	469	9,1 %	8,9 %	3,1 %
	Min	4,9 %	144	6,1 %	4,7 %	-0,7 %
	Moy. pondérée	5,3 %	269	6,5 %	5,3 %	2,5 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par mètre carré.

(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 du modèle DCF utilisé).

(5) Incluant certains actifs allemands.

### 2.3.1.6.2. Bureaux

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2014		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer <sup>(1)</sup> (€/m <sup>2</sup> )	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	12,3 %	713	10,0 %	8,1 %	15,1 %
	Min	5,9 %	102	5,8 %	4,8 %	0,4 %
	Moy. pondérée	6,8 %	402	6,4 %	5,8 %	3,0 %
Pays nordiques	Max	8,9 %	254	9,0 %	7,9 %	4,3 %
	Min	6,2 %	86	7,0 %	5,4 %	2,1 %
	Moy. pondérée	7,2 %	195	8,0 %	6,5 %	2,9 %
Europe centrale <sup>(5)</sup>	Max	10,9 %	477	10,7 %	8,8 %	7,8 %
	Min	5,2 %	52	7,0 %	4,8 %	1,5 %
	Moy. pondérée	7,5 %	251	8,4 %	6,5 %	4,3 %
Pays-Bas	Max	17,4 %	58	13,8 %	10,0 %	9,2 %
	Min	-0,3 %	8	6,7 %	5,6 %	n.s.
	Moy. pondérée	7,8 %	25	10,2 %	9,0 %	7,9 %
Autriche	Max	6,8 %	128	8,4 %	7,0 %	3,0 %
	Min	6,4 %	118	7,1 %	6,5 %	2,8 %
	Moy. pondérée	6,6 %	123	7,6 %	6,8 %	2,9 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs (pour l'Europe centrale se reporter au paragraphe § 1.2.). Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par mètre carré.

(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 du modèle DCF utilisé).

(5) Incluant certains actifs allemands.

### 2.3.2. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA triple net

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres (part des propriétaires de la société-mère) figurant dans l'état de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

#### 2.3.2.1. Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2014, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) s'élèvent à 14 520 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) intègrent un résultat net récurrent de 1 068,1 millions d'euros ainsi que 602,4 millions d'euros de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers et les plus-values de cessions réalisées.

#### 2.3.2.2. 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 » au 31 décembre 2014.

La composante dette des ORA <sup>(1)</sup>, reconnue en comptabilité (0,05 million d'euros), est ajoutée aux capitaux propres pour le calcul de l'ANR. Corrélativement, la totalité des ORA est assimilée à des actions.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANE <sup>(2)</sup> sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres consolidés.

Les ORNANE émises en 2012 étaient « dans la monnaie » au 31 décembre 2014. Par conséquent, leur mise à la juste valeur a donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR pour un montant de 148 millions d'euros, et l'effet dilutif correspondant (+ 119 390 actions) a également été pris en compte dans le calcul du nombre d'actions totalement dilué <sup>(3)</sup> au 31 décembre 2014 (et ce pour la part correspondant à la surperformance de l'ORNANE, son montant nominal étant considéré comme de la dette).

Les ORNANE émises en 2014 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2014 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'émission des actions gratuites et l'exercice des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2014 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les critères de performances ont été atteints, auraient pour effet d'accroître le nombre d'actions de + 1 990 104, moyennant un apport en capitaux propres de 279 millions d'euros.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2014 s'établit à 100 177 029 actions.

#### 2.3.2.3. Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers et des fonds de commerce de Viparis Paris Porte de Versailles, Paris Nord-Villepinte, Palais des Congrès de Paris et des Palais des Congrès de Versailles et d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de 350 millions d'euros, montant pris en compte pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

#### 2.3.2.4. Retraitement des impôts sur les plus-values

Au bilan consolidé du 31 décembre 2014, les impôts différés sur les actifs immobiliers sont calculés de manière théorique, conformément aux normes comptables.

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 (1 244 millions d'euros) sont réintégrés. Les goodwill comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 255 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 604 millions d'euros.

#### 2.3.2.5. Valeur de marché de la dette et des instruments financiers dérivés

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco.

L'effet de la mise à juste valeur (464 millions d'euros) 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 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 mfi à la date de prise de contrôle (25 juillet 2014). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de 907 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

(1) Obligations Remboursables en Actions.

(2) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources financières.

(3) Dans l'hypothèse où l'ORNANE 2012 serait totalement convertie en actions, le nombre additionnel d'actions créées serait de 3 643 036 avec une augmentation des capitaux propres de 750 millions d'euros, ce qui se traduirait par un ANR EPRA triple net de 153,10 euros par action et un ANR de continuation de 167,70 euros par action.

La mise à juste valeur de la dette et des instruments dérivés du Groupe a été fortement impactée en 2014 par les éléments suivants :

- la baisse significative des taux d'intérêt, qui ont atteint des niveaux historiquement bas (par exemple, 0,36 % pour l'euro swap rate à 5 ans (environ - 90 points de base par rapport au 31 décembre 2013) et 0,81 % pour l'euro swap rate à 10 ans (environ 135 points de base de moins qu'au 31 décembre 2013)), en raison des mesures prises par les banques centrales dans le monde ;
- la baisse des « spreads » de crédit sur la dette du Groupe, reflétant l'amélioration constatée sur le marché secondaire de la dette d'Unibail-Rodamco.

### 2.3.2.6. 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 2014, 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 372 millions d'euros.

### 2.3.2.7. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA triple net (EPRA NNAV)

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'Unibail-Rodamco ressort à 15 147 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit 151,20 euros par action (totalelement dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en hausse de + 3,4 % par rapport au 31 décembre 2013 et de + 5,5 % par rapport au 30 juin 2014.

La création de valeur en 2014 ressort à 22,28 euros par action, hors prise en compte de la distribution de 8,90 euros faite en mai 2014 et avant ajustement de l'impact négatif de - 8,38 euros par action résultant de la mise à juste valeur de la dette à taux fixe et des instruments dérivés.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, ainsi que le passage de l'ANR du 31 décembre 2013 au 31 décembre 2014.

### 2.3.2.8. 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 par action. 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 166,30 euros par action au 31 décembre 2014, en hausse de + 4,2 % par rapport au 31 décembre 2013.

La création de valeur en ANR de continuation en 2014 ressort à 23,98 euros par action, hors prise en compte de la distribution de 8,90 euros en mai 2014 et avant ajustement de l'impact négatif de - 8,38 euros par action résultant de la mise à juste valeur de la dette à taux fixe et des instruments dérivés.



Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco Présentation conforme aux recommandations EPRA <i>(tous les montants en part du Groupe et en M€)</i>	31/12/2013		30/06/2014		31/12/2014	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement diluées		100 116 416		100 857 451		100 177 029
ANR selon les états financiers	13 704		13 526		14 520	
ORA et ORNANE	0		146		148	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	386		397		279	
ANR dilué	14 090		14 069		14 947	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	291		312		350	
<i>Moins</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	301		380		464	
Impôts différés au bilan	1 054		1 116		1 244	
Goodwill lié aux impôts différés	(259)		(259)		(255)	
<b>ANR EPRA</b>	<b>15 477</b>	<b>154,60 €</b>	<b>15 617</b>	<b>154,80 €</b>	<b>16 750</b>	<b>167,20 €</b>
Valeur de marché des instruments financiers	(301)		(380)		(464)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(358)		(653)		(907)	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	(496)		(534)		(604)	
Estimation des droits de mutation et frais	318		400		372	
<b>ANR EPRA TRIPLE NET</b>	<b>14 640</b>	<b>146,20 €</b>	<b>14 450</b>	<b>143,30 €</b>	<b>15 147</b>	<b>151,20 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>		<b>3,5 %</b>		<b>- 2,0 %</b>		<b>5,5 %</b>
<b>% de variation sur 1 an</b>		<b>5,6 %</b>		<b>1,4 %</b>		<b>3,4 %</b>

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 d'Unibail-Rodamco ANR de continuation <i>(tous les montants en part du Groupe et en M€)</i>	31/12/2013		30/06/2014		31/12/2014	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	14 640		14 450		15 147	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	496		534		604	
Droits de mutation et frais estimés	847		864		909	
<b>ANR DE CONTINUATION TOTALEMENT DILUÉ</b>	<b>15 983</b>	<b>159,60 €</b>	<b>15 848</b>	<b>157,10 €</b>	<b>16 660</b>	<b>166,30 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>		<b>3,4 %</b>		<b>- 1,6 %</b>		<b>5,9 %</b>
<b>% de variation sur 1 an</b>		<b>5,6 %</b>		<b>1,8 %</b>		<b>4,2 %</b>

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2013 au 31 décembre 2014 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANREPRA triple net	ANR de continuation
<b>AU 31/12/2013, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)</b>	<b>146,20 €</b>	<b>159,60 €</b>
Réévaluation des actifs immobiliers <sup>(1)</sup>	11,28	11,28
Centres commerciaux	9,92	
Bureaux	0,55	
Congrès & Expositions	0,82	
Réévaluation des actifs incorporels	0,59	0,59
Plus-values de cessions	0,60	0,60
Résultat Net Récurrent	10,92	10,92
Distribution 2014	(8,90)	(8,90)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	(8,38)	(8,38)
Variation de retraitement des droits et impôts	(0,30)	1,40
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(0,17)	(0,17)
Autres variations (y compris écarts de change)	(0,64)	(0,64)
<b>AU 31/12/2014, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)</b>	<b>151,20 €</b>	<b>166,30 €</b>

(1) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 7,42 euros par action, dont 1,38 euro dû à l'effet loyers et 6,04 euros dus à l'effet taux.

## 2.4. Ressources financières

Au cours de l'année 2014, les marchés financiers ont connu une forte baisse des taux d'intérêt, en raison de données macroéconomiques négatives et des décisions prises en conséquence par les banques centrales. Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 6 461 millions d'euros de dettes nouvelles à moyen et long terme (dont 2 365 millions d'euros de lignes de crédit renégociées et étendues), sur les marchés obligataires et bancaires, à des conditions attractives et tout en continuant à diversifier ses sources de financement.

Les ratios financiers se maintiennent à des niveaux sains :

- le ratio de couverture des intérêts par l'EBE s'est amélioré à 4,2x (contre 4,0x en 2013) ;
- le ratio d'endettement (LTV) a diminué à 37 % (contre 38 % au 31 décembre 2013). Cette évolution est principalement due aux cessions significatives réalisées en 2014, partiellement compensées par les acquisitions de participations dans CentrO (comptabilisé par mise en équivalence) et mfi (pour respectivement 471 millions d'euros et 1 059 millions d'euros, dont 742 millions d'euros correspondant à la dette de mfi désormais consolidée par intégration globale), et aux investissements dans les projets de développement devant être livrés dans les prochaines années.

Le coût moyen de la dette pour 2014 ressort à un niveau historiquement bas de 2,6 % (contre 2,9 % sur 2013 et 3,4 % en 2012).

### 2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2014

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco a augmenté à 13 652 millions d'euros <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2014 (contre 12 354 millions d'euros au 31 décembre 2013).

La dette financière inclut 1 250 millions d'euros d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 100 % de leur valeur nominale, émises en septembre 2012 et juin 2014 (voir 2.4.1.2).

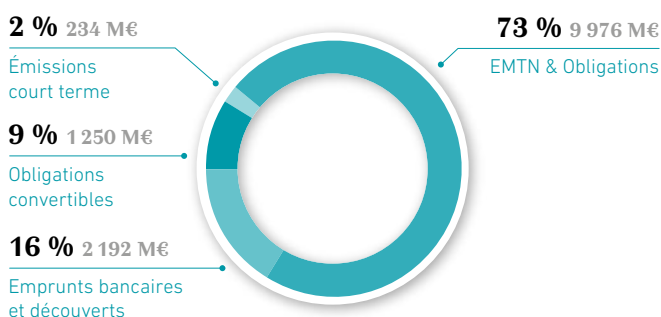
#### 2.4.1.1. Répartition du portefeuille de dette

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2014 de <sup>(2)</sup> :

- 9 976 millions d'euros d'émissions obligataires émises sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'Unibail-Rodamco ;
- 1 250 millions d'euros d'ORNANE ;

- 234 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et *Euro Commercial Paper* <sup>(3)</sup> ;
- 2 192 millions d'euros de crédits et découverts bancaires, dont 435 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés et 1 753 millions d'euros de prêts hypothécaires. Le montant de prêts hypothécaires inclut la dette de mfi pour 742 millions d'euros désormais consolidée par intégration globale depuis l'acquisition de la participation de PWREF dans mfi en juillet 2014.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe <sup>(4)</sup>.



La diversification des sources de financement s'est poursuivie au cours de l'année 2014. La part des emprunts obligataires représente 82 % de la dette du Groupe contre 79 % au 31 décembre 2013.

#### 2.4.1.2. Liquidité

En 2014, le Groupe a continué à diversifier ses sources de financement à des conditions attractives avec l'émission de :

- la 1<sup>re</sup> obligation responsable (« *Green Bond* ») émise par une foncière sur le marché euro ;
- la 1<sup>re</sup> obligation responsable (« *Green Bond* ») émise par une entreprise non domestique sur le marché suédois ;
- la 1<sup>re</sup> ORNANE avec un coupon à 0 % émise par une foncière sur le marché euro ;
- le 1<sup>er</sup> placement privé sous le programme EMTN émis en USD par le Groupe.

Unibail-Rodamco a également réalisé sa plus longue émission obligataire publique, avec une maturité de 12 ans à l'émission, et sa première offre de rachat d'obligations pour un montant total de 1 milliard d'euros.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

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

(3) Les émissions à court terme sont couvertes par des lignes de crédit bancaires (voir 1.2).

(4) En dehors de situation exceptionnelle de changement de contrôle.

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2014 s'élèvent à 6 461 millions d'euros et incluent :

- la signature de 3 470 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,9 ans et une marge <sup>(1)</sup> de 67 points de base en moyenne :
  - 1 105 millions d'euros de prêts et lignes de crédit signés ou refinancés avec des maturités allant jusqu'en décembre 2020,
  - 2 365 millions d'euros de lignes de crédit renégociées et dont les maturités ont été portées jusqu'en décembre 2019 ;
- quatre émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 266 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - en février 2014 : 1<sup>re</sup> obligation responsable (« Green Bond ») émise par une foncière sur le marché euro pour un montant de 750 millions d'euros, avec un coupon de 2,50 % et pour une maturité de 10 ans,
  - en juin 2014 : émission obligataire de 600 millions d'euros avec un coupon de 2,50 % pour une maturité de 12 ans, la plus longue émission publique du Groupe,
  - en juin 2014 : 1<sup>re</sup> obligation responsable (« Green Bond ») émise par une entreprise non domestique sur le marché suédois pour un montant de 1 500 MSEK (équivalent à 166 millions d'euros), avec une marge de 78 points de base au-dessus du Stibor 3 mois et pour une maturité de 5 ans,
  - en octobre 2014 : émission obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,375 %, le plus bas historique pour le Groupe pour une émission obligataire publique, et pour une maturité de 8 ans ;
- trois placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total de 225 millions d'euros :
  - deux en euro pour un montant total de 80 millions d'euros, avec une marge de 69 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap euro et pour une maturité moyenne de 14 ans,
  - un en USD swappé en euro pour un montant total équivalent de 145 millions d'euros, avec un coupon de 1,6 % et pour une maturité de 5 ans.

Au total, 2 491 millions d'euros ont été émis sur le marché obligataire en 2014 avec une marge de 67 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap et pour une maturité moyenne de 9 ans, contre une marge de 79 points de base en moyenne et une maturité moyenne de 8 ans en 2013 ;

- l'émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 500 millions d'euros en juin 2014 avec un coupon de 0 %, une maturité de 7 ans et un prix d'exercice de 288,06 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 37,5 % au-dessus du VWAP <sup>(2)</sup> ;
- le Groupe a également réalisé sa première offre de rachat d'obligations en octobre 2014 avec un montant total de 1 milliard d'euros d'obligations rachetées (i) portant sur cinq émissions

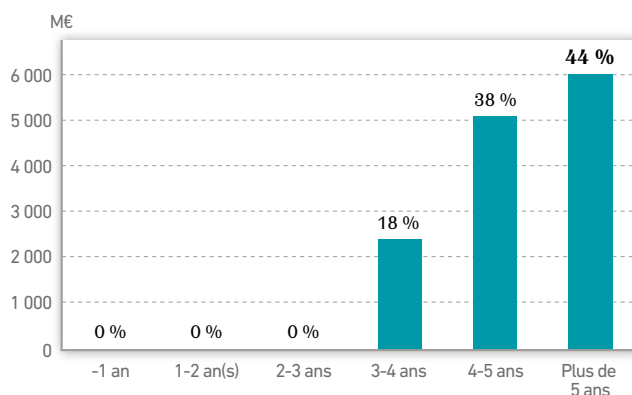
obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2019 et des coupons de 2,25 % à 4,625 %, et (ii) correspondant à un taux de succès de 34 %.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2014 a été de 804 millions d'euros (contre 1 143 millions d'euros en 2013) avec une maturité allant jusqu'à 12 mois. En 2014, les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne à 5 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2014, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 4 869 millions d'euros et les excédents de trésorerie s'établissent à 831 millions d'euros, à la suite des cessions réalisées fin 2014.

### 2.4.1.3. Dette par maturité

Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2014 après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.



Au 31 décembre 2014, 100 % de la dette a une maturité supérieure à 3 ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).

La durée moyenne de l'endettement du Groupe s'établit au 31 décembre 2014, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 5,9 années (contre 5,4 années au 31 décembre 2013 et 4,9 années au 31 décembre 2012).

### Besoins de liquidité

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco <sup>(3)</sup> sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2014 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 976 millions d'euros (comportant l'obligation de 635 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2015) à comparer aux 4 869 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 831 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2014.

(1) Sur la base de la notation actuelle et des tirages existants.

(2) Moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Unibail-Rodamco au jour de l'émission. L'ORNANE émise en juin 2014 inclut un mécanisme d'ajustement en cas de paiement d'un dividende au-delà de 2 euros et une option de remboursement anticipé au gré des porteurs le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

(3) Hors papiers court terme pour un montant de 234 millions d'euros.

#### 2.4.1.4. Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco s'établit à 2,6 % en 2014 (2,9 % en 2013). Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise au cours de ces trois dernières années, le niveau de marge des autres emprunts existants, la politique de couverture du Groupe, le coût de portage des lignes de crédit non utilisées et, dans une moindre mesure, par le faible niveau des taux d'intérêt et le rachat d'obligations réalisé en octobre 2014.

#### 2.4.2. Notation financière

Unibail-Rodamco est noté par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Standard & Poor's a confirmé le 14 mai 2014 la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable, et la notation à court terme à « A1 ».

Le 10 juin 2014, Fitch Ratings a confirmé la notation à long terme du Groupe à « A », avec une perspective stable. Fitch note aussi « F1 » les émissions court terme du Groupe.

#### 2.4.3. 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. Dans le cas particulier de l'activité d'Unibail-Rodamco, ce risque est limité à l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts collectés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière du Groupe et à l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays ne faisant pas partie de la zone Euro. L'exposition du Groupe au risque action est peu matérielle.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que 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. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un autre but que celui de la couverture de son risque de taux et centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

Afin de limiter le risque de change, le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend au comptant ou à terme des devises.

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. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés.

#### 2.4.3.1. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

##### 2.4.3.1.1. Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Au cours de l'année 2014, les taux d'intérêt ont fortement baissé pour atteindre des niveaux historiquement bas à la suite des annonces et décisions de la BCE en particulier sur les taux de dépôt et de refinancement et des craintes des marchés quant aux perspectives économiques de la zone Euro.

Le Groupe a profité de cet environnement de taux bas pour augmenter sa couverture à travers :

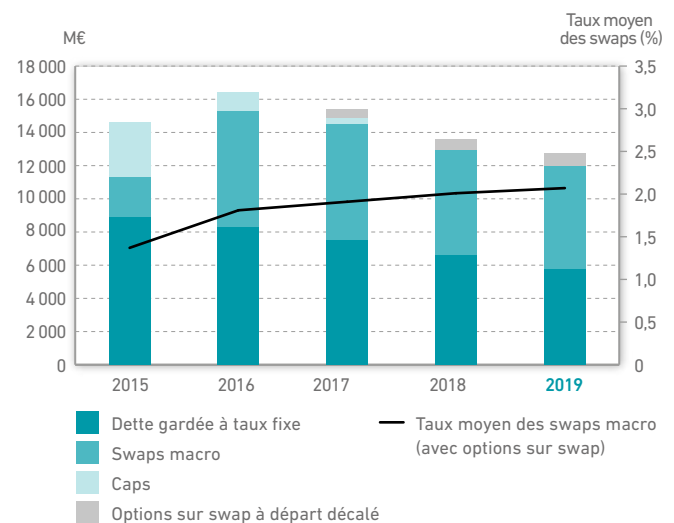
- 2,7 milliards d'euros de dette levée en 2014 et conservée à taux fixe ;
- l'extension et la restructuration de swaps et options sur swap existants pour 2,0 milliards d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2014 <sup>(1)</sup> et pour 4,5 milliards d'euros au 2<sup>e</sup> semestre 2014 ;
- la mise en place de caps pour 2,3 milliards d'euros sur des maturités courtes au début 2015.

Unibail-Rodamco a également ajusté sa position de couverture après prise en compte de la dette levée à taux fixe et des cessions importantes réalisées en 2014 en annulant partiellement des swaps et floors (couvrant principalement les années 2014 et 2015, et en partie jusqu'à 2019).

Au total, la dette anticipée du Groupe est quasiment intégralement couverte pour les trois prochaines années.

#### Projection des encours moyens de couverture et de dette à taux fixe par an jusqu'en 2019

(en millions d'euros – au 31 décembre 2014)



(1) En plus de la mise en place de caps pour 2,5 milliards d'euros sur des maturités courtes au début 2014, déjà annoncée dans les résultats annuels 2013.



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 transformé à taux variable, conformément à la politique de macro-couverture du Groupe.

À titre d'information, Unibail-Rodamco ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture de taux d'intérêt en *cash flow hedge* dans ses comptes consolidés. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

Un seul instrument de couverture est qualifié de *cash flow hedge* au sens des normes IFRS ; celui-ci est lié au prêt de Täby Centrum, levé en DKK et swappé en SEK.

### 2.4.3.1.2. Mesure du risque de taux

Au 31 décembre 2014, la dette financière nette s'élève à 12 821 millions d'euros (contre 12 250 millions d'euros au 31 décembre 2013), hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (831 millions d'euros).

La dette financière nette au 31 décembre 2014 est totalement couverte contre une hausse des taux d'intérêt et ce à travers :

- la dette à taux fixe ;
- les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro-couverture du Groupe.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2015, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou

Pribor) de 50 points de base <sup>(1)</sup> en 2015 aurait un impact positif estimé de 2,9 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent de 2015. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact positif additionnel de 4,5 millions d'euros sur ce même résultat. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de 6,8 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait du même montant le résultat net récurrent de 2015.

### 2.4.3.2. Gestion et mesure du risque de change

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone Euro (par exemple en République tchèque, en Pologne et en Suède). 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. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion 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.

## Mesure de l'exposition au risque de change

### Principales expositions en devise

Devise (M€)	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
CHF	0	(109)	(109)	109	0
CZK	5	(138)	(132)	0	(132)
DKK	373	(226)	147	136	283
HKD	0	(165)	(165)	165	0
HUF	8	0	8	0	8
PLN	274	(1)	274	0	274
SEK	2 385	(720)	1 665	(133)	1 532
USD	0	(145)	(145)	145	0
<b>TOTAL</b>	<b>3 045</b>	<b>(1 503)</b>	<b>1 542</b>	<b>422</b>	<b>1 964</b>

L'exposition principale est en couronne suédoise :

- une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de 139 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- la sensibilité du résultat net récurrent de 2015 <sup>(2)</sup> à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à 7,1 millions d'euros ;
- la ligne de crédit de 1 750 M SEK signée en avril 2012 est non-tirée au 31 décembre 2014.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 0,5 % des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte ; les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont calculés à partir de l'Euribor 3 mois du 31 décembre 2014 à 0,078 %.

(2) La sensibilité est mesurée en appliquant un changement au taux de change affectant les revenus nets en SEK (loyers nets – frais administratifs et financiers – taxes), sur la base d'un taux de change EUR/SEK de 9,266.

## Structure financière

Au 31 décembre 2014, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 34 576 millions d'euros.

### Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2014, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe ressort à 37 %, contre 38 % au 31 décembre 2013.

### Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 4,2x en 2014 grâce aux loyers solides des actifs existants et l'impact année pleine des actifs livrés en 2013 ainsi qu'à un coût de la dette en baisse. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 4,0x pour 2013.

Ratios financiers	31/12/2014	31/12/2013
Ratio d'endettement <sup>(1)</sup>	37 %	38 %
Ratio de couverture des intérêts <sup>(2)</sup>	4,2x	4,0x

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (34 576 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 32 134 millions d'euros au 31 décembre 2013) + un investissement obligataire de 60 millions d'euros effectué dans une société détenant un centre commercial en France. La valeur du patrimoine au 31 décembre 2013 incluait également la valeur de la participation d'Unibail-Rodamco dans la Société Foncière Lyonnaise cédée au 1<sup>er</sup> semestre 2014.

(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* bancaires 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 2014, 100 % des lignes de crédit 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 de couverture des intérêts ou d'endettement) dans les programmes EMTN ou de papiers court terme.

## 2.5. Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2014, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA<sup>(1)</sup> dans ses recommandations<sup>(2)</sup>, sont résumés ci-dessous.

### 2.5.1. 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.

	2014	2013	2012
Résultat net récurrent (RNR) EPRA (M€)	1 068,1	985,8	886,3
Résultat net récurrent EPRA/action (€/action)	10,92	10,22	9,60
% de variation du RNR EPRA/action	6,8 %	6,5 %	6,7 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période IFRS (part du Groupe) et le Résultat net EPRA est présenté ci-dessous :

(M€)	2014	2013	2012 Retraité
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE IFRS (PART DU GROUPE)</b>	<b>1 670,5</b>	<b>1 290,6</b>	<b>1 458,6</b>
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :			
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	1 314,2	518,1	1 155,5
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	82,6	7,3	17,9
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	-	-	-
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	11,3	-	-
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(446,9)	(42,8)	(448,3)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	0,1	(6,1)	(2,1)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	(176,8)	(27,8)	(116,0)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	14,5	3,9	93,4
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	196,6	147,8	128,1
<b>RÉSULTAT NET EPRA</b>	<b>1 068,1</b>	<b>985,8</b>	<b>886,3</b>
Nombre moyen d'actions et d'ORA	97 824 119	96 468 709	92 368 457
<b>Résultat net EPRA par action</b>	<b>10,92 €</b>	<b>10,22 €</b>	<b>9,60 €</b>
<b>Progression du Résultat net EPRA par action</b>	<b>6,8 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>6,7 %</b>

(1) EPRA : European Public Real Estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir [www.epra.com](http://www.epra.com).

## 2.5.2. 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 « Actif Net Réévalué » de ce document.

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
ANR EPRA (€/action)	167,20	154,60	149,50
ANR EPRA triple net (€/action)	151,20	146,20	138,40
% de variation sur 1 an	3,4 %	5,6 %	5,9 %

## 2.5.3. Taux de rendement EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement du Groupe par secteur, conformes à la définition de l'EPRA, et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2014		31/12/2013	
	Centres Commerciaux <sup>(1)</sup>	Bureaux <sup>(1)</sup>	Centres Commerciaux <sup>(1)</sup>	Bureaux <sup>(1)</sup>
<b>TAUX DE RENDEMENT UNIBAIL-RODAMCO</b>	<b>4,8 %</b>	<b>6,8 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>7,2 %</b>
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	- 0,5 %	0,0 %	- 1,0 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,2 %	- 0,2 %	- 0,2 %	- 0,2 %
<b>TAUX DE RENDEMENT EPRA TOPPED-UP<sup>(2)</sup></b>	<b>4,7 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>6,0 %</b>
Effet des aménagements de loyers	- 0,2 %	- 1,4 %	- 0,2 %	- 0,8 %
<b>TAUX DE RENDEMENT EPRA CASH<sup>(3)</sup></b>	<b>4,6 %</b>	<b>4,7 %</b>	<b>4,8 %</b>	<b>5,2 %</b>

(1) Les actifs en développement et ceux comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas pris en compte. Les Bureaux ne prennent pas en compte la Tour Majunga.

(2) Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

(3) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.



## 2.5.4. Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est défini comme le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surface louée plus surface vacante).

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
<b>Centres Commerciaux</b>			
France	2,2 %	2,6 %	2,2 %
Espagne	1,5 %	2,2 %	2,1 %
Europe centrale	1,7 %	1,1 %	0,3 %
Autriche	2,4 %	2,1 %	2,3 %
Pays nordiques	3,1 %	3,1 %	3,1 %
Pays-Bas	3,3 %	4,1 %	2,5 %
<b>TOTAL CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>2,2 %</b>	<b>2,5 %</b>	<b>2,1 %</b>
<b>Bureaux</b>			
France	14,6 %	9,1 %	10,4 %
<b>TOTAL BUREAUX</b>	<b>14,4 %</b>	<b>10,3 %</b>	<b>10,9 %</b>

## 2.5.5. Ratios de coûts EPRA

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012 Retraité
<b>Inclus :</b>			
(i-1) Frais généraux	(89,3)	(82,7)	(84,5)
(i-2) Frais de développement	(4,1)	(4,0)	(4,5)
(i-3) Charges sur immeubles	(112,7)	(112,7)	(100,7)
(ii) Charges locatives nettes/honoraires	(24,5)	(25,2)	(20,1)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées	-	-	-
(iv) Autres produits/refacturations couvrant des frais généraux	-	-	-
(v) Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(14,9)	(16,9)	(13,1)
<b>Exclus (si inclus ci-dessus) :</b>			
(vi) Amortissement des immeubles de placement	-	-	-
(vii) Charges du foncier	-	-	-
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	28,5	25,9	23,7
<b>COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛTS DE VACANCE) (A)</b>	<b>(217,0)</b>	<b>(215,6)</b>	<b>(199,2)</b>
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(24,5)	(25,2)	(20,1)
<b>COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B)</b>	<b>(192,5)</b>	<b>(190,4)</b>	<b>(179,1)</b>
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	1 517,4	1 409,2	1 309,9
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(28,5)	(25,9)	(23,7)
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	123,9	110,7	79,2
<b>REVENUS LOCATIFS (C)</b>	<b>1 612,9</b>	<b>1 494,0</b>	<b>1 365,4</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)</b>	<b>13,5 %</b>	<b>14,4 %</b>	<b>14,6 %</b>
<b>RATIO DE COÛTS EPRA COST RATIO (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)</b>	<b>11,9 %</b>	<b>12,7 %</b>	<b>13,1 %</b>

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres Commerciaux et Bureaux.

## 2.5.6. Investissements

(M€)	2014		2013		2012 Retraité	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions <sup>(1)</sup>	412,6	273,4	52,2	52,1	102,5	95,2
Développement <sup>(2)</sup>	450,0	399,3	683,3	571,9	487,8	485,6
Portefeuille à périmètre constant <sup>(3)</sup>	511,4	434,5	743,8	694,3	590,3	558,7
Autres <sup>(4)</sup>	155,1	129,7	174,0	151,2	188,3	174,4
Investissements	1 529,2	1 236,9	1 653,2	1 469,5	1 368,8	1 314,0

(1) Comprend principalement les acquisitions de terrains et de lots pour les projets du Forum des Halles (Paris) et de Leidsenhage et la capitalisation des loyers du bail emphytéotique de la Porte de Versailles (Viparis). Ne prend pas en compte les achats de parts de sociétés dans CentrO et mfi pour 788 millions d'euros (en 2014) ni l'impact en consolidation de la prise de contrôle de mfi résultant de l'acquisition d'une participation complémentaire à PWREF permettant de détenir 91,15 % du capital de mfi.

(2) Comprend les investissements relatifs aux projets de développement, principalement les tours Majunga et Trinity et les projets So Ouest Plaza, Mall of Scandinavia (Stockholm), Val Tolosa (région de Toulouse) et Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer).

(3) Inclut les investissements concernant principalement les projets d'extension et de rénovation de Täby Centrum, Parly 2, Glories et Euralille.

(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 58,9 millions d'euros, 33,5 millions d'euros, 27,3 millions d'euros et 10 millions d'euros (en part du Groupe). Les investissements et acquisitions décrits dans la Note « ANR » représentent 2 745 millions d'euros en 2014 et ne prennent pas en compte la capitalisation des loyers du bail emphytéotique de la Porte de Versailles (Viparis).

# 3

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>3.1. Stratégie et organisation</b>	<b>60</b>		
3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	60		
3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	62		
3.1.3. Intégration aux processus clés et aux activités	63		
3.1.4. Formation	63		
3.1.5. Innovation	64		
3.1.6. Participation à des organismes externes	64		
3.1.7. Scores ESG (Environnement, Social, et Gouvernance) et récompenses	64		
<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	<b>66</b>		
3.2.1. Gouvernance d'entreprise	66		
3.2.2. Conduite éthique	66		
3.2.3. Gestion des risques et des crises	67		
<b>3.3. Environnement</b>	<b>68</b>		
3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	68		
3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70		
3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	74		
3.3.4. Changement climatique	80		
3.3.5. Utilisation des ressources	92		
3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97		
<b>3.4. Parties prenantes</b>	<b>99</b>		
3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100		
3.4.2. Expérience clients	102		
3.4.3. Partenariat avec les locataires	103		
3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	104		
		3.4.5. Transparence auprès des investisseurs et actionnaires	106
		<b>3.5. Entreprise citoyenne</b>	<b>113</b>
		3.5.1. Entreprenariat	113
		3.5.2. Éducation	113
		3.5.3. Social	113
		<b>3.6. Ressources humaines</b>	<b>114</b>
		3.6.1. Méthodologie du reporting	114
		3.6.2. Emploi, diversité, et entreprise citoyenne	114
		3.6.3. Gestion de carrière	116
		3.6.4. Formation – UR Academy	116
		3.6.5. Attraction	117
		3.6.6. Bien-être au travail	118
		3.6.7. Rémunération	119
		3.6.8. Relations sociales	120
		3.6.9. Organigramme	121
		<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	<b>122</b>
		3.7.1. Réalisations 2014	122
		3.7.2. Objectifs à long terme : une vision à 2020	125
		<b>3.8. Tables de concordance</b>	<b>126</b>
		3.8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	126
		3.8.2. GRI G4	130
		3.8.3. Grenelle II, Article 225	140
		<b>3.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion</b>	<b>145</b>

*Le développement durable fait partie intégrante des activités courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. Toutes les équipes du Groupe sont engagées dans la politique de développement durable destinée à conduire les activités de l'entreprise de manière efficace et éthique. La stratégie du Groupe en matière de développement durable, basée sur les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable, est conçue pour améliorer de façon solide et quantifiable sa performance économique à long terme.*

*Depuis 2007, le Groupe publie un rapport de développement durable de manière à fournir une présentation concise et impartiale de ses objectifs et résultats. Depuis la publication du rapport 2010, le rapport de développement durable est incorporé au rapport annuel, les pratiques durables étant désormais pleinement intégrées dans les activités quotidiennes du Groupe.*

*En 2014, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa nouvelle vision stratégique à long terme et de ses priorités en matière de développement durable, issues des conclusions de l'étude de matérialité réalisée en 2012. La collaboration avec les parties prenantes et le développement économique local ont pris une place accrue dans les initiatives de développement durable du Groupe, dans une perspective de création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes. En 2014, Unibail-Rodamco a également innové dans le secteur de l'immobilier en lançant avec succès les premières « obligations responsables » en euro. Ce présent rapport intègre le premier reporting annuel détaillé concernant l'allocation des fonds collectés via ces « obligations responsables » et la conformité des projets financés avec les règles d'utilisation des fonds.*

*En parallèle, le Groupe a maintenu ses efforts en matière d'environnement, illustré par l'accroissement de la certification environnementale de l'ensemble de son portefeuille d'actifs en exploitation et en développement. En 2014, 26 centres commerciaux et 6 immeubles de bureaux ont obtenu une certification BREEAM « Exploitation ». À fin 2014, 68 % (en valeur) du portefeuille de centres commerciaux du Groupe bénéficient déjà d'une certification environnementale, représentant plus de 1,97 million de m<sup>2</sup> GLA. 71 % des certificats obtenus ont atteint les mentions « Excellent » ou « Exceptionnel », ce qui correspond au profil de certification environnementale le plus élevé du marché pour un portefeuille de centres commerciaux. Constituant également une réalisation notable en 2014 à la suite du changement de contrôle de mfi, le Système de Management Environnemental du Groupe a été déployé dans les centres commerciaux détenus et gérés par mfi, dont la contribution environnementale est désormais incluse dans le reporting Groupe.*

*Pour plus d'informations sur les réalisations 2014, les indicateurs et les nouveaux objectifs à long terme, veuillez consulter les pages 122 à 125.*

*Le taux de couverture des informations et indicateurs environnementaux publiés dans les pages suivantes représente 88 % de la valeur totale du portefeuille consolidé au 31 décembre 2014 ; et 100 % des entités salariées du Groupe pour les informations sociales (hormis Comexposium).*



## 3.1. Stratégie et organisation

*Au sein d'Unibail-Rodamco, les meilleures pratiques environnementales, l'équité sociale et la gouvernance responsable sont trois piliers essentiels à la construction et à la consolidation de la réussite économique du Groupe sur le long terme.*

### 3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise

Depuis 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie de développement durable complète et ambitieuse, et a démontré sa capacité à réussir dans chacun de ces domaines. Des résultats remarquables ont été atteints, dépassant même les objectifs à long terme initiaux fixés pour la période 2006-2016. En 2012, le Groupe a considéré que le moment était venu de repenser sa vision en matière de développement durable, et a confié à Upstream Sustainability Services au sein de Jones Lang LaSalle le soin de réaliser une étude de matérialité de sa stratégie de développement durable.

Le Groupe a ainsi été en mesure de :

- comprendre les impacts, les risques et les opportunités en matière de développement durable afin de fixer des priorités ;
- définir une nouvelle vision du développement durable pour 2020 (en accord avec le calendrier de la nouvelle législation européenne) ;
- hiérarchiser les sujets les plus matériels, définissant des objectifs à court et à long terme ;
- construire une stratégie en matière de développement durable axée sur les thématiques les plus importantes pour le secteur immobilier, et surtout pour le modèle économique, les activités et l'étendue du portefeuille d'Unibail-Rodamco ;
- donner les outils nécessaires aux collaborateurs d'Unibail-Rodamco afin qu'ils puissent transmettre clairement la vision et les priorités du Groupe en matière de développement durable auprès de leurs parties prenantes.

Les conclusions de cette étude ont effectivement permis de définir de nouvelles priorités présentées sur le graphique en page 61, et de nouveaux objectifs annoncés à la page 125 de ce rapport, tous deux déclinant les résultats de l'étude de matérialité approuvés par le Directoire.

### Enjeux matériels pour une création de valeur durable

Le graphe matérialité illustre les huit principaux enjeux présentant les potentiels de création de valeur les plus importants tant pour Unibail-Rodamco que pour ses parties prenantes, compte tenu des activités du Groupe.

Depuis 2013, cette vision a permis au Groupe de réallouer ses efforts et ses ressources, de redéfinir ses objectifs à long terme (page 125) et de communiquer de manière transparente sur ces thématiques les plus stratégiques.

Le graphique matérialité présente les différentes thématiques du développement durable, selon le classement suivant :

- **Verticalement : impact sur la création de valeur, apprécié d'après les enjeux en termes de risques et d'opportunités pour le Groupe.**

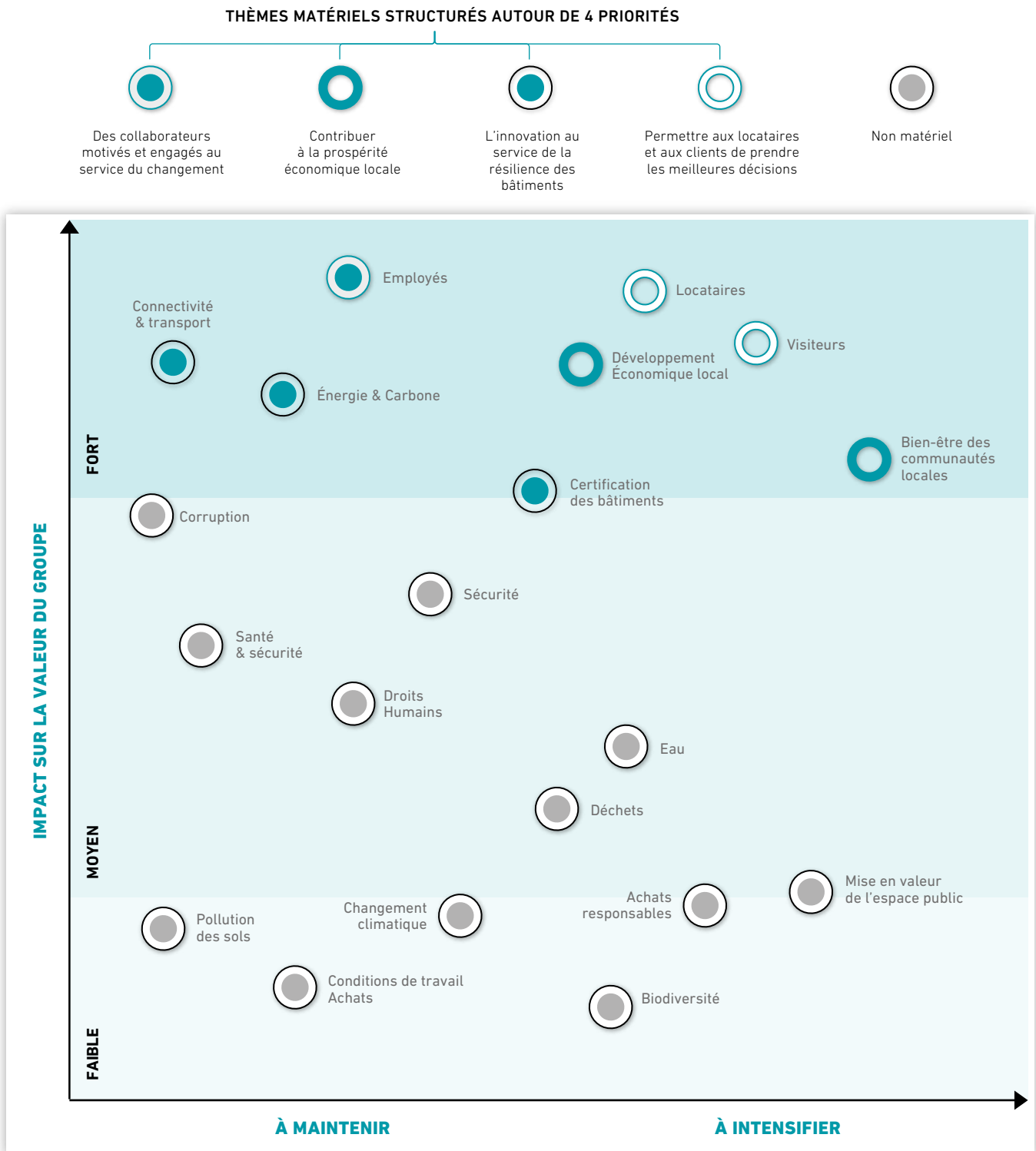
Trois niveaux d'impact :

- élevé : principales opportunités de création de valeur : priorités les plus élevées, alignées avec les leviers dont dispose Unibail-Rodamco pour développer la valeur de ses actifs ;
- moyen : thématiques à maîtriser et à adresser dans la stratégie de développement durable d'Unibail-Rodamco, mais ayant un impact limité sur la valeur du Groupe ;
- faible : thématiques les moins importantes présentant un faible impact sur la valeur du Groupe ; à adresser au travers de plans d'action opérationnels et d'objectifs internes, et faisant l'objet d'un reporting et d'une communication aux investisseurs.

- **Horizontalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie droite du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien maîtrisés et couverts (partie gauche).**

L'étude de matérialité positionne le développement économique local comme un des domaines clés pour les activités d'Unibail-Rodamco, bien devant la réduction de la consommation d'eau ou le renforcement de la biodiversité. L'impact direct du Groupe dans ce domaine est considérable, qu'il s'agisse de création d'emplois ou de régénération urbaine. Se situant dans des métropoles fortement peuplées d'Europe continentale, les activités du Groupe ont de ce fait un impact réduit sur la protection de la biodiversité ou des ressources hydriques.

## Les 8 Principaux thèmes matériels impactant la création de valeur <sup>(1)</sup>



(1) Les 8 principaux enjeux présentant les opportunités de création de valeur les plus importantes pour nos activités.

Le Groupe mettra à jour cette étude de matérialité d'ici fin 2016 afin de prendre en compte ses réalisations d'ici là, et les éventuelles évolutions de contexte en termes de risques et d'opportunités pour le secteur immobilier ou pour l'entreprise.

## Définition des objectifs

La stratégie d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable s'emploie à améliorer, de façon fiable et quantifiable, la performance sociale, environnementale et économique du Groupe sur le long terme. Cette nouvelle stratégie est désormais structurée autour des conclusions de l'étude de matérialité et vise à stimuler les bénéfices pour le Groupe dans quatre domaines stratégiques :

- 1. Développement économique local et bien-être des communautés :** contribuer à la prospérité économique locale ;
- 2. Énergie et carbone, certification des bâtiments et connectivité :** l'innovation et le respect de l'environnement au service de la résilience des bâtiments ;
- 3. Locataires et visiteurs :** créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions ;
- 4. Employés :** des collaborateurs motivés et engagés au service du changement.

Pour en savoir davantage sur les objectifs réorganisés autour de ces quatre domaines stratégiques, veuillez consulter la page 125.

La stratégie de développement durable du Groupe découle de sa volonté de s'affirmer comme une entreprise responsable, communiquant de façon transparente sur ses activités auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière des Droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

### 3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management

Unibail-Rodamco pilote ses objectifs et sa politique en matière de développement durable à travers différents systèmes de management assurant une couverture de toutes les activités du Groupe et une mise sous tension de tous les niveaux de l'entreprise. L'organisation mise en place pour répondre aux enjeux du développement durable est conçue pour améliorer les performances à tous les échelons du Groupe et s'assurer que la stratégie du Groupe tient compte des besoins et attentes de l'ensemble des parties prenantes.

## Comment le Groupe pilote-t-il sa politique de développement durable ?

CORPORATE	Parties prenantes Engagées
<p><b>Comité développement durable</b></p> <p>6 membres 3 fois par an</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit la vision et les politiques</li> <li>• Approuve les objectifs</li> <li>• Suit les réalisations</li> </ul>	<p>Conseil de surveillance Investisseurs</p>
DÉVELOPPEMENT	
<p><b>Sustainable Design Attitude</b></p> <p>100 % des projets de développement breeam</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applique les cahiers des charges des conceptions du groupe</li> <li>• Prépare la mise en exploitation</li> <li>• Obtient le meilleur score de certification BREEAM</li> </ul>	<p>Constructeurs Locataires Autorités locales</p>
OPÉRATIONS	
<p><b>Sustainable Management Attitude</b></p> <p>100 % des actifs sous gestion breeam in-use</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décline les objectifs par actif et met en œuvre les plans d'action</li> <li>• Suit la performance des actifs</li> <li>• Obtient les meilleurs scores de certification BREEAM exploitation</li> </ul>	<p>Visiteurs Prestataires Locataires Communautés locales</p>

## Pilotage stratégique

Le **comité développement durable** de l'entreprise (CSC) définit la stratégie de développement durable, fixe des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux et suit les résultats obtenus. Composé de six membres, il se réunit au moins trois fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Directoire et au Conseil de Surveillance à chaque trimestre. Ce comité est présidé par Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire en charge, au sein d'Unibail-Rodamco, des ressources humaines et du développement durable. Quatre membres de ce comité sont directement rattachés au Président du Directoire.

Les membres du comité développement durable de l'entreprise sont :

- **Armelle Carminati-Rabasse** <sup>(1)</sup>, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales, responsable du développement durable et des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe ;
- **Jean-Marie Tritant** <sup>(1)</sup>, Membre du Directoire, Directeur Général Opérations ;
- **Olivier Bossard** <sup>(1)</sup>, Membre du Directoire, Directeur Général Développement ;
- **Simon Orchard**, Directeur Général pour l'Espagne ;
- **Benjamin Griveaux** <sup>(1)</sup>, Directeur de la Communication et des Relations Institutionnelles du Groupe ;
- **François Cantin**, Directeur de l'Ingénierie Immobilière et du Développement Durable du Groupe (PMPS).

Une **équipe Développement Durable dédiée au niveau Groupe**, composée de trois membres, joue un rôle déterminant dans le suivi et l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable.

(1) Directement rattachés au Président du Directoire.

Cette équipe développe des outils et méthodes, mobilise et forme les équipes en région, recense et partage les bonnes pratiques, et mesure la performance environnementale, afin de rendre compte chaque trimestre des résultats et des progrès réalisés. Elle anime un réseau de contacts développement durable en région, est en charge de promouvoir les pratiques environnementales et accompagne les autres départements dans la réalisation de leurs objectifs en matière de développement durable.

Ce réseau est animé par François Cantin, Directeur de l'Ingénierie Immobilière et du Développement Durable du Groupe (PMPS). Des séminaires réunissant deux fois par an tous les contacts développement durable en région, constituent une excellente occasion de partager les meilleures initiatives et de suivre les progrès accomplis au sein du Groupe.

### Engagement de la Direction Générale et de l'ensemble de l'organisation

L'entière responsabilité de la réalisation des objectifs de développement durable incombe au membre concerné du Directoire, et est déléguée au Directeur Général de chaque région, qui s'assure de la bonne intégration des outils et processus nécessaires dans les pratiques opérationnelles de ses équipes. Le Groupe a mis en place des incitations financières pour soutenir la performance en matière de développement durable : depuis 2011, une partie de la rémunération variable des Directeurs Généraux Régionaux tient compte des réalisations dans le domaine du développement durable.

Dans le domaine social et environnemental, des initiatives et des objectifs pertinents, cohérents et complémentaires sont sélectionnés 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.

Sur chacun des sites, les équipes de gestion d'actifs et de direction de centre jouent un rôle central dans la stratégie de développement durable 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 aussi efficace et durable que possible.

Lorsque des résultats ne peuvent être obtenus qu'avec la collaboration d'autres partenaires, le Groupe coopère avec ses derniers afin d'atteindre les objectifs. Enfin, lorsque les résultats dépendent de facteurs qui ne peuvent être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à exploiter les opportunités, ainsi qu'à identifier et atténuer les risques associés.

#### 3.1.3. Intégration aux processus clés et aux activités

Le Groupe a la conviction profonde que la démarche de développement durable doit être totalement intégrée aux processus clés de l'entreprise, et non gérée en marge de ses activités, au risque de n'être pas pérenne en cas de forte déconnexion avec les enjeux stratégiques et les préoccupations quotidiennes des

acteurs de l'entreprise. Ainsi, les questions de développement durable sont couvertes par un ensemble de processus internes, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, totalement intégrés aux modes de gestion existants. Leur mise en œuvre est vérifiée au travers d'audits et de certifications externes.

Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique du Groupe. Par exemple :

- dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco 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 pour les projets à livrer ;
- chaque actif géré est muni d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance personnalisés, revus au moins une fois par an ;
- le département d'audit interne, constitué de quatre personnes, réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par le Groupe pour chaque activité du Groupe. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire, ainsi qu'aux départements concernés ;
- les procédures de recrutement et d'évolution de carrière favorisent la promotion de l'égalité et de la diversité, et permettent aux collaborateurs du Groupe d'acquiescer les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières enrichissantes.

Pour plus d'informations sur les deux systèmes de management environnemental internes mis en place pour le portefeuille d'actifs sous gestion d'une part (« **Sustainable Management Attitude** »), et les projets de développement d'autre part (« **Sustainable Design Attitude** »), se reporter aux pages 68-69.

#### 3.1.4. Formation

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus de développement durable du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées pour les salariés et les responsables concernés. Les programmes de formation en matière de développement durable sont précisés dans les informations du volet formation dans la section 3.6.4. Formation – UR Academy.

Un programme spécial de formation en ligne a également été créé afin de systématiser la sensibilisation au développement durable dans l'entreprise. Il sera déployé dans toutes les régions du Groupe. Le déploiement de ce module, prévu initialement en 2014, a été retardé afin d'intégrer un projet plus vaste de formation en ligne destiné aux nouveaux arrivants dans l'entreprise et regroupant l'ensemble des programmes de formation sur les thématiques clés pour le Groupe dont le développement durable. Viparis a mis en place une charte « éco-gestes » composée de quatre thématiques et de vingt engagements afin d'encourager ses salariés au respect de l'environnement sur leur lieu de travail. Cette charte aborde le tri des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation responsable du papier et des imprimantes, et la rationalisation des déplacements professionnels.



### 3.1.5. Innovation

Fin 2012, le Groupe a créé l'entité UR Lab afin de renforcer sa stratégie de différenciation pour ses centres commerciaux à travers leur capacité à offrir une expérience unique à leurs clients, sans comparaison possible avec les autres formats de consommation, dont internet. La mission de UR Lab est d'inventer la vision innovante qui permettra aux actifs du Groupe de renforcer leur position de pionnier en matière de service client et de différenciation, et de contribuer au déploiement de ces innovations en standardisant les processus de conception et en procédant à des expérimentations pilotes sur des projets en cours.

2013 a été l'année de la structuration de cette nouvelle entité de Recherche & Développement. Toutes les compétences créatives et expertises impliquées auparavant dans l'innovation au sein du Groupe ont été regroupées en un lieu unique au sein de UR Lab afin d'explorer tous les champs d'innovation possible : le design et les matériaux, le marketing digital, les nouvelles offres clients, et même les outils informatiques à usage internes permettant d'accélérer la performance du Groupe et d'accompagner ses actions de transformation.

En 2014, UR Lab a priorisé et structuré son programme de projets innovants pour les deux prochaines années : entre autres, il a poursuivi le lancement et l'expérimentation de nouveaux concepts, tel que l'offre Fresh ! à Glòries (Barcelone), combinant un marché alimentaire et une gamme de restauration qualitative à base de produits frais.

Le Groupe conduit des recherches et études prospectives sur le développement durable, au cas par cas, et projet par projet. Les projets de recherche visent principalement à définir les méthodes et futurs standards de construction, et des pratiques d'exploitation respectueuses de l'environnement et éco-énergétiques pour la construction de nouveaux bureaux et centres commerciaux. Les efforts déployés par le Groupe pour mettre en œuvre des solutions dites de nouvelle génération présentent plusieurs avantages, dont la baisse des coûts d'exploitation tout au long du cycle de vie du bâtiment, la pérennité du portefeuille dans un environnement réglementaire de plus en plus contraignant et l'atout commercial que représentent les certifications environnementales délivrées par des tiers.

### 3.1.6. Participation à des organismes externes

En tant que premier Groupe européen coté de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco a la possibilité et 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 a joué un rôle majeur dans la définition d'indicateurs clés de performance communs à l'ensemble du secteur. Les indicateurs mentionnés dans le Rapport annuel et développement durable 2014 sont conformes à la seconde édition des recommandations « bonnes pratiques » en matière de reporting développement durable (sBPR), adoptées par l'EPRA en septembre 2014 (voir pages 126-129). Le Groupe participe également au comité des affaires

européennes (EPAC) et copréside la commission développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC) ; en France, il préside la commission développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et participe à la commission développement durable de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

### 3.1.7. Scores ESG (Environnement, Social, et Gouvernance) et récompenses

**Profils ESG** : les profils du Groupe ont été mis à jour par les agences suivantes :

- **Oekom research AG** : compte parmi les agences de notation les plus importantes au niveau mondial. Elle offre aux investisseurs une avance décisive dans le domaine des investissements responsables. En 2014, le Groupe s'est classé en seconde position parmi 194 entreprises du secteur avec une note C+ (statuts « prime ») ;
- **Sustainalytics** : est un leader mondial de la recherche et de l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liées à l'Investissement Socialement Responsable (ISR). En 2014, le Groupe a été nommé « Sector Leader » parmi 277 entreprises du secteur ;
- **Vigeo** : est un expert Européen de la mesure des performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises. En 2013, le Groupe s'est classé 3<sup>e</sup> sur 30 entreprises au sein du compartiment « financial services – real estate sector ». La prochaine mise à jour du profil sera réalisée par Vigeo en 2015.

**Indices ESG** : Unibail-Rodamco a été confirmé dans plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux en 2014 :

- **Dow Jones Sustainability (DJSI), (World depuis 2008 ; Europe depuis 2010)** : le DJSI World est le premier l'indice mondial mesurant la performance des sociétés les plus performantes en matière de développement durable dans le monde entier basée sur l'évaluation des performances dans les domaines économiques, environnementaux et sociaux. En 2014, le Groupe s'est classé dans le top 8 % des sociétés immobilières ;
- **FTSE4Good (depuis 2005)** : l'indice FTSE4Good composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale. En 2014, le Groupe a été confirmé comme composant de l'indice ;
- **Indices Euronext Vigeo (depuis 2013)** : la gamme d'indices de Vigeo rassemble les entreprises cotées en Bourse qui recueillent les meilleures opinions de l'agence sur leur performance en responsabilité sociale. En 2014, le Groupe a été confirmé au sein des indices Euronext Vigeo World 120, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120 et Euronext Vigeo France 20 ;
- **Indices Ethibel (Excellence depuis 2011) et (Pioneer depuis 2013)** : l'indice ESI Excellence Europe inclut les entreprises qui démontrent une performance en termes de développement durable et de responsabilité sociétale supérieure à la moyenne dans leur secteur. Unibail-Rodamco a été reconfirmé comme constituant des indices « Ethibel Excellence » et « Ethibel Pioneer » Investment Register depuis le 19 décembre 2013 ;

- **Indices STOXX® Global ESG Leaders (depuis 2011)** : l'indice STOXX® Global ESG Leaders est composé des sociétés internationales en pointe sur les questions ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco est inclus dans tous indices STOXX ESG Leaders ainsi que dans les trois indices spécifiques STOXX ESG Social Leaders, Governance Leaders and Leaders. En 2014, Unibail-Rodamco a été maintenu comme composant de l'indice STOXX® Global ESG Leaders pour la troisième année consécutive et nommé secteur leader ;
- **Indices ECPI (depuis 2007)** : ECPI est une société de notation et d'indices spécialisée dans la recherche en ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). En 2014 Unibail-Rodamco a été confirmé comme constituant des indices ECPI® suivants : ECPI Ethical EMU Equity, ECPI Global Eco Real Estate and Building Equity and ECPI Global Megatrend Equity.
- **Benchmark ESG** : l'action du Groupe a également été reconnue au travers diverses distinctions et classements, dont :
  - **Carbon Disclosure Project (CDP)** : association à but non lucratif qui œuvre pour la réduction des gaz à effet de serre des entreprises et des villes. Unibail-Rodamco a obtenu une note de 96 B en 2014 ;
  - **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)** : le GRESB est un organisme international engagé dans l'évaluation des performances durables de portefeuilles immobiliers (publics, cotés et non cotés) à travers le monde. En 2014 Unibail-Rodamco a reçu la distinction GRESB « Green Star » pour la quatrième année consécutive ;
  - **World's Most Ethical Companies (les sociétés les plus éthiques du monde) d'Ethisphere Institute**. Unibail-Rodamco a été confirmée en 2014 parmi les sociétés les plus éthiques du monde, en reconnaissance de son engagement en faveur de pratiques éthiques et de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
  - **Universum**. Unibail-Rodamco obtient la première place en France pour le critère « solidité financière » selon les étudiants des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs.

***En 2015 Unibail-Rodamco contribuera exclusivement aux analyses et notations ESG basées sur la documentation publique du Groupe. Le Groupe concentrera ses efforts sur sa participation à des réunions ISR spécifiques et « Investor days ». Pour des informations détaillées sur la notation ESG du Groupe, merci de contacter le Responsable Relations Investisseurs : [investors@unibail-rodamco.com](mailto:investors@unibail-rodamco.com) ou l'équipe développement durable Corporate : [sustainability@unibail-rodamco.com](mailto:sustainability@unibail-rodamco.com).***

**Récompenses développement durable** : des actifs du Groupe ont également reçu des récompenses pour leurs réalisations au niveau local, démontrant le rôle clé joué dans leur environnement :

- **Deux « BREEAM Awards 2014 » lors de l'Ecobuilt (mars 2014, Londres)** : les centres commerciaux So Ouest à Levallois et Cité Europe à Calais ont été respectivement récompensés par les « BREEAM retail » et « BREEAM In-Use » awards ;
- **« EcoBusinessPlan » (mars 2014, Vienne)** : le centre commercial Donau Zentrum a été plébiscité for son engagement en faveur du développement durable afin de réduire son impact environnemental. Le programme « EcoBusinessPlan » de la ville de Vienne vise à soutenir et les entreprises locales qui s'engagent à mettre en place les meilleures pratiques environnementales. Le principal objectif de ce programme est de promouvoir une économie résiliente par la mise en œuvre des meilleures pratiques. Le programme « EcoBusinessPlan » de la ville de Vienne a été lancé en 1998 par le département de la protection environnementale ;
- **Un « ICSC award » lors de la conférence annuelle de l'ICSC (avril 2014, Istanbul)** : le centre commercial Centrum Černý Most (CCM) situé à Prague a reçu le prix du « meilleur rénovation ». Ce prix célèbre l'architecture et le design. Le nouveau centre commercial Centrum Černý Most, conçu par le cabinet d'Architecture Benoy, qui a mené une extension et une rénovation globale inauguré en 2013, se positionne comme une référence architecturale majeure en Europe de l'Est ;
- **Un trophée au Siec14 (juin 2014)** : le centre commercial Aéroville a obtenu le trophée développement durable dans la catégorie « nouveau projet de développement » lors du Siec14, le rendez-vous annuel de l'immobilier commercial en France. Conçu par Philippe Chiambaretta, Aéroville a été distingué pour sa démarche globale autour des enjeux du développement durable, sa certification « BREEAM » niveau « Excellent » et l'ensemble des solutions techniques innovantes intégrées (éclairage LED dédié à la mise en lumière de la façade iconique, production géothermique couvrant les besoins chaud et froid) ;
- **ISO 20121 pour Viparis (novembre 2014, Paris)** : le Groupe Viparis a obtenu la certification ISO 20121 pour l'ensemble de ses 10 sites et de ses activités. Viparis est devenu l'un des premiers acteurs mondiaux du secteur événementiel à obtenir cette certification exigeante sur l'ensemble de ses sites et activités ;
- **Grand prix du Simi (décembre 2014, Paris)** : la Tour Majunga a remporté le grand prix dans la catégorie « immeuble neuf » de plus de 5 000 m<sup>2</sup> lors de l'édition 2014 du Simi, salon de l'immobilier d'entreprise. Remis chaque année, le prix consacre les immeubles de bureaux et logistique. Conçu par l'architecte Jean-Paul Viguier, Majunga a été retenue pour son approche globale : BBC, certifications « BREEAM » et HQE « Excellent » ainsi que le « nouvel art de travailler », concept inventé et intégré à la stratégie utilisateur final bureau d'Unibail-Rodamco.

## 3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques

*Les principes de gouvernance d'entreprise, de comportement éthique et de gestion des risques d'Unibail-Rodamco assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables.*

### 3.2.1. Gouvernance d'entreprise

La structure de gouvernance à deux niveaux d'Unibail-Rodamco s'articule autour d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Le Groupe suit et applique les recommandations de bonnes pratiques du Code français de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF.

Veillez consulter la section « Renseignements juridiques » (pages 253-313) pour des informations détaillées sur :

- la composition et l'indépendance du Conseil de Surveillance et de ses comités ;
- la composition du Directoire ;
- les qualifications et l'expérience professionnelle des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- la rémunération et les commissions versées aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance en 2014.

La section « Renseignements juridiques » renferme également des informations sur les Statuts du Groupe, la structure de gouvernance de la Société, les Assemblées Générales des actionnaires, le capital social et les droits de vote.

### 3.2.2. Conduite éthique

Le **Code d'éthique** d'Unibail-Rodamco décrit les valeurs et les principes que chaque employé, responsable et Directeur du Groupe se doit de respecter et d'observer à tout moment.

Il couvre en particulier :

- le respect de la dignité et du travail des collaborateurs, notamment le refus par le Groupe de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation ;
- la loyauté, l'intégrité et les conflits d'intérêts ;
- le respect des lois et réglementations en vigueur, le respect des délégations d'autorité et de signature, le traitement des informations confidentielles et privées, l'utilisation des actifs et services d'Unibail-Rodamco, et la procédure de gestion des incidents ;
- les opérations sur les titres d'Unibail-Rodamco ;
- les pratiques commerciales éthiques, notamment au niveau des achats de biens et de services, de la corruption et de la prévarication, et de la protection environnementale.

Le Code d'éthique, publié sur les sites Internet et Intranet du Groupe, est distribué à tous les collaborateurs qui doivent s'engager à le respecter. Il s'applique à tous les collaborateurs et à toutes les filiales, et est disponible en anglais, français, allemand, polonais, tchèque et suédois. Le système d'évaluation de la performance du Groupe inclut une estimation du respect démontré par chaque employé envers les procédures de conformité et les Codes de conduite. Cette information est prise en compte par les comités de rémunération du Groupe. Des formations portant sur la conformité et sur la conduite éthique des affaires sont délivrées aux collaborateurs. Un programme de formation en ligne sur le contenu du Code d'éthique a été mis au point puis déployé de manière à garantir que tous les collaborateurs de toutes les régions aient une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien. Au 31 décembre 2014, 74 employés ont déjà suivi ce module de formation au moins une fois.

Le Compliance Book d'Unibail-Rodamco traitant des règles de gouvernance, d'organisation, ainsi que des procédures internes applicables au sein du Groupe, définit les règles clés de fonctionnement et de gestion. Il précise les responsabilités, les obligations de rendre compte et la structure hiérarchique en place au niveau de toutes les divisions et de toutes les régions du Groupe, ainsi que l'ensemble des processus opérationnels fondamentaux. Le Compliance Book est publié sur le site Intranet d'Unibail-Rodamco et l'équipe d'audit interne du Groupe procède régulièrement à l'évaluation des règles de conformité et de gestion suivies dans l'ensemble des entités.

Une clause sur la conduite éthique des affaires a été ajoutée dans les contrats signés avec les fournisseurs du Groupe. Outre le fait d'expliquer que les fournisseurs doivent respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe, la clause détaille les étapes qu'il convient de suivre pour faire état des violations – ou suspicions de violation – audit Code.

Pour tout problème de conformité ou d'éthique, les collaborateurs et les fournisseurs sont invités à contacter le Directeur de la Conformité du Groupe qui rend directement compte aux Présidents du Directoire et du Conseil de Surveillance. Le Code d'éthique garantit l'anonymat des collaborateurs et fournisseurs signalant d'éventuels manquements à la conformité. Unibail-Rodamco respecte les réglementations nationales et européennes sur le signalement de tels manquements aux autorités financières. Tout manquement aux normes de conformité et d'éthique du Groupe entraînera des mesures disciplinaires ou procédures juridiques appropriées.

Toute violation significative des règles de conformité sera signalée à l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui rendra ensuite l'information publique sur son site Internet. Le Groupe n'a pas fait état de manquement significatif en 2014.

Tous les actifs et activités d'Unibail-Rodamco sont localisés dans des pays d'Europe continentale où le cadre juridique et les pratiques relatives à la lutte contre la corruption, à la protection des travailleurs et aux atteintes à l'environnement sont plus contraignantes et développées. L'analyse réalisée sur la base de l'indice de perception de la corruption 2013, montre que seulement 3 actifs sous gestion du portefeuille total sont localisés dans des pays où l'indice de perception est inférieur à 50/100.

### 3.2.3. Gestion des risques et des crises

Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 315-327) contient des informations détaillées sur les systèmes de contrôles internes d'Unibail-Rodamco et sur sa gestion des principaux risques liés aux activités du Groupe. Les risques potentiels sont qualifiés au travers d'un processus de cartographie des risques, qui permet d'identifier les risques principaux et de les évaluer en termes de probabilité et d'importance. Ces risques sont surveillés au moyen de systèmes de contrôles internes, qui couvrent toutes les activités du Groupe dans toutes les régions. Ces systèmes de contrôle internes sont conformes aux principes

généraux du cadre de référence de contrôle interne publié par le Groupe de travail de l'AMF. Le dispositif d'évaluation des risques du Groupe prend en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, tels que le changement climatique, la santé et la sécurité publiques, la corruption et la prévarication. Veuillez consulter les pages 80-81 pour davantage d'informations sur les risques liés au changement climatique et les pages 97-98 pour de plus amples renseignements sur les risques liés à la santé et à la sécurité.

Dans le cadre de l'étude de matérialité, les risques à long terme d'Unibail-Rodamco dans le domaine du développement durable ont été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les actifs et sur la valeur du Groupe. Chaque thématique matérielle a été pondérée en fonction de son niveau de risque potentiel, puis a été hiérarchisée. En appréciant leur probabilité et leur importance, l'étude a ainsi identifié les risques les plus importants et les évolutions les plus probables pour le secteur immobilier dans le domaine du développement durable. Grâce à ce classement, le Groupe peut plus facilement prendre en compte les thématiques présentant le plus de risques et de conséquences sur la valeur du Groupe et de ses actifs.

En 2012, une étude spécifique a été menée afin d'évaluer l'exposition de l'ensemble du Groupe (y compris les actifs mfi en Allemagne) 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.



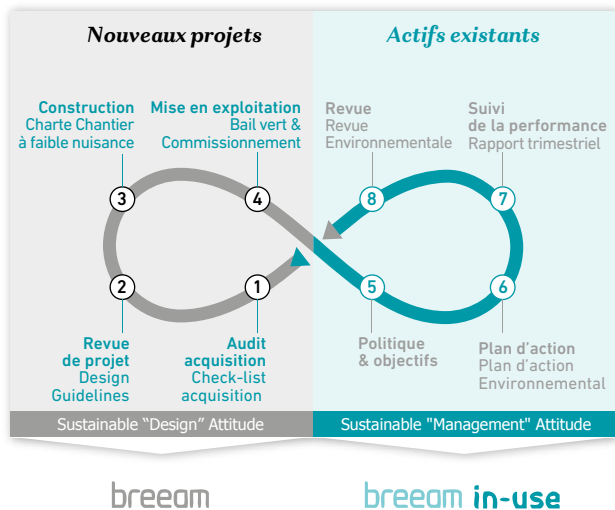
### 3.3. Environnement

La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco a été conçue pour réduire l'impact environnemental de chacun des actifs et de chacune des activités gérées par le Groupe ; elle a permis de développer une nouvelle génération de bâtiments respectueux de l'environnement, et renforcé la réputation du Groupe, connu pour fournir des équipements et services d'excellence, en phase avec la demande du marché.

#### 3.3.1. 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 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).

#### Deux systèmes de management environnemental pour garantir les plus hauts niveaux de performance et de certification



Les bonnes pratiques liées à la « Sustainable Design Attitude » nourrissent la « Sustainable Management Attitude » et vice versa.

#### 3.3.1.1. Sustainable Design Attitude (SDA) : un SME pour les projets de développement

Le système « Sustainable Design Attitude » (SDA) garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus efficace à long terme, afin de minimiser l'impact environnemental et de s'assurer que chaque nouveau projet de plus de 10 000 m<sup>2</sup> obtienne au minima la certification BREEAM « Very Good ».

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement :

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

Depuis 2009, les « Design Guidelines » du Groupe sont appliquées à tous les nouveaux projets de développement, de rénovation et d'agrandissement. 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 réduits. Le Groupe s'inspire également de 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 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, des systèmes intégrés permettant de produire des énergies renouvelables si besoin (par exemple les systèmes éoliens et l'énergie issue de la géothermie pour refroidir et chauffer les grands centres commerciaux) ;
- des équipements efficients, associés à un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant d'optimiser les heures et consignes de fonctionnement de chaque équipement technique.

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

Le système SDA assure pour les nouveaux actifs commerce et de bureaux du Groupe qu'ils obtiendront respectivement les niveaux les plus élevés de certification BREEAM et HQE. Le SDA fédère et implique plusieurs départements, notamment le développement, PMPS (exploitation technique et développement durable), les opérations, la commercialisation et les équipes de gestion sur site.

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 sites tout en réduisant les différentes formes de pollution 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 les régions, les entreprises de construction doivent adhérer à Charte chantier à faible nuisance du Groupe dans le cadre de la signature de contrat avec Unibail-Rodamco.

Quelques aspects abordés par la Charte chantier à faible nuisance :

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

### 3.3.1.2. Sustainable Management Attitude (SMA) : 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 pour chaque domaine concerné par la politique développement durable du Groupe, y compris le changement climatique, l'utilisation des ressources naturelles et les parties prenantes.

Le système « Sustainable Management Attitude » repose sur quatre piliers du processus de gestion de la performance environnementale : fixation des objectifs ; mise en place d'un plan d'action environnemental ; mesure de la performance ; 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, le CO<sub>2</sub>, 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 : l'équipe Groupe en charge du développement durable 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 système SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation BREEAM In-Use. Ce référentiel a été choisi en 2011 pour les centres commerciaux afin de promouvoir la qualité de la politique du Groupe et les performances environnementales liées à la bonne gestion des actifs gérés 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, le PMPS (exploitation technique et développement durable) et les équipes de gestion sur site.

La mise en œuvre effective de ce SME interne a été vérifiée par des organismes indépendants dans chacun des pays où le Groupe est présent.

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 efficiente des actifs gérés, en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- renforcer sa conscience écologique et créer une dynamique positive parmi les collaborateurs d'Unibail-Rodamco 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.

### 3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux

Unibail-Rodamco 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 du Groupe en lui permettant de suivre ses performances et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting environnemental 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 deux ans, le Groupe développe un nouvel outil de reporting dans le but de réunir et d'uniformiser tous les outils, processus, et indicateurs sur le même socle pour toutes les régions du Groupe. Cet outil a été sélectionné parmi les leaders de solutions logicielles spécialisées dans le pilotage de la performance RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises). En 2014, le paramétrage est finalisé et l'outil est utilisé pour la première fois pour la consolidation annuelle des données environnementales du Groupe. Ce nouvel outil va accroître la fiabilité des indicateurs clés de performance publiés dans les pages qui suivent.

En 2014, le périmètre de reporting est particulièrement marqué par les ventes d'actifs centres commerciaux réalisées au cours de l'année (13 en France), ainsi que l'introduction des six centres commerciaux gérés en Allemagne (mfi).

#### 3.3.2.1. Description des indicateurs clés de performance (KPI) et adoption de référentiels de reporting externes

Les indicateurs clés de performance environnementale (KPI) couvrant le changement climatique et l'utilisation des ressources sont suivis pour tous les actifs gérés par le Groupe. La définition de chaque indicateur est rappelée en tête du tableau de données qui lui est dédié dans les pages qui suivent.

Depuis 2012, le Groupe a ajouté des informations et des KPI complémentaires pour répondre aux dispositions de la loi Grenelle 2, Article 225 portant sur l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (42 items). Une table de concordance avec l'Article 225 est disponible pages 140-143.

En 2013, Unibail-Rodamco adopte le guide sectoriel de reporting RSE (article 225, Grenelle 2) publié par le CNCC, Centre National des Centres Commerciaux, en juin 2013. Ce guide a été élaboré sous la supervision du cabinet d'audit EY.

Le Rapport annuel et de développement durable 2014 est conforme aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (EPRA, *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Pour la troisième année consécutive, Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en 2014 récompensant son reporting 2013 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.

Unibail-Rodamco, précurseur en 2013 pour avoir intégré au plus tôt le nouveau référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*), continue en 2014 de publier son reporting selon le G4 avec une approche dites par « critères essentiels » (*core approach*).

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI sont publiées aux pages 126-139 du présent rapport.

#### 3.3.2.2. Modes de mesure

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (consommation d'énergie et d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, 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 environnementale et la surface occupée correspondante (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/m<sup>2</sup>), Unibail-Rodamco 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 (m<sup>2</sup>) et définis comme suit :

- pour les Centres Commerciaux, la surface de l'ensemble des parties communes accessibles au public, et les surfaces GLA desservies par les fluides communs d'énergie ou d'eau ;
- pour les Bureaux, 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 des flux (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, 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] (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, 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 (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup> JOP).

### 3.3.2.3. Périmètre de reporting

Les indicateurs environnementaux couvrent les Centres Commerciaux, centres de Congrès & Expositions et les immeubles de Bureaux, gérés par Unibail-Rodamco représentant 88 % de la valeur du portefeuille total consolidé au 31 décembre 2014. Le Groupe suit la performance environnementale des actifs dont il assure la gestion, et pour lesquels l'efficacité énergétique et l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées. En 2014, Unibail-Rodamco reporte la consommation énergétique de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), la consommation en eau de 100 % des Centres Commerciaux, 92 % des Bureaux, et 89 % des Congrès & Expositions, et le gisement des déchets de 100 % des Centres Commerciaux.

Les indicateurs environnementaux 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 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 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 comparable (notamment en termes d'actifs suivis). Il comprend les actifs gérés par Unibail-Rodamco sur une période de deux années glissantes. Afin d'évaluer l'impact positif de sa politique de gestion dans les plus brefs délais, Unibail-Rodamco 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).

### 3.3.2.4. 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), ainsi que 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.

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 2014, des changements significatifs au sein du portefeuille impactent le périmètre de reporting comme suit :

- le centre commercial Aupark précédemment attaché à la région Autriche, est opérationnellement déplacé sous la responsabilité de la région Europe centrale – l'actif est néanmoins toujours consolidé en Autriche dans la section financière cette année ;
- la région Europe centrale inclut depuis 2013 les six centres commerciaux détenus et gérés d'Mfi en Allemagne – les actifs allemands pour lesquels Mfi assure la gestion pour le compte de tiers sans en détenir la propriété ne sont pas inclus au reporting ;
- en France, 13 centres commerciaux ont été vendus en 2014, ils sont exclus pour l'année entière : BAB 2, Bay 1, Bay 2, Cité Europe, Côté Seine, Docks 76, Docks Vauban, Labège 2, Centre Meriadeck, Passages Meriadeck, Place d'Arc, Rivétoile, Rouen Saint-Sever ;
- aux Pays-Bas, la vente d'Hoofddorp Vier Meren l'exclut aussi du périmètre de reporting pour toute l'année 2014 ;
- en Espagne, les centres commerciaux Vaguada, Albacenter, et Habaneras ont été vendus, ils sont exclus du périmètre de reporting 2014, de même que Sevilla Factory pour lequel le mandat de gestion s'est terminé ;
- au sein du portefeuille de Bureaux, le périmètre de reporting 2014 exclut 40 ter Suffren et Tour Oxygène qui ont été vendus.



## Actifs inclus dans le périmètre de reporting 2014 pour les indicateurs environnementaux

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard <sup>(1)</sup>	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage <sup>(3)</sup>
Autriche	2	Donau Zentrum (DUX inclus), Shopping City Süd (Mux inclus)	309 703 m <sup>2</sup>	34,8 millions de visites
Europe centrale	12	Aupark, Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia, Wilenska, Höfe am Brühl*, Pasing Arcaden*, Ruhr Park Bochum*, Gera Arcaden*, Paunsdorfcenter*, Gropius passage Berlin*	887 936 m <sup>2</sup>	138,6 millions de visites
France	21	Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cour Oxygène, Euralille, Gaîté Montparnasse, La Part-Dieu, Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, Lyon Confluence, L'Usine Côte d'Opale, L'Usine Roubaix, Nice Étoile, Parly 2, Rennes Alma, Rosny 2, So Ouest*, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, L'Usine Mode et Maison, Villeneuve 2	1 027 930 m <sup>2</sup>	265,4 millions de visites
Pays-Bas	4	Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	135 203 m <sup>2</sup>	37,5 millions de visites
Pays nordiques	8	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Örebro, Fisketorget, Nacka Forum, Nova Lund, Solna Centrum, Täby Centrum	399 575 m <sup>2</sup>	44,8 millions de visites
Espagne	12	Los Arcos, El Faro, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, La Maquinista, Parquesur, Sptau, Vallsur	371 604 m <sup>2</sup>	106,9 millions de visites
Bureaux	14	7 Adenauer, 2-8 Ancelle, 70-80 Wilson, Capital 8 Espace 21 (Villages 3, 4, 5, 6, 7, Village commerce), Issy Guynemer, Tour Ariane, Tour So Ouest*, Sextant	279 713 m <sup>2</sup> (2)	17 010 occupants
Congrès & Expositions	9	CNIT, Espace Champerret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès d'Issy, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles	625 200 m <sup>2</sup> (2)	30,3 millions de m <sup>2</sup> occupés par jour d'ouverture au public (m <sup>2</sup> JOP)

\* Ajouté au périmètre en 2014.

(1) Voir la définition des surfaces de reporting pour les Centres Commerciaux dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

(2) Surface selon périmètre de consolidation (voir Portefeuille, pages 2-12).

(3) Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

En Europe, 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	Actifs	GLA managée
Netherlands	3	Leidschenhage Bureaux, Stadshart Amstelveen Bureaux, Stadshart Zoetermeer Bureaux	42 171 m <sup>2</sup>
Nordics	6	Arninge Bureaux, Eurostop Arlandastad Bureaux et hôtel, Eurostop Örebro Bureaux et hôtel, Nacka Forum Bureaux, Solna Bureaux et logements, Täby Bureaux	62 913 m <sup>2</sup>

### 3.3.2.5. Système de reporting

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la consolidation des données sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, validés et communiqués :

- sur une base **trimestrielle** pour les consommations d'énergie, les émissions de CO<sub>2</sub>, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les m<sup>2</sup> 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 **annuelle** pour l'eau, les déchets, les transports, la santé et la sécurité, l'évaluation des fournisseurs, les dépenses d'achat du Groupe, la dépollution des sols, et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les coefficients de conversion de CO<sub>2</sub> ; le nombre de visites dans les centres commerciaux).

Le rapport annuel et de développement durable du Groupe présente tous les indicateurs ainsi que leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (Centres Commerciaux, immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès et Expositions), ainsi que par région.

En 2015, le nouvel outil de reporting d'Unibail-Rodamco sera déployé opérationnellement, ouvert aux utilisateurs finaux au sein du Groupe. Des formations seront délivrées aux utilisateurs dans le but de collecter l'intégralité des données 2015 dans ce nouveau système logiciel. Les données historiques de 2006 à 2014 ont été reprises et migrées dans l'outil, sécurisant ainsi la performance passée et permettant de réaliser la consolidation annuelle 2014.

La solution informatique est composée d'un circuit de validation obligatoire. C'est un processus à trois niveaux :

- les contributeurs : Directeurs Techniques sur site renseignent les données brutes collectées dans l'outil en ligne, ils sont responsables du plan d'action environnemental du site, ils suivent et analysent leur performance par rapport à leur objectif annuel ;
- les valideurs : Responsables régionaux en charge de plusieurs actifs, valident les informations envoyées par les contributeurs et challengent leurs résultats ;
- l'administrateur : le département Développement durable du Groupe consolide les données validées précédemment et mesure la performance du Groupe par rapport aux objectifs environnementaux long-term.

Ce nouveau système de reporting homogénéise, automatise, et sécurise le processus de reporting et le calcul des indicateurs pour l'ensemble du portefeuille Groupe.

### 3.3.2.6. Période de référence

Dans le but d'intégrer le planning contraint du Rapport annuel d'activité du Groupe, Unibail-Rodamco publie les indicateurs environnementaux sur une période de 12 mois glissants (4<sup>e</sup> trimestre de l'exercice précédent et 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres de l'année de reporting en cours) plutôt que sur l'exercice annuel calendaire, comme cela était le cas avant 2010.

La première période de mesure de la performance dans le cadre des objectifs 2006-2012 est fermée. Le Groupe reporte désormais sur la performance mesurée sur la période 2012 à 2020 à laquelle se réfèrent les nouveaux objectifs long-terme.

### 3.3.2.7. Amélioration continue des définitions et de la qualité des données

Unibail-Rodamco continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données environnementales, de développer des benchmarks internes, d'installer des sous-comptages pour les données 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.

## Présentation transparente des tableaux d'indicateurs dans le rapport financier

- Dans le présent rapport les indicateurs sont classés selon deux niveaux : les **indicateurs de performance matériels (MPI)**, et les **indicateurs clés de performance pertinents (KPI)**. Les MPIs ont été sélectionnés selon les résultats de l'étude de matérialité (voir page 61).
- Pour les principaux MPI, un taux de couverture est donné en valeur du portefeuille Groupe (division des valeurs GMV des actifs reportés par la valeur GMV totale du Groupe).

- Suivant la refonte des objectifs Groupe à partir de 2012 comme année de référence, l'évolution 2012/2006 est maintenue pour information dans les tableaux des MPI d'intensité uniquement. Le Groupe mesure désormais sa progression par rapport aux objectifs long-terme 2012-2020.
- Conformément aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting de l'EPRA, Unibail-Rodamco communique les valeurs absolues sur le périmètre constant pour tous les MPI.

## Mise à jour continue du reporting environnementale

- En 2014, une mise à jour considérable de 50 « Livrets de sites » a été conduite auprès des Directeurs Techniques et Sécurité des centres commerciaux où des travaux ont modifié les surfaces, les équipements ou les périmètres. 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.
- Des contrôles internes sur site du reporting environnemental sont réalisés chaque année. Un échantillon d'actifs est sélectionné et audité chaque année par l'équipe en charge du développement durable afin de vérifier l'exactitude et la conformité de leur reporting au regard des règles décrites dans le « Référentiel de reporting environnemental et sociétal ». En 2014, trois centres commerciaux ont fait l'objet d'un audit interne (Los Arcos – Espagne, Wilenska – Pologne, Gropius Passagen-Allemagne).

## Amélioration de la qualité des données

En 2014, la qualité des données est significativement marquée par l'implémentation du nouvel outil de reporting environnemental Unibail-Rodamco qui reprend l'ensemble des données historiques depuis 2006. Cette transition entraîne des variations de valeurs pour les années passées :

- Certaines valeurs ont été corrigées dans le cadre de la récupération des données historiques en raison de quelques erreurs constatées dans le processus de collecte passé.
- Il est arrivé par le passé que certaines situations spécifiques conduisent à des méthodes de reporting spécifiques à ce moment. D'une région à l'autre, il pouvait y avoir des différences de définitions d'indicateurs conformément aux usages locaux. L'outil de reporting du Groupe est maintenant fondé sur l'homogénéité complète des processus et des calculs, c'est pourquoi des décisions ont été prises pour télécharger des données historiques uniformisées. Par conséquent, les KPI consolidés sont modifiés pour les années passées.
- L'architecture de l'outil est programmée pour identifier précisément le périmètre des actifs reportés, classés par type d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions, et Autres bâtiments tels les hôtels, logements... Cette dernière nouvelle catégorie apporte un changement et une meilleure lisibilité des données historiques qui n'étaient pas identifiées séparément.

### 3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. Depuis 2012, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY procède à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, pages 145-147). En 2014, cette vérification comprenait un audit approfondi sur site de sept principaux actifs du Groupe.

En 2014, la mission d'audit a commencé par une revue complète du nouvel outil de reporting dans son paramétrage et les formules de calcul des indicateurs programmés. Cette vérification permet d'attester du bon fonctionnement de la consolidation annuelle. Les auditeurs ont également constaté la justesse des données historiques reprises dans la solution.

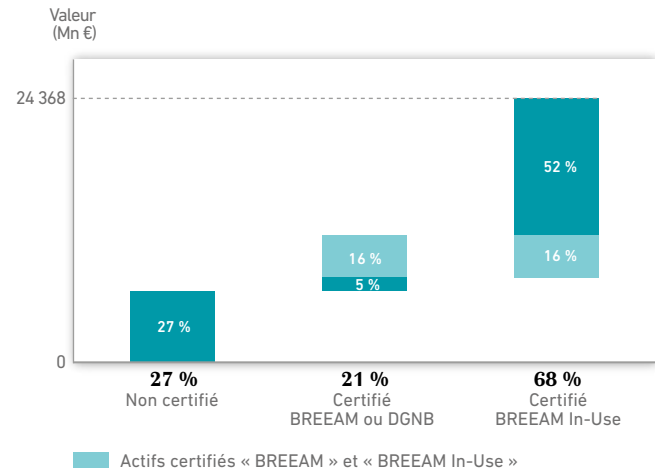
EY a également été chargé de conduire l'audit du reporting annuel liés aux « obligations responsables » émises en 2014. Cet audit consistait à vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité énoncés. Il comprenait un examen des preuves pour chaque domaine et critère (à la fois pour les phases de construction et d'exploitation), ainsi que des vérifications sur sites pour les actifs suivants : Lyon Confluence, So Ouest, Mall of Scandinavia (en construction).

### 3.3.3. Certification environnementale des bâtiments

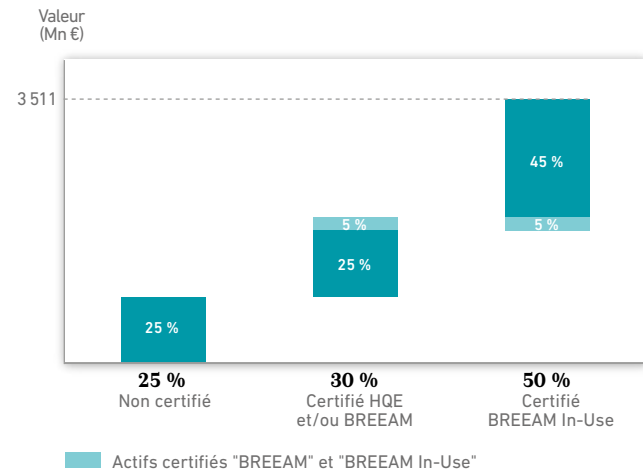
Unibail-Rodamco a recours aux certifications environnementales et ISO externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification de ses bâtiments pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux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

### Certification environnementale

#### Taux de certification (%) du portefeuille Centres Commerciaux en valeur <sup>(1)</sup>



#### Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur <sup>(1)</sup>



(1) En valeur brute au 31 décembre 2014.

### 3.3.3.1. Projets de développement

La Sustainable Design Attitude (SDA) comme démarche qualité : Unibail-Rodamco vise la certification BREEAM pour tous les nouveaux projets de construction et d'agrandissement de plus de 10 000 m<sup>2</sup>. BREEAM est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe.

Unibail-Rodamco vise à minima l'obtention du niveau « Very Good » pour les projets livrés, ce depuis 2010. Le projet Docks 76 a été le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM. Depuis lors, les équipes d'Unibail-Rodamco ont fait figure de pionnières à de nombreuses reprises :

- Donau Zentrum (extension), à Vienne en Autriche : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié « Very Good » en Autriche (mai 2010) ;
- Lyon Confluence, à Lyon en France : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010) ;
- So Ouest, à Levallois-Perret, en France : 1<sup>er</sup> centre commercial certifié « Excellent » et meilleur score en Europe (novembre 2010) ;

- Tour Majunga, à La Défense, France : 1<sup>er</sup> tour de bureaux IGH (Immeuble de Grande Hauteur) certifiée « Excellent » en Europe (février 2011). Majunga a obtenu le trophée BREEAM 2011 lors du salon Ecobuild (meilleur score d'Europe en 2011) ;
- Nouvel Air (ex-Issy Guynemer), à Issy-les-Moulineaux, France : immeuble de bureaux certifié « Excellent » (avril 2012) ;
- Aéroville ; à Tremblay, en France : 2<sup>nd</sup> centre commercial certifié « Excellent » en France (avril 2013).

En 2014, le Groupe a confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant d'une part sa troisième certification BREEAM niveau « Excellent » pour le centre commercial Mall of Scandinavia (MoS) et un « 2014 BREEAM Award » pour le centre commercial So Ouest qui a obtenu un score de 78,4 % (certification finale) dépassant le score obtenu en phase conception.

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 sur le portefeuille de Bureaux.

## MPI : Certification environnementale des projets de développement

### BREEAM – Centres Commerciaux

En 2014, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un processus de certification BREEAM.

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface GLA consolidée 2014 (m <sup>2</sup> )
				Certification	Ouverture	Niveau	Score total (sur 100 %)	
Donau Zentrum	Vienne	Autriche	Extension	2010	2010	Very Good	63,2 %	119 400
Confluence	Lyon	France	Nouveau projet	2010	2012	Very Good	59,9 %	53 500
So Ouest	Levallois	France	Nouveau projet	2010	2012	Excellent	73,1 %	/
El Faro	Badajoz	Espagne	Nouveau projet	2012	2012	Very Good	57,4 %	43 100
Centrum Cerny Most	Prague	Europe centrale	Extension	2012	2013	Very Good	58,3 %	95 100
Taby Centrum	Stockholm	Pays nordiques	Extension	2013	2013	Very Good	55,5 %	73 800
So Ouest <sup>(1)</sup>	Levallois	France	Nouveau projet	2013	2012	Excellent	78,4 %	48 500
Aéroville	Tremblay	France	Nouveau projet	2013	2013	Excellent	72,9 %	83 300
Toison d'Or	Dijon	France	Extension	2014	2013	Very Good	64,9 %	42 200
Alma	Rennes	France	Extension	2014	2013	Very Good	57,1 %	33 200
Mall of Scandinavia <sup>(2)</sup>	Stockholm	Pays nordiques	Nouveau projet	2014	2015	Excellent	77,4 %	/
<b>SCORE MOYEN DU GROUPE</b>							<b>TOTAL m<sup>2</sup></b>	
<b>Very Good</b>							<b>63,1 %</b>	<b>592 100</b>

(1) Certification finale obtenue pour So Ouest en août 2013.

(2) En construction : date d'ouverture prévisionnelle S2-2015.



## BREEAM – Bureaux

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2014 (m <sup>2</sup> )	
				Certification	Ouverture	Niveau	Score total (sur 100 %)		
Issy Guynemer (Nouvel Air)	Paris	France	Rénovation	2012	2012	Excellent	70,6 %	47 000	
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2011	2014	Excellent	77,4 %	65 500	
2/8 Ancelle	Neuilly	France	Rénovation	2014	2014	Excellent	72,8 %	17 200	
So Ouest Plaza <sup>(1)</sup>	Levallois	France	Rénovation	2014	2015	Excellent	72,3 %	/	
<b>SCORE MOYEN DU GROUPE</b>							<b>Excellent</b>	<b>73,6 %</b>	<b>TOTAL m<sup>2</sup></b>
									<b>129 700</b>

(1) En construction : date d'ouverture prévisionnelle S2-2015.

## HQE – Bureaux

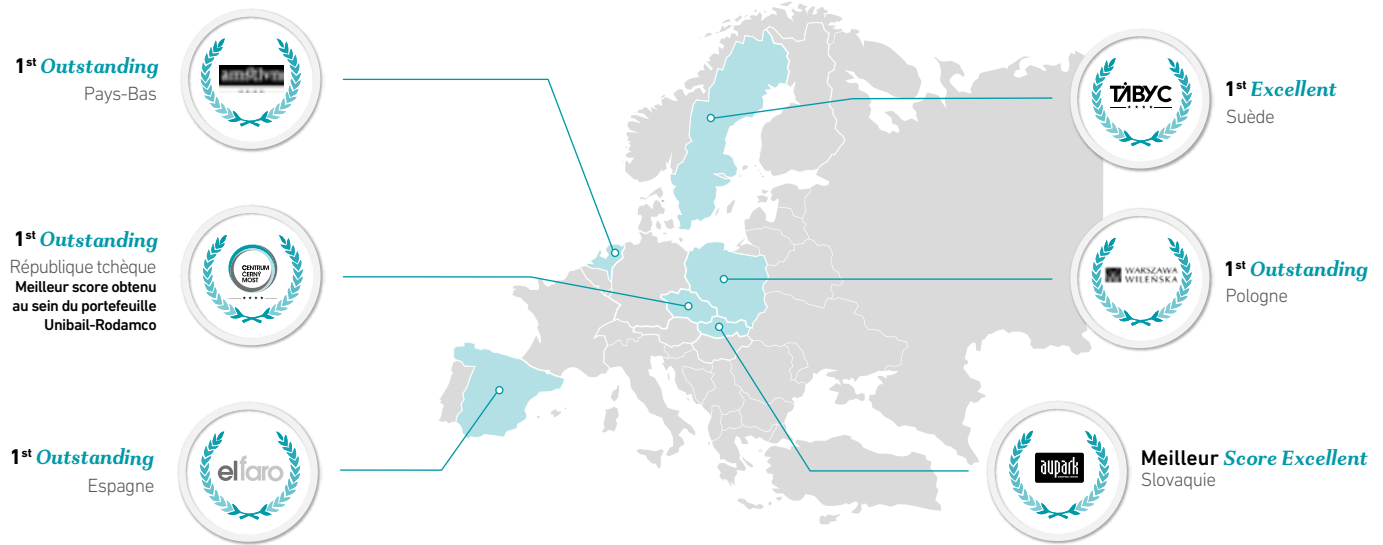
Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2014 (m <sup>2</sup> )
				Obtention certification	Ouverture	Niveau	Label énergétique	
Le Wilson 2	Région parisienne	France	Rénovation	2012	2012	/	THPE	23 000
So Ouest	Région parisienne	France	Rénovation	2010	2013	/	BBC	33 300
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau Projet	2011	2014	Passeport Excellent	BBC/HPE	65 500
2/8 Ancelle	Neuilly	France	Rénovation	2013	2014	Passeport Excellent	/	17 200
So Ouest Plaza	Levallois	France	Rénovation	2012	2015	Passeport Excellent	BBC	/
<b>TOTAL m<sup>2</sup></b>								<b>139 000</b>

### 3.3.3.2. Actifs existants

2014 a été une année « BREEAM In-Use » particulièrement intense avec 26 centres commerciaux et six immeubles de bureaux certifiés. Le Groupe a réalisé des performances élevées établissant de véritables benchmarks de marché dans six pays (République tchèque, les Pays-Bas, la Pologne, l'Espagne ; la Suède et la Slovaquie). 19 des 26 centres commerciaux ont obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2).

Avec un niveau « Outstanding » et un score total de 96 % obtenu pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2), le centre commercial Centrum Černý Most (CCM) situé à Prague est devenu le centre commercial ayant atteint le plus haut score sous le référentiel « BREEAM In-Use international » en Europe de l'est et au sein du portefeuille de centres commerciaux d'Unibail-Rodamco.

Meilleurs scores « BREEAM In-Use » <sup>(1)</sup> atteints dans six pays en 2014

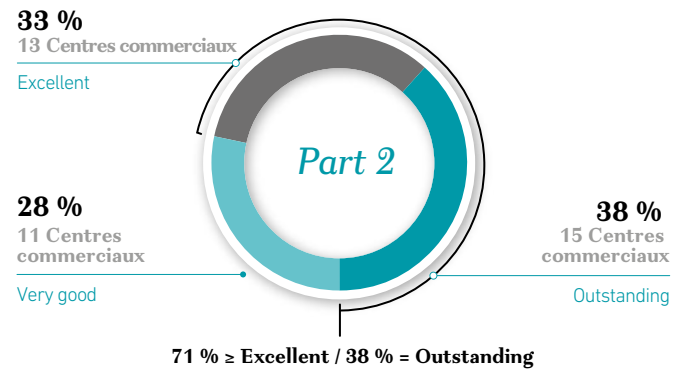
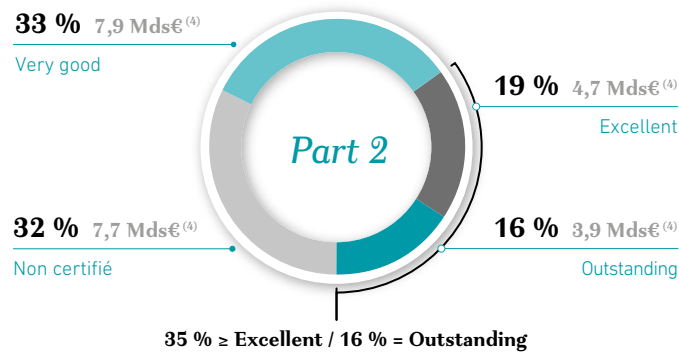


Unibail-Rodamco a pour objectif d'obtenir la certification « BREEAM-In-Use » pour au moins 80 % de ses centres commerciaux (actifs gérés, en m<sup>2</sup>) d'ici 2016, avec une note minimum « Very Good » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel. Au 31 décembre 2014 (inclus les cessions 2014), le Groupe totalise 39 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, se rapprochant ainsi de son objectif, avec 62 % (plus de 1,9 million de m<sup>2</sup> GLA, selon périmètre de consolidation) et 68 % (plus de 16,6 milliards d'euros en valeur brute) des centres commerciaux existants gérés.

38 % des certificats « BREEAM In-Use » obtenus pour les actifs du Groupe ont atteint le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel, contre une moyenne de seulement 4 % pour le marché de l'immobilier commercial européen (source : BREEAM In-Use Fact Sheet, février 2014), ce qui confirme les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

À fin 2014 (inclus les cessions 2014), le Groupe totalise 46 actifs certifiés (39 centres commerciaux et sept immeubles de bureaux) pour plus de 2 millions de m<sup>2</sup> certifiés « BREEAM In-Use ».

(1) Scores centres commerciaux (Building Management – Part 2).

Répartition des certifications BREEAM In-Use par score <sup>(1)</sup> (en nombre d'actif)Marché de l'immobilier Européen <sup>(2)</sup>Unibail-Rodamco <sup>(3)</sup>Répartition des certifications BREEAM In-Use par score <sup>(1)</sup> (en valeur)Unibail-Rodamco <sup>(3)</sup> : 68 % certifiés en valeur (plus de 16 Mds€) <sup>(4)</sup>

(1) Scores centres commerciaux (Building Management – Part 2).

(2) Source: BREEAM In-Use Fact Sheet - Février 2014 (Retail – Part 2).

(3) 39 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2014.

(4) En valeur brute au 31 décembre 2014 (portefeuille existant centres commerciaux : 24,3 Mds€).

\* L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

## MPI : Certification environnementale des actifs existants

### BREEAM In-Use - Centres Commerciaux (par région)

Région	Actifs gérés	Surface GLA selon périmètre de consolidation 2014 (m <sup>2</sup> )	Couverture certification			Nom des actifs	
			Certifié <sup>(1)</sup>	% (en nombre)	% (m <sup>2</sup> GLA)		% (en valeur) <sup>(2)</sup>
Autriche	3	303 800	2	67 %	56 %	55 %	Donau Zentrum <sup>(3)</sup> , Aupark
Europe centrale	11	532 800	5	45 %	60 %	69 %	Arkadia <sup>(3)</sup> , Galeria Mokotov <sup>(3)</sup> , Chodov <sup>(3)</sup> , Wilenska, Černý Most
France	23	1 120 700	17	74 %	66 %	70 %	Carré Sénart <sup>(3)</sup> , La Part-Dieu <sup>(3)</sup> , Quatre Temps <sup>(3)</sup> , Vélizy 2 <sup>(3)</sup> , CNIT <sup>(3)</sup> , Toison d'Or, Confluence <sup>(3)</sup> , Carrousel <sup>(3)</sup> , Boutiques du Palais, Rosny 2, Nice Étoile, Ulis 2, Usine mode et maison, Chanel outlet store, So Ouest, Rennes Alma, Villeneuve 2
Espagne	12	583 900	10	83 %	78 %	78 %	Parquesur <sup>(3)</sup> , La Maquinista <sup>(3)</sup> , Splau <sup>(3)</sup> , Bonnaire, Bahia Sur, Vallsur, Los Arcos, Garbera, Barnasud, Faro
Pays-Bas	4	282 000	1	25 %	19 %	36 %	Amstelveen
Pays nordiques	8	357 500	4	50 %	66 %	77 %	Fisketorvet <sup>(3)</sup> , Sokna <sup>(3)</sup> , Nacka Forum <sup>(3)</sup> , Täby
<b>TOTAL DU GROUPE</b>	<b>61</b>	<b>3 180 700</b>	<b>39</b>	<b>64 %</b>	<b>62 %</b>	<b>68 %</b>	

(1) En nombre d'actifs.

(2) En valeur brute au 31 décembre 2014 (portefeuille existant - Centres Commerciaux).

(3) Actifs certifiés en 2011, 2012 et 2013, pour lesquels des nouveaux certificats ou renouvellement ont été délivrés par le BRE en 2014.

Avec les meilleurs niveaux de certification du marché obtenus dans six pays en 2014, incluant le meilleur score « BREEAM In-Use » jamais atteint en Europe de l'Est par le centre commercial Centrum Černý Most (situé à Prague - République tchèque), le Groupe a démontré que sa politique de gestion immobilière intégrait de manière rigoureuse et efficace toutes les préoccupations environnementales.

### BREEAM In-Use - Centre Commerciaux (total Groupe)

	2012	2013	2014 <sup>(1)</sup>	Cumulé (au 31 décembre 2014) <sup>(2)</sup>
Nombre d'actifs certifiés	12	15	19	39
Surface certifiée (m <sup>2</sup> GLA)	888 000	545 000	805 500	1 977 600
Score moyen partie « intrinsèque »	60,5 % - Very Good	67,9 % - Very Good	71,7 % - Excellent	67,0 % - Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	61,1 % - Very Good	78,7 % - Excellent	83,1 % - Excellent	75,6 % - Excellent

(1) Inclus la cession de 7 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en 2014.

(2) Inclus la cession de 12 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en 2012, 2013 et 2014.

### BREEAM In-Use - Bureaux

Le 7 Adenauer, siège social d'Unibail-Rodamco 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 pilot en 2012. En 2014, l'immeuble Capital 8 a été re-certifié sous le référentiel « BREEAM In-Use international » atteignant le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel avec un score total de 87 %.

Le Groupe a pour objectif l'obtention de la certification BREEAM et ou HQE pour au moins 80 % de son portefeuille bureau détenu et géré (en m<sup>2</sup>) d'ici 2016. En 2014, avec deux nouveaux immeubles de bureaux certifiés (Le Wilson et Issy Guynemer) et deux immeubles re-certifiés (Capital 8 et 7 Adenauer), le Groupe se rapproche de son objectif. Au 31 décembre 2014, 70 % (432 000 m<sup>2</sup> GLA, selon périmètre de consolidation) et 75 % (plus de 2,6 milliards d'euros en valeur brute) du portefeuille de bureaux étaient certifiés BREEAM In-Use, HQE ou BREEAM.

	2012	2013	2014	Cumulé (au 31 décembre 2014) <sup>(1)</sup>
Nombre d'actifs certifiés	1	4	4	7
Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	12 100	164 200	127 400	246 300
Score moyen partie « intrinsèque »	71 % - Excellent	66,6 % - Very Good	67,9 % - Very Good	66,1 % - Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	79 % - Excellent	78,6 % - Excellent	80,1 % - Excellent	78,2 % - Excellent

(1) Adenauer et Capital 8 ont été respectivement certifiés en 2012 et 2013 sous le référentiel « BREEAM In-Use international pilot » et re-certifiés en 2014 sous le référentiel « BREEAM In-Use international ».



## ISO 20121 – Congrès et Expositions (Groupe Viparis)

Le groupe Viparis a obtenu la certification ISO 20121 et 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.

Lancée en 2013, la démarche de certification ISO 20121 de Viparis s'inscrit dans un engagement précurseur et volontariste en matière de RSE. Conscient de son rôle dans la filière, Viparis, qui accueille chaque année plus de 9 millions de visiteurs sur ses sites, a inscrit le développement durable dans ses valeurs et dans sa stratégie dès sa création. La certification ISO 20121 a été délivrée par Bureau Veritas à la suite de l'audit effectué du 9 au 16 octobre 2014, elle concerne les dix sites gérés par le Groupe ainsi que l'ensemble de ses activités.

Viparis se dote ainsi 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. La RSE chez Viparis est une politique concrète, structurée autour de trois enjeux majeurs, correspondant aux trois grandes missions de l'entreprise :

- la gestion d'actifs immobiliers : améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- la location d'espaces et gestion opérationnelle des manifestations : développer une politique d'achats responsables ;
- l'accueil des publics : promouvoir un comportement responsable auprès de tous les publics.

### 3.3.4. Changement climatique

Selon les régions et les actifs concernés, les effets du changement climatique attendus au cours des prochaines années auront un impact variable sur le portefeuille d'Unibail-Rodamco. 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 et l'efficacité opérationnelle des actifs, ainsi que la qualité et la capacité des infrastructures locales.

Les risques encourus par les activités du Groupe peuvent potentiellement l'exposer à : une augmentation des primes d'assurance, une hausse des coûts d'exploitation concernant l'énergie, eau et 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 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 concentre son activité sur les grandes villes d'Europe continentale.

Le processus de *due diligence* d'Unibail-Rodamco relatif aux acquisitions et aux nouveaux projets de développement couvre l'analyse risques et opportunités des critères liés aux enjeux

financiers et opérationnels. Par exemple, le processus de *due diligence* inclut un audit complet de la performance technique, réglementaire, environnementale, sanitaire et 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 l'amiante, les risques légionelles, les radiations électromagnétiques et la pollution des sols.

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique, Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat. La stratégie du Groupe en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est fondée sur des comportements responsables et des équipements économes en matière de consommation d'énergie, ainsi que sur l'utilisation de plus en plus importante des énergies à faibles émissions de carbone ou renouvelables.

Le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

#### 3.3.4.1 Bilan carbone

L'empreinte carbone permet de mieux mesurer l'ensemble des émissions d'activité et d'identifier les responsabilités des différents acteurs en vue d'améliorer la stratégie carbone du Groupe. Dans la continuité du premier bilan carbone réalisé par Carbone 4 en 2009 et limité à un échantillon d'actifs, l'empreinte carbone totale du Groupe en 2012 a été réalisée par le même prestataire et a permis de définir le périmètre pertinent et la composition du bilan carbone pour le secteur de l'immobilier commercial.

#### Méthodologie

Pour définir la méthodologie de calcul du bilan carbone total de ses activités, Unibail-Rodamco choisit l'approche dite du « **contrôle opérationnel** ». Cette approche définit le périmètre des émissions comptabilisées comme l'intégralité des émissions des installations détenues et gérées par le Groupe. Elle détermine la répartition des postes d'émission par Scope. Concernant l'énergie par exemple, les émissions liées à la consommation d'énergie des installations détenues et gérées par le Groupe font partie du scope 1 (responsabilité directe d'Unibail-Rodamco), tandis que les émissions provenant des consommations d'énergie privées des locataires sont incluses au scope 3 (hors du périmètre de responsabilité direct du Groupe). Répartition des émissions carbone liées aux consommations d'énergie :

- **Scope 1** : émissions directes provenant de la combustion d'énergie sur site consommée par les parties communes des Centres Commerciaux et des Bureaux (combustion de gaz et de fioul) ;
- **Scope 2** : émissions indirectes provenant de la consommation d'énergie importée (électricité consommée par les parties communes, chauffage et climatisation centralisés achetés aux réseaux urbains) ;
- **Scope 3** : autres émissions directes et indirectes, notamment l'électricité achetée et consommée par les parties privatives (preneurs).

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini en distinguant trois entités :

- les activités support du siège social du Groupe et ses employés (100 % des activités du siège) ;
- le portefeuille d'actifs (100 % des Centres Commerciaux et des Bureaux gérés) ;
- les projets de développement livrés dans l'année.

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés ci-après par entité et par scope.

Pour illustrer plus précisément les activités du Groupe, notamment dans ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 est découpé en trois subdivisions :

- **Scope 3 géré** – Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco ;
- **Scope 3 associé** – Responsabilité des parties prenantes ;
- **Scope 3 étendu** – Exclu du périmètre du bilan carbone du Groupe.

### Scopes 1 et 2 (Centres Commerciaux, Bureaux, siège social)

<b>Scope 1</b>	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
<b>Scope 2</b>	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les parties communes (production et transport hors amont) Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid (chauffage et climatisation centralisés fournis par des réseaux urbains)

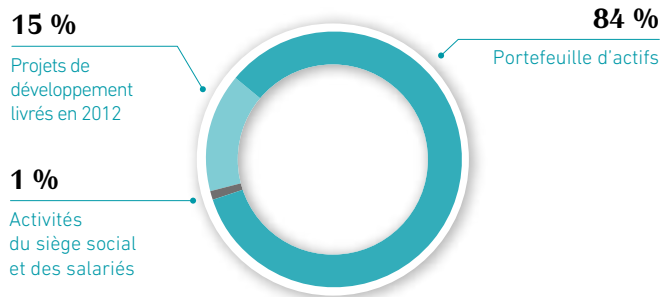
### Scopes 3

<b>Scope 3 géré</b> Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	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 entre leur domicile et leur lieu de travail Déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco en avion, en train et en taxi Nouveaux projets de développement/coûts engagés et surfaces livrées pendant l'année en cours : <i>brownfield/greenfield</i> : émissions calculées en fonction de la surface construite extension/rénovation : émissions calculées en fonction du coût des travaux
<b>Scope 3 associé</b> Responsabilités des parties prenantes	Transport des visiteurs et des clients : déplacements amont des visiteurs, des clients et des occupants pour se rendre sur les centres commerciaux et aux bureaux du Groupe <i>Leasing aval</i> : consommation d'électricité des parties privatives (production, transport et distribution) <sup>(1)</sup> Déplacement domicile travail des salariés des preneurs entre leur domicile et leur lieu de travail, actif du Groupe <sup>(1)</sup>
<b>Scope 3 étendu</b> Exclu du périmètre du bilan carbone du Groupe	Fabrication et distribution des produits et services vendus dans les centres commerciaux du Groupe Phase d'utilisation du produit Fin de vie du produit

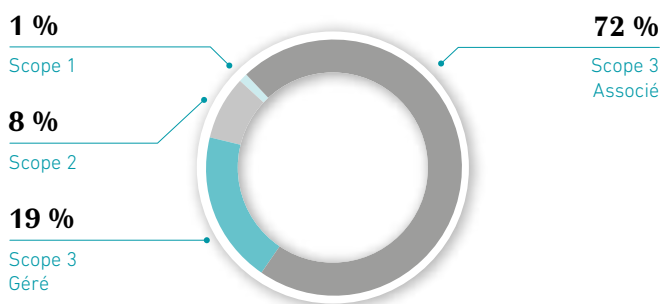
(1) Ces sources ont été mesurées sur un échantillon de trois sites.

## Résultats consolidés Groupe (sur la base du bilan 2012)

### Répartition du bilan carbone du Groupe par entité



### Répartition du bilan carbone du Groupe par scope



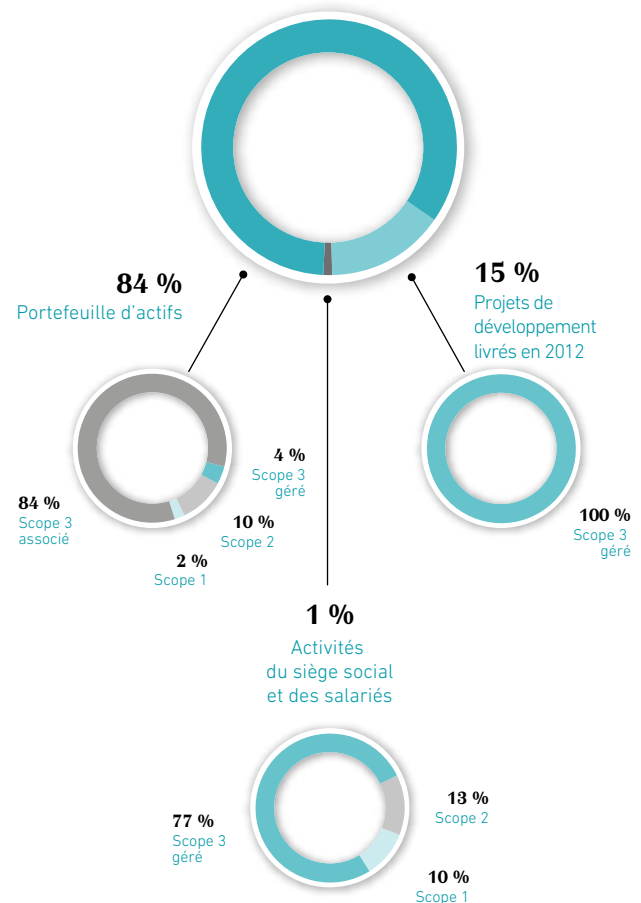
Les résultats du bilan carbone d'Unibail-Rodamco confirment le bien-fondé de la stratégie du Groupe depuis 2007 :

- localisation dans les métropoles aux nœuds des dessertes de transport ;
- optimisation continue de la consommation d'énergie ;
- augmentation de la fréquentation et du taux d'occupation (intensité d'usage) ;
- transition vers des énergies à faibles émissions carbone ;
- mise en place des baux verts.

Grâce à cette étude, Unibail-Rodamco a décidé d'élargir le périmètre de calcul de ses émissions de carbone :

- à court terme : intégrer à son reporting interne i) les fuites de fluides frigorigènes, ii) les émissions liées à la gestion des déchets et iii) le transport amont des visiteurs ;

### Bilan carbone Unibail-Rodamco



- à moyen terme : i) rechercher des solutions pour mesurer la consommation d'électricité des locataires qui représente un poste majeur du Scope 3 associé et ii) évaluer l'empreinte carbone des principaux projets de développement.

Depuis 2013, Unibail-Rodamco a complété le suivi du scope 1 en ajoutant le calcul des émissions de CO<sub>2</sub> correspondant aux fuites de gaz réfrigérants et à l'élimination des déchets (voir page 84). Les émissions liées au transport amont des visiteurs ne sont pas encore mesurées.

De plus, le Groupe a maintenu cette année l'initiative de collecte de consommations électriques privatives de locataires (voir page 88).

### 3.3.4.2. Émissions de CO<sub>2</sub>

Le reporting du Groupe prend en compte les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie des bâtiments gérés par le Groupe (qui assure le mandat de gestionnaire du site), converties en unité d'équivalent CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>e).

Parce que le contrôle du changement climatique ne se réduit pas aux réductions de consommation d'énergie et d'émissions de CO<sub>2</sub>, Unibail-Rodamco a défini l'indicateur d'intensité carbone CO<sub>2</sub>/visite. Celui-ci reflète l'activité du Groupe en fournissant une juste image de l'impact carbone global d'un bâtiment. En effet, cet indicateur matériel (MPI) trace la performance combinée des principaux composants suivants :

- l'efficacité énergétique du bâtiment (réduction de la consommation, en kWh/m<sup>2</sup>) ;
- la dépendance carbone du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs de conversion carbone, en CO<sub>2</sub>/kWh) ;
- l'intensité d'usage du bâtiment (accroissement de la fréquentation, exprimée en visite/m<sup>2</sup>).

Entre 2006 et 2012, le Groupe a déjà atteint une réduction cumulée de - 58 % pour l'indicateur d'intensité carbone à périmètre constant. Cette performance résulte :

- d'un programme ambitieux d'économie d'énergie déployé sur l'ensemble des actifs du Groupe ;
- de la politique d'approvisionnement en énergies à faible émission carbone ;
- de la capacité du Groupe à développer avec succès son activité (augmentation continue de la fréquentation).

Toutefois, cette réduction de l'intensité carbone a également bénéficié de facteurs conjoncturels et potentiellement volatils sur une longue période, tels que des conditions climatiques clémentes et l'extension du programme d'achat d'électricité « verte » pour les Centres Commerciaux les plus émissifs en carbone.

Plus que le gain rapide en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'origine d'électricité « verte », l'objectif principal du Groupe est d'encourager les producteurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant la demande du marché pour ces énergies « propres ».

En 2012, ayant déjà atteint ses objectifs carbone initiaux, Unibail-Rodamco s'est fixé un nouvel objectif à long terme, même si la performance de l'intensité carbone doit être appréciée sur la

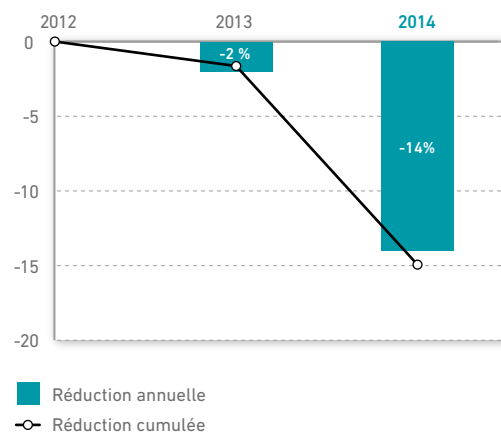
durée, en prenant en compte l'impact de facteurs conjoncturels et externes, tels que des conditions climatiques difficiles ou des fluctuations dans le mix énergétique des fournisseurs. Dans ce contexte, le Groupe vise désormais une réduction de - 30 % de son intensité carbone cumulée d'ici à 2020 par rapport à l'année de référence 2012.

En 2014, les émissions CO<sub>2</sub> du Groupe ont été réduites de 14 % par rapport à 2013. Sur la même période 2014-2013, l'intensité carbone en CO<sub>2</sub>/visite diminue de 13 %, décomposée comme suit :

- une forte amélioration de l'efficacité énergétique (moins de consommation) : réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par 11 % (- 8 101 tonnes de CO<sub>2</sub>) ;
- la variation des taux de conversion carbone résultant de l'évolution du mix d'énergie primaire des fournisseurs a conduit à une réduction de 2 % de l'intensité de carbone (- 1 173 tonnes de CO<sub>2</sub>) ; comprenant l'achat d'électricité « verte » pour le centre commercial Donau Zentrum en Autriche avec un impact de - 1 % à lui seul.

Cette réduction équilibre la tendance stable réalisée l'année dernière entre 2013 et 2012 qui était principalement due à des conditions météorologiques inhabituelles et défavorables au cours de l'hiver et du printemps 2013, et à l'évolution des facteurs d'émission carbone ; ces deux facteurs combinés ayant neutralisé les démarches d'optimisation énergétiques en place.

#### Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les Centres Commerciaux gérés (périmètre constant)





## MPI : Émissions CO<sub>2</sub> de (kgCO<sub>2</sub>e) [G4-EN15, EN16, EN19]

Les émissions CO<sub>2</sub> en valeur absolue sont calculées à partir de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions CO<sub>2</sub> sont calculées à partir des facteurs de conversion nationaux par source d'énergie. Ces facteurs dépendent du type d'énergie acheté (électricité, gaz, etc.), du pays et du fournisseur d'énergie. L'indicateur détaille la répartition entre les émissions CO<sub>2</sub> directes (Scope 1 : gaz et carburant) et les émissions CO<sub>2</sub> indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	67/67	65 773 528	5 767 964	35 339 533	7 898 960	1 547 126	1 387 983	13 831 961	15/15	3 074 761	10/10	13 329 003
2013 Total	76/76	86 336 791	3 351 091	53 492 032	8 981 485	1 931 353	2 363 565	16 217 265	12/13	3 140 958	9/9	14 846 314
2014 Total	59/59	70 618 327	2 306 976	47 436 145	5 514 103	1 120 952	947 841	13 292 310	13/14	2 758 537	9/9	9 271 728
dont émissions directes	59/59	8 495 429	2 169 739	2 680 198	2 126 309	1 011 365	0	507 819	13/14	201 257	9/9	3 450 236
dont émissions indirectes	59/59	62 122 898	137 237	44 755 947	3 387 793	109 588	947 841	12 784 492	13/14	2 557 280	9/9	5 821 491
2013 Périmètre constant	52/59	76 129 356	976 718	53 492 032	7 173 031	1 628 959	1 500 615	11 358 001	12/14	3 140 958	9/9	14 846 314
2014 Périmètre constant	52/59	65 780 699	137 237	47 436 145	4 741 534	1 120 952	735 606	11 609 224	12/14	2 697 494	9/9	9 271 728
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	- 2 %	- 67 %	- 2 %	12 %	25 %	41 %	- 1 %	11/13	- 3 %	9/9	13 %
Évolution 2014/2013 (%)	52/59	- 14 %	- 86 %	- 11 %	- 34 %	- 31 %	- 51 %	2 %	12/14	- 14 %	9/9	- 38 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 15 %	- 95 %	- 13 %	- 26 %	- 14 %	- 29 %	2 %		- 17 %		- 29 %

La région Autriche est impactée par le passage du centre commercial Donauzentrum à un contrat d'achat d'électricité 100 % « verte », ce qui conduit à la réduction conséquente des émissions de CO<sub>2</sub> à périmètre constant.

En France, le facteur de conversion CO<sub>2</sub> de l'électricité produite par EDF a fortement diminué de 0,41 kgCO<sub>2</sub>/kWh en moyenne en 2013 à 0,26 kgCO<sub>2</sub>/kWh en 2014. Cette évolution est due aux conditions climatiques favorables qui ont permis d'optimiser la production du parc nucléaire du fait de sa grande disponibilité en réduisant significativement la part de production thermique à flamme plus carbonée.

## KPI : Émissions de CO<sub>2</sub> générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO<sub>2</sub>e) [G4-EN20]

2014	Centres Commerciaux						
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	2 005 106	4 692	927 876	917 291	0	143 864	11 383
Émissions liées à l'élimination des déchets	13 826 173	1 237 000	1 821 142	5 931 924	236 975	1 475 607	3 123 525

### Focus sur l'achat d'« électricité verte »

Selon leur disponibilité et leur fiabilité, les facteurs d'émissions CO<sub>2</sub> sont collectés auprès des sources suivantes dans l'ordre de fiabilité : i) fournisseur d'énergie finale, ii) décret national en vigueur à la date de consolidation, iii) AIE, l'Agence Internationale de l'Énergie. Dans un même pays, tous les actifs utilisent la même source pour les facteurs d'émission (fournisseur, décret national, ou IEA), afin d'éviter le double comptage de la production des énergies renouvelables nationales. Dans le cas de l'achat d'électricité verte, le facteur d'émission du fournisseur est systématiquement préféré. Lorsque le fournisseur ne peut pas fournir un facteur pour l'électricité verte délivrée sous un certificat de garantie d'origine, la valeur de zéro est appliquée pour le facteur d'émission de cette électricité verte achetée. En 2014, les actifs en Autriche, aux Pays-Bas, ainsi qu'en République Tchèque utilisent un facteur d'émission nul appliqué à la part d'approvisionnement en électricité « verte ».

## kWh d'électricité « verte » 2014

	Péri- mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux						Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	Péri- mètre	France
Consommation d'électricité totale 2012 (kWh)	67/67	270 922 301	30 142 799	64 611 377	94 961 809	6 388 189	28 815 521	46 002 606	15/15	23 293 917	10/10	95 103 435
dont achat d'électricité verte 2012 (%)	17/67	27 %	47 %	36 %	0 %	100 %	100 %	0 %	0/15	0 %	0/10	0 %
Consommation d'électricité totale 2013 (kWh)	76/76	306 263 003	29 168 799	93 164 928	99 923 978	6 465 962	31 790 441	45 748 895	12/13	19 030 472	9/9	99 942 817
dont achat d'électricité verte 2013 (%)	23/76	33 %	48 %	54 %	0 %	100 %	100 %	0 %	0/13	0 %	0/9	0 %
Consommation d'électricité totale 2014 (kWh)	59/59	270 926 051	28 253 895	91 013 025	79 856 655	4 221 808	32 702 801	34 877 867	13/14	20 831 742	9/9	89 342 747
dont achat d'électricité verte 2014 (kWh)	23/59	114 565 076	28 253 895	49 386 572	0	4 221 808	32 702 801	0	0/14	0	0/9	0
dont achat d'électricité verte (%)	23/59	42 %	100 %	54 %	0 %	100 %	100 %	0 %	0/14	0 %	0/9	0 %

### MPI : Intensité carbone (gCO<sub>2</sub>/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO<sub>2</sub>/occupant/an pour les Bureaux, gCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO<sub>2</sub> lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 70).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Péri- mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux (gCO <sub>2</sub> e/visite)						Bureaux (gCO <sub>2</sub> e/occupant)		Congrès & Expositions (gCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> JOP)	
			Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	Péri- mètre	France
2012 Total	65/67	96	124	401	23	38	35	108	12/15	201 238	10/10	423
2013 Total	71/76	118	95	381	24	44	55	122	11/13	200 281	9/9	429
2014 Total	57/59	112	65	342	19	30	21	124	12/14	160 334	9/9	307
2013 Péri-mètre constant	50/59	139	42	381	27	44	48	136	11/14	200 281	9/9	429
2014 Péri-mètre constant	50/59	121	6	342	19	30	23	134	11/14	158 749	9/9	307
Évolution 2013/2012 (%)	57/76	0 %	-68 %	0 %	6 %	18 %	40 %	1 %	10/13	-3 %	9/9	3 %
Évolution 2014/2013 (%)	50/59	-13 %	-86 %	-10 %	-30 %	-32 %	-52 %	-2 %	11/14	-21 %	9/9	-29 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		-13 %	-96 %	-11 %	-27 %	-20 %	-33 %	-1 %		-23 %		-26 %
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)</b>		<b>-58 %</b>	<b>-27 %</b>	<b>-58 %</b>	<b>-43 %</b>	<b>-84 %</b>	<b>-80 %</b>	<b>-53 %</b>		<b>-34 %</b>		/

### MPI : Intensité carbone par m<sup>2</sup> (kgCO<sub>2</sub>e/m<sup>2</sup>/an) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO<sub>2</sub> lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m<sup>2</sup> (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 70).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Centres Commerciaux (gCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> )								Bureaux (gCO <sub>2</sub> e/occupant)	
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Périmètre	France
2012 Total	67/67	23	20	93	7	11	4	28	15/15	11
2013 Total	76/76	24	11	57	7	14	6	31	12/13	13
2014 Total	59/59	22	7	51	5	8	2	36	13/14	10
2013 Périmètre constant	52/59	27	7	57	8	13	5	34	12/14	13
2014 Périmètre constant	52/59	24	1	51	5	8	2	36	12/14	11
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	- 5 %	- 67 %	- 4 %	6 %	25 %	39 %	0 %	11/13	- 3 %
Évolution 2014/2013 (%)	52/59	- 13 %	- 86 %	- 10 %	- 34 %	- 37 %	- 50 %	3 %	12/14	- 13 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 17 %	- 95 %	- 14 %	- 30 %	- 21 %	- 30 %	3 %		- 16 %

#### 3.3.4.3. Consommation d'énergie

Unibail-Rodamco a déjà atteint une réduction cumulée de - 23 % de l'intensité énergétique en kWh/visite entre 2006 et 2012. Le Groupe mesure à présent la progression de son efficacité énergétique par rapport à l'objectif long terme visant à réduire l'intensité énergétique (kWh/visite) de 25 % pour les centres commerciaux gérés d'ici 2020, par rapport à l'année de référence 2012.

En 2014, les centres commerciaux gérés du Groupe réalisent une réduction de 10 % de la consommation d'énergie en kWh à périmètre constant, après une tendance stable en 2013 qui avait été principalement affectée par des conditions météorologiques inhabituelles et défavorables qui ont contrecarré les efforts d'optimisation de l'énergie en place. La forte performance cette année bénéficie des bons résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de plans d'action énergétiques spécifiques sur les 20 actifs les plus consommateurs, combiné avec des conditions climatiques clémentes en Europe au cours de cette période. Cette réduction compense la tendance stable enregistrée en 2013 conduisant à une réduction cumulée de - 8 % (kWh/visite) depuis 2012.

61 % des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation énergétique de plus de 10 % par rapport à 2012, sans dégrader le niveau de confort des visiteurs.

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a clairement fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité (voir graphique page 87).

Des mesures pour l'amélioration de l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif géré par le Groupe grâce à l'implication des équipes du Groupe sur site et des prestataires de maintenance. Parmi ces pratiques, citons : l'identification de facteurs impactant la consommation énergétique, l'optimisation systématique des heures de fonctionnement de chaque équipement technique, des plans d'action saisonniers pour

adapter les températures de consigne aux conditions extérieures, un suivi quotidien de la consommation d'énergie de chaque actif, 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.

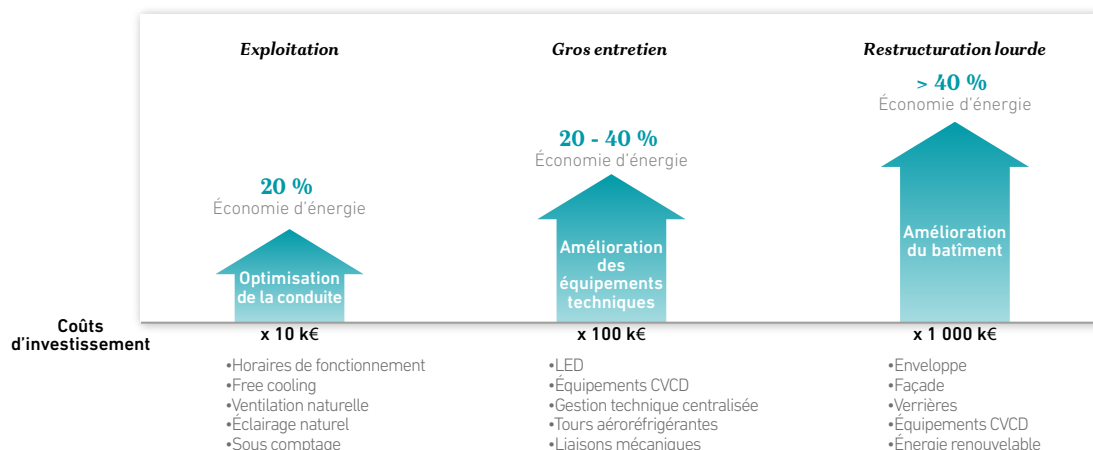
Le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance. L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix d'équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers touchant à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la ventilation. Les améliorations majeures touchant à l'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont apportées lors des projets d'extension ou de rénovation, lorsque le Groupe va chercher le meilleur score de certification.

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant :

- 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).

Par une politique active de réduction de ses consommations d'énergie, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, de plus en plus volatils, et se prémunit contre les éventuelles tensions liées aux pénuries d'approvisionnement à l'avenir. Ce point est particulièrement sensible en France où les tarifs de l'énergie sont actuellement inférieurs à ceux du marché européen.

## Une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie



## MPI : Consommation énergétique (kWh) [G4-EN3, EN4, EN6, EN7]

La consommation énergétique comprend l'énergie directe et indirecte. L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (par exemple gaz, fuel). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme transformée d'électricité ou de fluide (réseau chaud, réseau froid, vapeur). Pour les centres commerciaux, les bureaux, et les centres de congrès et d'expositions, il s'agit de l'ensemble des énergies finales achetées destinées à l'usage des parties communes, y compris les parkings, et des équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, ascenseurs et monte-charge et éclairage), et les énergies finales distribuées aux parties privatives et dédiées au chauffage et/ou à la climatisation des locataires. L'électricité achetée par les locataires n'est pas incluse.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux						Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	67/67	431 403 110	56 624 369	100 253 530	139 900 435	15 318 975	59 243 006	60 062 794	15/15	40 220 122	10/10	162 718 400
2013 Total	76/76	520 812 799	52 380 785	165 370 712	147 383 609	17 446 490	70 932 010	67 299 193	12/13	36 862 539	9/9	176 291 607
2014 Total	59/59	444 912 351	48 683 624	147 723 639	121 654 275	10 742 713	63 837 444	52 270 655	13/14	38 445 872	9/9	145 067 156
dont énergie directe	59/59	47 707 908	13 567 869	14 487 554	11 493 564	5 413 956	0	2 744 965	13/14	1 087 876	9/9	18 649 926
dont énergie indirecte	59/59	397 204 442	35 115 755	133 236 085	110 160 711	5 328 757	63 837 444	49 525 690	13/14	37 357 996	9/9	126 417 230
2013 Péri-mètre constant	52/59	410 952 170	23 510 561	165 370 712	113 023 954	14 245 965	48 705 402	46 095 576	12/14	36 862 539	9/9	176 291 607
2014 Péri-mètre constant	52/59	368 754 000	21 206 711	147 723 639	101 315 228	10 742 713	42 980 722	44 784 986	12/14	35 244 542	9/9	145 067 156
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	1 %	- 5 %	1 %	0 %	14 %	7 %	- 5 %	11/13	- 1 %	9/9	9 %
Évolution 2014/2013 (%)	52/59	- 10 %	- 10 %	- 11 %	- 10 %	- 25 %	- 12 %	- 3 %	12/14	- 4 %	9/9	- 18 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 10 %	- 14 %	- 9 %	- 10 %	- 14 %	- 6 %	- 7 %		- 5 %		- 10 %



## Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)

2014	Centres Commerciaux			
	Électricité consommation (kWh)	Nombres de sites	Nombres de locataires	GLA (m <sup>2</sup> )
Locataires : consommations privatives d'électricité	60 847 643	4	1 011	250 946
Centres Commerciaux : électricité commune gérée	45 909 300	4	1 261	290 600

## KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€) [G4 EN6]

Montant total économisés grâce à la réduction des consommations énergétiques de l'indicateur « Consommation énergétique », calculé selon un coût énergétique moyen par fournisseur.

Définitions :

- Différence entre les consommations énergétiques d'une année à l'autre, à périmètre constant.
- Multipliée par le coût énergétique par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Périmètre	Total Commerce	Centres Commerciaux					Pays Nordiques	Espagne
			Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas			
Évolutions des consommations d'énergie 2014/2013 (kWh)	52/59	(42 198 170)	(2 303 850)	(17 647 072)	(11 708 727)	(3 503 252)	(5 724 680)	(1 310 590)	
Économies financières 2014/2013 (€)	52/59	(3 530 177)	(178 460)	(1 651 418)	(867 408)	(266 594)	(454 005)	(112 293)	

## MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m<sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 70).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Centres Commerciaux (kWh/visite)								Bureaux (kWh/occupant)		Congrès & Expositions (kWh/m <sup>2</sup> JOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	65/67	0,62	1,13	1,14	0,41	0,37	1,48	0,47	12/15	2 373	10/10	5,16
2013 Total	71/76	0,69	1,27	1,18	0,42	0,40	1,66	0,51	11/13	2 360	9/9	5,09
2014 Total	57/59	0,68	1,11	1,07	0,43	0,29	1,42	0,49	12/14	2 250	9/9	4,80
2013 Périmètre constant	50/59	0,73	1,03	1,18	0,45	0,38	1,55	0,55	11/14	2 360	9/9	5,09
2014 Périmètre constant	50/59	0,66	0,91	1,07	0,42	0,29	1,35	0,52	11/14	2 088	9/9	4,80
Évolution 2013/2012 (%)	57/76	2 %	- 6 %	3 %	- 2 %	8 %	3 %	- 4 %	10/13	0 %	9/9	- 1 %
Évolution 2014/2013 (%)	50/59	- 10 %	- 12 %	- 9 %	- 7 %	- 24 %	- 13 %	- 5 %	11/14	- 12 %	9/9	- 6 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 8 %	- 17 %	- 7 %	- 9 %	- 17 %	- 11 %	- 9 %		- 12 %		- 7 %
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)</b>		<b>- 23 %</b>	<b>17 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 26 %</b>	<b>- 14 %</b>	<b>- 25 %</b>		<b>- 18 %</b>		<b>/</b>

### MPI : Efficacité énergétique par m<sup>2</sup> (kWh/m<sup>2</sup>/an) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m<sup>2</sup> (voir section Méthodologie de reporting, volet Modes de mesure, page 70).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

	Centres Commerciaux								Bureaux	
	Périmètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France
2012 Total	67/67	152	195	264	123	110	151	123	15/15	132
2013 Total	76/76	145	170	174	117	126	175	130	12/13	149
2014 Total	59/59	140	157	158	118	79	160	141	13/14	138
2013 Périmètre constant	52/59	148	161	174	125	114	159	139	12/14	149
2014 Périmètre constant	52/59	134	144	158	112	79	144	137	12/14	144
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	-3 %	-5 %	-1 %	-6 %	15 %	2 %	-4 %	11/13	-1 %
Évolution 2014/2013 (%)	52/59	-9 %	-11 %	-9 %	-10 %	-31 %	-9 %	-1 %	12/14	-3 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		-12 %	-15 %	-10 %	-15 %	-21 %	-8 %	-5 %		-5 %

#### 3.3.4.4. Mix énergétique

Unibail-Rodamco 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 faibles émissions de carbone ou de l'énergie renouvelable. Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière dans des régions où l'infrastructure énergétique nationale est fortement émissive en carbone, et notamment en Europe centrale ou en Espagne.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faibles émissions de carbone auprès de 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.

Depuis 2009, Unibail-Rodamco a progressivement étendu sa politique d'achat d'électricité « verte » pour atteindre quatre des six régions qui s'approvisionnent totalement ou partiellement en électricité « verte ». En 2014, Donauzentrum, Autriche et les six centres commerciaux gérés en Allemagne qui intègrent le reporting Groupe cette année ont un contrat d'approvisionnement d'électricité « verte ». Certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. En Espagne, 20 300 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur 11 actifs du Groupe produisent de l'énergie renouvelable destinée à la revente sur le réseau national. En outre, deux centres commerciaux disposent de systèmes de tri-génération en Espagne. Aéroville en France utilise l'énergie géothermique pour ses besoins en chauffage et climatisation.

### KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO<sub>2</sub>e/kWh) [G4-EN15, EN16]

Numérateur : indicateur MPI des émissions de CO<sub>2</sub>.

Dénominateur : indicateur MPI de consommation énergétique.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	67/67	152	102	353	56	101	23	230	15/15	76	10/10	82
2013 Total	76/76	153	64	348	61	111	33	241	12/13	85	9/9	84
2014 Total	59/59	159	47	321	45	104	15	254	13/14	72	9/9	64
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	-3 %	-65 %	-3 %	12 %	10 %	35 %	4 %	11/13	-1 %	9/9	4 %
Évolution 2014/2013 (%)	52/59	-4 %	-86 %	-1 %	-25 %	-9 %	-45 %	5 %	12/14	-9 %	9/9	-24 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		-6 %	-95 %	-4 %	-16 %	0 %	-26 %	10 %		-11 %		-21 %

## MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%) [G4-EN3, EN4]

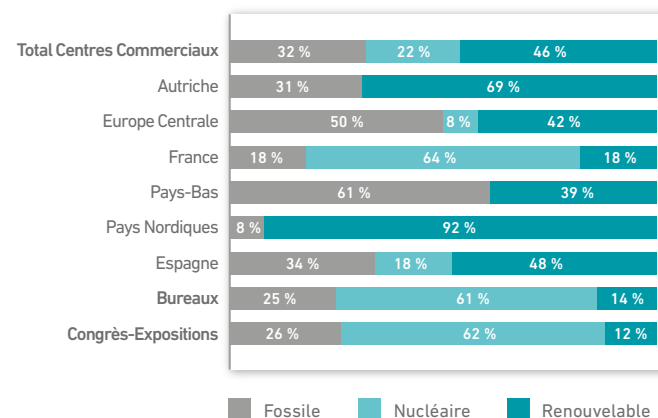
L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. : gaz). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme d'électricité, de chauffage, ou de froid.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

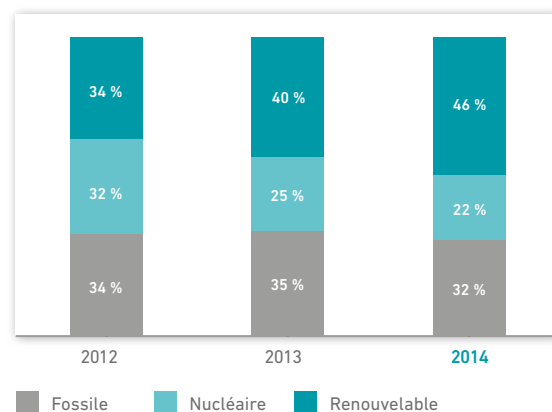
2014	Centres Commerciaux							Bureaux	Congrès & Expositions
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	France	France
<b>NUCLÉAIRE</b>	<b>22 %</b>	<b>0 %</b>	<b>8 %</b>	<b>64 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>18 %</b>	<b>61 %</b>	<b>62 %</b>
Gaz naturel direct	11 %	30 %	10 %	10 %	50 %	0 %	5 %	3 %	13 %
Gaz naturel indirect	5 %	0 %	5 %	4 %	10 %	1 %	13 %	15 %	9 %
Fuel	1 %	0 %	0 %	1 %	0 %	1 %	3 %	5 %	2 %
Charbon	14 %	0 %	34 %	3 %	0 %	1 %	12 %	3 %	2 %
Autres sources fossiles	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL : COMBUSTIBLES FOSSILES</b>	<b>32 %</b>	<b>31 %</b>	<b>50 %</b>	<b>18 %</b>	<b>61 %</b>	<b>8 %</b>	<b>34 %</b>	<b>25 %</b>	<b>26 %</b>
Énergie hydraulique	16 %	56 %	20 %	11 %	39 %	2 %	0 %	7 %	7 %
Énergie éolienne	9 %	0 %	2 %	0 %	0 %	56 %	0 %	0 %	0 %
Énergie solaire	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Géothermique	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %	0 %
Énergie intermédiaire biomasse	14 %	13 %	15 %	2 %	0 %	21 %	36 %	1 %	0 %
Autres sources renouvelables	5 %	0 %	5 %	4 %	0 %	8 %	12 %	6 %	5 %
<b>SOUS-TOTAL : ÉNERGIES RENOUVELABLES</b>	<b>46 %</b>	<b>69 %</b>	<b>42 %</b>	<b>18 %</b>	<b>39 %</b>	<b>92 %</b>	<b>48 %</b>	<b>14 %</b>	<b>12 %</b>
<b>ÉNERGIE FINALE TOTALE (kWh)</b>	<b>444 912 351</b>	<b>48 683 624</b>	<b>147 723 639</b>	<b>121 654 275</b>	<b>10 742 713</b>	<b>63 837 444</b>	<b>52 270 655</b>	<b>38 445 872</b>	<b>145 067 156</b>
dont énergie directe	47 707 908	13 567 869	14 487 554	11 493 564	5 413 956	0	2 744 965	1 087 876	18 649 926
dont énergie indirecte	397 204 442	35 115 755	133 236 085	110 160 711	5 328 757	63 837 444	49 525 690	37 357 996	126 417 230

Périmètre : 59 Centres Commerciaux sur 59 ; 13 Bureaux sur 14 ; 9 Congrès – Exposition sur 9.

### Mix énergétique par région (tous les actifs)



### Répartition de l'énergie directe et indirecte consommée par source primaire (Centres Commerciaux gérés)



Les différences de mix énergétique sont toujours très marquées entre les pays, principalement liées aux infrastructures existantes de production de l'électricité. La politique d'achat volontaire d'énergie produite avec de faibles émissions de carbone des Centres Commerciaux entraîne une chute de la part des énergies fossiles de 42 % en 2011 à 32 % en 2014.

### MPI : Énergie renouvelable produite et émissions CO<sub>2</sub> économisées [G4-EN3, EN4, EN7]

Production d'énergie à partir de 20 300 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques installés sur 11 centres commerciaux en Espagne.

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 CO<sub>2</sub> évitées grâce à cette production correspondent aux émissions qui auraient été générées par la production non renouvelable de la même quantité d'énergie. Ces actifs évitent au fournisseur d'électricité de produire cette quantité d'électricité et lui évitent donc indirectement de générer les émissions correspondantes de CO<sub>2</sub>.

	2012	2013	2014
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 552 248	1 292 371	1 065 391
Émissions CO <sub>2</sub> correspondantes évitées (kgCO <sub>2</sub> e)	369 401	315 449	221 554

#### 3.3.4.5. Transport

Les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes. Les bâtiments accessibles essentiellement par voiture ont une empreinte carbone indirecte supérieure à ceux disposant d'une bonne desserte par les réseaux de transports publics. En outre, l'impact relatif du mode de transport des visiteurs sur le total des émissions de CO<sub>2</sub> va continuer d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Les résultats du bilan carbone Groupe réalisé en 2012 ont montré l'importance des émissions de CO<sub>2</sub> liées au déplacement des visiteurs sur les sites d'Unibail-Rodamco. Cela représente plus de 40 % de l'empreinte CO<sub>2</sub> totale d'un actif. Ces résultats confirment le bien-fondé de la stratégie d'Unibail-Rodamco : des actifs uniques implantés dans des métropoles européennes majeures, bénéficiant d'une connectivité aux transports en communs exceptionnelle sont plus respectueux de l'environnement et plus résilients.

### MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%) [G4-EN17, EN30]

Répartition des visites selon le mode de transport en pourcentage. La répartition par mode de transport est basée sur les enquêtes marketing réalisées en 2014. En 2014, les données ont été mises à jour pour 93 % des actifs.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 88 %.

2014	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	
Transports publics	34 %	44 %	44 %	42 %	16 %	19 %	14 %	
Voiture	41 %	44 %	34 %	31 %	48 %	51 %	66 %	
À pied	19 %	7 %	18 %	22 %	11 %	22 %	16 %	
Autres (deux-roues)	6 %	5 %	4 %	5 %	25 %	8 %	4 %	

Unibail-Rodamco ambitionne de limiter les émissions de CO<sub>2</sub> générées par les transports du fait de ses activités. Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes européennes et bénéficiant d'un raccordement aux transports en commun exceptionnel. L'ensemble des actifs du Groupe est desservi par les transports publics. Des sondages internes montrent qu'environ 53 % des clients se sont rendus à pied ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2014. 71 % des centres commerciaux du Groupe sont reliés à une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

Depuis 2006, et en coordination étroite avec les collectivités locales, un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco a bénéficié au fil des ans d'une connexion directe à des lignes de tramway (Nice Étoile, Carré Sénart, Lyon Part-Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Porte de Versailles). En 2014, le centre commercial Toison d'Or situé à Dijon a atteint 75 % des crédits dans la thématiques « transport » dans le cadre de sa certification « BREEAM » phase conception, permettant de devenir le 1<sup>er</sup> projet de développement commercial de Bourgogne certifié au niveau « Very Good ». Mall of Scandinavia projet de développement en cours à Stockholm a obtenu en 2014 92 % des crédits dans la thématiques « transport » dans le cadre de sa certification « BREEAM » phase conception, lui permettant de devenir le 1<sup>er</sup> projet de développement commercial de Suède certifié au niveau « Excellent ». Mall of Scandinavia bénéficiera d'une connexion exceptionnelle aux transports en commun (train : station Solna, bus, métro et tram).

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. À fin 2014, 43 centres commerciaux européens étaient équipés de points de recharge gratuits installés sur 142 places dédiées aux véhicules électriques. En 2014, la société Californienne TESLA, constructeur de voiture électrique haut de gamme, a ouvert son premier magasin en Suède au sein de l'extension du centre commercial Taby, détenu et géré par Unibail-Rodamco.



### KPI : Accès aux transports publics (%) [G4-EN30]

Pourcentage d'actifs dotés d'une excellente desserte des transports publics.

Définition :

- Actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun.
- Actifs desservis au moins toutes les 15 minutes pendant les horaires courants de travail en semaine.

2014	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Tous les actifs	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	Tous les actifs	Péri-mètre	Tous les actifs
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	59/59	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	13/14	92 %	9/9	89 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	59/59	76 %	100 %	92 %	81 %	100 %	25 %	75 %	13/14	100 %	9/9	100 %

Unibail-Rodamco recueille les données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région. La politique du Groupe relative aux déplacements des salariés vise à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées aux transports. Tous les collaborateurs sont priés de voyager par train à chaque fois que cela est possible et sont tenus de s'interroger sur la nécessité des réunions physiques. Une procédure Groupe stipule que les vidéos et visioconférences doivent être privilégiées à chaque fois que cela est possible. Unibail-Rodamco n'a pas fixé d'objectif de réduction des émissions

liées aux déplacements, étant donné que les déplacements professionnels sont fortement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise et peuvent donc fortement fluctuer d'une année sur l'autre (prospections, acquisitions, sessions, réunions avec des enseignes internationales, etc.).

Depuis 2013, un service de trois voitures électriques en auto-partage est installé dans le parking du siège du Groupe. Tout collaborateur peut réserver et utiliser un de ces véhicules pour ses besoins professionnels autour de Paris, plutôt que d'utiliser une voiture individuelle ou un taxi.

### KPI : Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO<sub>2</sub>e) [G4-EN30]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2013. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyages référencées au sein du Groupe pour chaque région.

2014	Total	Sièges & France	Autriche	Europe centrale <sup>(1)</sup>	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne
<b>ÉMISSIONS TOTALES (tCO<sub>2</sub>e)</b>	<b>1 919</b>	<b>1 112</b>	<b>47</b>	<b>211</b>	<b>104</b>	<b>138</b>	<b>308</b>
kg CO <sub>2</sub> e/employé	1 232	1 026	831	2 154	1 573	1 351	2 037

(1) L'Allemagne est exclue de ce KPI cette année (indisponibilité des données), le pays sera inclus en 2015.

#### 3.3.5. Utilisation des ressources

La politique d'Unibail-Rodamco en matière d'utilisation des ressources couvre les matériaux, l'eau, les déchets et la biodiversité. Les Systèmes de Management Environnemental (SME) internes pour les projets de développement et les actifs existants formulent des directives claires et complètes sur l'utilisation des ressources. Les systèmes de certification et des audits opérés par des tiers permettent de s'assurer du bon respect des recommandations et normes édictées par le Groupe.

##### 3.3.5.1. Les matériaux

Une politique interne relative aux matériaux permet de garantir que les matériaux sont adaptés à l'objectif poursuivi, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants est systématiquement examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits et matériaux recyclés sont privilégiés.

Les matériaux ne doivent pas dépasser les seuils d'émissions de composés organiques volatils (EDIC) fixés par l'Union européenne.

Outre les Design Guidelines internes consultées dans le choix des matériaux, une revue d'exploitation est systématiquement réalisée pour contrôler, à l'issue de chacune des phases de conception (programme, avant-projet sommaire et dossier de consultation des entreprises), que chaque projet immobilier du Groupe atteint les niveaux de durabilité, de maintenabilité, d'accessibilité et de sécurité souhaités. Des projets pilotes d'Analyses de Cycle de Vie (ACV) ont été menés. Une évolution est possible car la méthode ACV continue de mûrir, entraînant une amélioration des résultats de l'évaluation. La structure et l'enveloppe de Majunga a été conçue suite aux conclusions d'une étude de cycle de vie sur 30/60 ans (crédit : BREEAM MAN 12 rarement obtenu).

Conformément aux exigences de la certification BREEAM, la politique de matériaux du Groupe prévoit que 80 % du bois utilisé dans les projets de construction, d'agrandissement et de rénovation doit être issu de forêts gérées et certifiées (label FSC ou PEFC) et 100 % doivent être d'origine légale. 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 d'envergure et 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 possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification post-construction pour de nombreux 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 certains de ses centres commerciaux, le Groupe ajoute un avenant spécifique relatif aux matériaux aux contrats d'achat signés par les principaux prestataires de services.

### 3.3.5.2. L'eau

L'étude de matérialité a soulevé le fait que l'eau ne constituait pas un sujet environnemental stratégique majeur pour Unibail-Rodamco. En effet, les actifs de son portefeuille ne sont pas de gros consommateurs d'eau. En outre, leur localisation en Europe continentale ne constitue pas une contrainte sur les ressources hydriques, hormis pour trois centres commerciaux situés en Espagne. En 2012, le Groupe a modélisé l'exposition de l'ensemble de son patrimoine détenu et géré au phénomène de raréfaction de l'eau, grâce à l'outil « WBSCD Global Water Tool ». Ainsi, selon l'indice « Mean Annual Relative Water Stress Index », 93% des actifs se trouvent dans une zone peu ou pas confrontée au problème d'épuisement des ressources hydriques. Une nouvelle simulation au phénomène de raréfaction de l'eau sera réalisée et publiée dans le rapport annuel et développement durable 2015.

Par conséquent, le Groupe n'a pas maintenu d'objectif à long terme publié au Rapport Annuel 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 de reporting.

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, ainsi que 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. Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

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

S'agissant des projets en développement, rénovations et extensions, l'efficacité des équipements installés est un facteur déterminant qui guide les choix techniques (toilettes, urinoirs, extincteurs, systèmes d'extincteurs incendie à eau, systèmes de climatisation, etc.). Les « Design Guidelines » intègrent 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.

Les économies d'eau réalisées à périmètre constant en 2014 correspondent à 133 249 m<sup>3</sup>. L'efficacité de la consommation d'eau (litre/visite) dans les Centres Commerciaux s'est améliorée de 7 % par rapport à 2013, à périmètre constant.

Depuis 2013, Unibail-Rodamco a élargi le périmètre de reporting aux consommations d'eau des actifs du pôle Congrès & Expositions.

### Récupération d'eau

En 2014, les centres commerciaux Donau Zentrum (Autriche), La Maquinista et Faro (Espagne), Centrum Cerny Most et Centrum Chodov (République tchèque) ont recueilli sur site 78 102 m<sup>3</sup> d'eaux pluviales qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts.

22 centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

**KPI : Consommation d'eau (m<sup>3</sup>) [G4-EN8]**

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, nettoyage, systèmes de chauffage et de climatisation, systèmes d'extincteurs par jets d'eau, arrosage des espaces verts, etc.). La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être mesurée.

	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	67/67	3 048 201	234 640	503 434	1 095 780	31 196	342 936	840 215	14/15	114 360	/	/
2013 Total	69/76	2 570 656	233 660	478 256	835 051	34 163	313 009	676 518	11/14	90 969	8/9	394 399
2014 Total	59/59	2 816 723	234 205	652 348	993 995	29 957	308 479	597 739	12/14	107 512	8/9	341 424
dont consommation locataires 2014 (%)		58 %	60 %	58 %	57 %	62 %	/	59 %		/		/
2013 Péri-mètre constant	44/59	1 974 438	129 030	478 256	525 951	32 603	242 736	565 862	11/14	90 969	8/9	394 399
2014 Péri-mètre constant	44/59	1 841 190	123 719	441 718	503 617	29 957	242 319	499 860	11/14	93 659	8/9	341 424
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	- 16 %	0 %	- 6 %	- 28 %	10 %	- 16 %	- 7 %	10/13	- 12 %	8/9	- 23 %
Évolution 2014/2013 (%)	44/59	- 7 %	- 4 %	- 8 %	- 4 %	- 8 %	0 %	- 12 %	11/14	3 %	8/9	- 13 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 22 %	- 5 %	- 13 %	- 31 %	1 %	- 16 %	- 17 %		- 10 %		- 33 %

**KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€) [G4-EN8]**

Montant total économisé grâce à la réduction des consommations d'eau de l'indicateur « Consommation d'eau », calculé selon un coût de l'eau moyen par fournisseur.

Définitions :

- Différence entre les consommations d'eau d'une année à l'autre, à périmètre constant.
- Multipliée par le coût de l'eau par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux							
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne
Évolution des consommations d'eau 2014/2013 (m <sup>3</sup> )	44/59	- 133 249	- 5 311	- 36 538	- 22 334	- 2 646	- 417	- 66 003
Économies financières 2014/2013 (€)	44/59	- 336 272	- 9 628	- 97 191	- 116 400	- 3 844	- 12 910	- 96 298

**KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m<sup>2</sup>JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN8]**

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 70).

	Centres Commerciaux (litre/visite)								Bureaux (litre/occupant)		Congrès & Expositions (litre/m <sup>2</sup> JOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2012 Total	65/67	4,49	5,62	5,72	3,25	0,76	8,55	6,59	12/15	6 915	/	16,28
2013 Total	64/76	3,94	7,08	5,52	2,45	0,79	7,34	6,02	11/14	5 848	8/9	11,40
2014 Total	57/59	4,47	6,74	4,71	3,71	0,80	6,88	5,59	12/14	6 320	8/9	11,30
2013 Péri-mètre constant	42/59	4,89	7,24	5,52	3,52	0,88	7,73	6,79	11/14	5 848	8/9	11,40
2014 Péri-mètre constant	42/59	4,57	6,84	5,46	3,39	0,80	7,61	5,76	11/14	5 576	8/9	11,30
Évolution 2013/2012 (%)	58/76	- 15 %	1 %	- 5 %	- 27 %	4 %	- 20 %	- 9 %	10/13	- 11 %	8/9	- 30 %
Évolution 2014/2013 (%)	42/59	- 7 %	- 6 %	- 1 %	- 4 %	- 9 %	- 2 %	- 15 %	11/14	- 5 %	8/9	- 1 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		- 20 %	- 5 %	- 6 %	- 30 %	- 6 %	- 21 %	- 23 %		- 15 %		- 31 %
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)</b>		<b>- 16 %</b>	<b>9 %</b>	<b>- 22 %</b>	<b>- 29 %</b>	<b>- 35 %</b>	<b>- 1 %</b>	<b>- 14 %</b>		<b>- 14 %</b>		<b>/</b>

## KPI : Consommation d'eau par m<sup>2</sup> (litre/m<sup>2</sup>/an) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : m<sup>2</sup> (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 70).

	Centres Commerciaux (litre/m <sup>2</sup> )								Bureaux (litre/m <sup>2</sup> )	
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	Périmètre	France
2012 Total	67/67	1 051	1 049	1 332	904	474	874	1 334	14/15	398
2013 Total	69/76	825	944	1 072	627	516	771	1 090	11/14	369
2014 Total	59/59	862	790	679	944	397	757	1 223	12/14	386
2013 Périmètre constant	44/59	945	1 044	1 072	806	516	792	1 139	11/14	369
2014 Périmètre constant	44/59	876	842	997	762	397	792	1 066	11/14	382
Évolution 2013/2012 (%)	62/76	-20 %	0 %	-8 %	-31 %	9 %	-20 %	-15 %	10/13	-12 %
Évolution 2014/2013 (%)	44/59	-7 %	-19 %	-7 %	-5 %	-23 %	0 %	-6 %	11/14	3 %
Évolution cumulée 2014/2012 (%)		-26 %	-20 %	-15 %	-35 %	-16 %	-20 %	-20 %		-9 %

### 3.3.5.3. Les déchets

La politique de gestion des déchets d'Unibail-Rodamco vise à maximiser le recyclage et à minimiser les volumes envoyés en centres d'enfouissement sans valorisation.

Dans le cas des actifs existants, les locataires sont régulièrement informés des modalités et procédures locales de gestion de déchets mises en place sur site. Les contrats des prestataires ainsi que les baux verts fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Des locaux de traitement affectés au tri des déchets existent sur l'ensemble des sites. Les responsabilités d'Unibail-Rodamco en matière de gestion des déchets et donc les périmètres de reporting divergent selon les régions. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales. Le Groupe n'a donc aucun contrôle sur le mode de gestion et le traitement final des déchets qui y sont produits.

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 au travers des objectifs à long terme fixés pour le recyclage et le traitement final :

- réduire la proportion de déchets envoyés en centres d'enfouissement de 50 % entre 2009 et 2016 ;
- atteindre un taux de recyclage des déchets d'au moins 50 % d'ici 2016.

En 2014, 31 % des déchets ont été recyclés et 49 % ont été valorisés par compostage, méthanisation ou incinération avec récupération d'énergie. En tout ce sont donc 81 % des déchets des centres commerciaux gérés du Groupe qui sont recyclés ou valorisés contre seulement 61 % en 2012. Depuis 2009, le Groupe a réduit la proportion de déchets non revalorisés de 30 %. Ces réalisations sont en ligne avec les objectifs à long terme mentionnés précédemment.

En outre, huit centres commerciaux ont mis en place 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. Un meilleur tri 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.

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations des Design Guidelines et les exigences du référentiel de certification BREEAM, lesquels requièrent tous deux des plans de gestion des déchets ainsi que des objectifs de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet, conformément aux bonnes pratiques. La Charte chantier faible nuisance d'Unibail-Rodamco définit des objectifs de valorisation des déchets et des incitations financières pour les entreprises de construction. La Charte définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en phase de construction en vue de créer notamment une expérience positive pour les équipes travaux, les communautés locales et les riverains. Elle tient compte de tous les règlements locaux applicables et correspond aux exigences BREEAM. La signature de la Charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter qu'Unibail-Rodamco 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. Les projets de démolition sont relativement rares et gérés au cas par cas.

Les actifs Bureaux et des centres de Congrès & Expositions sont exclus du périmètre des indicateurs relatifs aux déchets. Dans les centres de Congrès & Expositions, les déchets sont gérés par les organisateurs et les exposants, et non pas 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 et cohérentes pour le Groupe.



## KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%) [G4-EN23]

Déchets collectés sur site. Les déchets valorisés incluent le compost, l'incinération avec valorisation énergétique et l'enfouissement avec méthanisation.

2014	Centres Commerciaux							
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne
2012 Total	63/67	55 299	3 830	6 772	25 459	1 013	4 153	14 071
dont déchets recyclés 2012 (%)		33 %	60 %	29 %	26 %	46 %	55 %	34 %
dont déchets valorisés 2012 (%)		28 %	11 %	15 %	47 %	0 %	42 %	1 %
2013 Total	65/70	61 210	4 579	7 066	26 823	844	6 201	15 697
dont déchets recyclés 2013 (%)		32 %	46 %	33 %	27 %	38 %	38 %	35 %
dont déchets valorisés 2013 (%)		37 %	54 %	29 %	51 %	36 %	59 %	4 %
2014 Total	59/59	55 276	5 264	8 956	21 513	919	5 968	12 656
dont déchets recyclés 2014 (%)	54/59	31 %	42 %	38 %	27 %	32 %	35 %	27 %
dont déchets valorisés (%)	54/59	49 %	58 %	30 %	63 %	30 %	65 %	23 %

## KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%) [G4-EN23]

Tonnes de déchets dangereux et non dangereux réparties par mode de traitement.

Les déchets dangereux sont éliminés par les prestataires qui utilisent le mode de traitement adéquat.

2014	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	
<b>TOTAL DÉCHETS (tonnes)</b>	<b>55 276</b>	<b>5 264</b>	<b>8 956</b>	<b>21 513</b>	<b>919</b>	<b>5 968</b>	<b>12 656</b>	
Recyclage/Réutilisation/Compostage	36	42	49	28	32	35	41	
Incinération avec valorisation énergétique	34	36	25	46	30	65	4	
Incinération sans valorisation énergétique	0,2	0	0	0,5	0	0	0	
Enfouissement avec méthanisation	10	22	2	17	0	0	3	
Enfouissement sans méthanisation	13	0	7	0,2	0	0	52	
Gérés par la collectivité *	3	0	15	0	38	0	0	
Autres	4	0	2	9	0	0	0	

Périmètre total : 59 centres commerciaux sur 59.

L'addition des pourcentages peut différer en raison des arrondis.

\* Les informations relatives à la manière dont les collectivités locales gèrent les déchets collectés ne sont pas disponibles. Le mode de traitement final de ces déchets ne peut pas faire l'objet d'un suivi et d'un rapport.

## KPI : Répartition des déchets par type de déchet (tonnes) [G4-EN23]

2014	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	
<b>TOTAL DÉCHETS (tonnes)</b>	<b>55 276</b>	<b>5 264</b>	<b>8 956</b>	<b>21 513</b>	<b>919</b>	<b>5 968</b>	<b>12 656</b>	
Carton	14 297	1 552	2 734	5 476	281	1 229	3 024	
Bois et palettes	716	117	25	72	0	171	331	
Plastique	1 442	544	154	83	1	182	477	
Verre	1 339	868	26	92	89	106	158	
Déchets industriels banals (DIB)	30 053	1 503	3 147	13 889	280	3 800	7 434	
Biodéchets	2 016	58	105	1 193	0	332	327	
Huiles de cuisine	823	534	286	0	0	0	3	
Déchets verts	106	0	103	0	0	2	0	
Métaux	194	69	16	22	0	61	26	
Batteries	15	0	0	2	0	11	1	
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	29	0	1	1	0	27	1	
Encombrants	586	9	17	538	0	0	22	
Autres	3 662	10	2 342	144	268	46	852	

Périmètre total : 59 centres commerciaux sur 59.

### 3.3.5.4. Biodiversité

Unibail-Rodamco 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 les a intégrées aux Retail Design Guidelines. Conformément à la politique d'Unibail-Rodamco, l'impact potentiel des actifs sur la biodiversité ainsi que la gestion de cette question sont mesurés 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 m<sup>2</sup>), un expert en écologie est intégré à l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces 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.

Le centre commercial Mall of Scandinavia (Stockholm) a atteint en 2014, 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 le niveau « Excellent ».

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 concentre ses efforts sur la création d'espaces « verts », tels que des toitures et murs végétalisés, ainsi que 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.

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 doivent veiller à ce que des évaluations de l'impact sur la biodiversité (BREEAM) 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 les équipes 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 se tient à disposition des équipes opérationnelles pour leur fournir tout conseil ou appui nécessaire.

(1) Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.

### 3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement

Avec un portefeuille géré de plus de 4 millions de m<sup>2</sup> GLA (périmètre de consolidation), accueillant chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs et plus de 1,5 million de m<sup>2</sup> GLA de projets de développement, Unibail-Rodamco est fortement sensibilisé et mobilisé s'agissant de la santé et de la sécurité de ses salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous-traitants et communautés locales. Sa principale préoccupation est la prévention des risques pour les personnes et l'environnement. Le Groupe respecte bien évidemment l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de santé et de sécurité et va même au-delà des exigences réglementaires pour offrir un meilleur niveau de service et de sécurité sur ses sites. 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). Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et de sûreté, ont ainsi été installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

Le Groupe a défini une politique de gestion des risques complète et détaillée cohérente avec ses activités qui vise à identifier et à réduire les risques. La politique de gestion des risques prévoit également un cadre permettant de gérer des risques et des crises à caractère exceptionnel. Dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, sanitaire et de sécurité, dont la pollution des sols et les risques liés au changement climatique.

Conformément à la politique Hygiène et Sécurité du Groupe, 15 tours aéroréfrigérantes ont été retirées en 2014 sur quatre principaux centres commerciaux (Arkadia – Pologne, Renne Alma et Eurallile – France, Donau Zentrum – Autriche). Ces équipements ont été remplacés par des systèmes « secs » permettant au Groupe d'éradiquer le risque légionelle sur ces sites. Au 31 décembre 2014, 24 centres commerciaux gérés sont encore équipés de tours aéroréfrigérantes.

En 2014, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à l'hygiène et la sécurité des visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque pays où le Groupe est implanté. L'auditeur visite chaque actif pour réaliser une évaluation annuelle des risques afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur et des politiques édictées par le Groupe. Outre la cotation du risque et la remise d'un rapport d'évaluation pour chaque actif, un plan d'action personnalisé est mis en œuvre afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques de chaque actif géré dans une démarche de progrès continue. Les principaux domaines couverts par la politique de maîtrise des risques 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 ICPE <sup>(1)</sup>, les équipements techniques, tels que les ascenseurs et les escalators, et la prévention des incendies. Le suivi est assuré par les équipes sur site et est audité chaque année par le même auditeur et le service de contrôle interne.

Ce système de management « Hygiène & Sécurité » permet au Groupe d'évaluer régulièrement les performances en matière de prévention des risques et d'ancrer durablement une forte culture de management des risques au sein des équipes opérationnelles et direction des centres commerciaux. En 2014, 88 % des sites audités (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) ont amélioré leur cotation annuelle ou sont restés stables par rapport à 2013, et 48 % des sites ont été évalués au niveau A (meilleure cotation). En 2014, un immeuble de Bureaux (Tour So Ouest) est nouvellement entré dans la démarche et a réalisé son audit annuel pour la première fois, il obtient une note B. Seuls trois sites sur 50 ont obtenu une note C. Aucune note D n'a été attribuée depuis deux ans.

Les risques sont évalués *via* une cotation de A à D correspondant à :

- A. Bonne gestion globale et maîtrise des risques Hygiène et Sécurité.
  - B. Démarche globalement sous contrôle, les indicateurs de risque suivis sont satisfaisants au cours des dernières années, cependant des améliorations sont encore nécessaires pour maintenir la démarche.
  - C. Bonne gestion, à l'exception de certains volets devant être améliorés.
  - D. Maîtrise insuffisante, des actions correctives sont nécessaires avant ré-audit.
- 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 dès que possible, ainsi qu'une réhabilitation des sols si nécessaire. 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.
- Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2014.

### KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité [G4-PR1]

Nombre total et pourcentage d'actifs détenus et gérés ayant fait l'objet d'un audit des risques conduit par un tiers et leur part parmi les actifs détenus et gérés du Groupe.

2014	Centres Commerciaux							Bureaux	Congrès & Expositions
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Pays-Bas	Pays Nordiques	Espagne	France	France
Nombre total d'actifs gérés	57	2	12	19	4	8	12	8	9
Nombre d'actifs audités <sup>(1)</sup>	50	1	6	19	4	8	12	8	9
<b>TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT (%)</b>	<b>88%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
% de sites audités en amélioration ou stable par rapport à 2013	90 %	100 %	100 %	74 %	100 %	100 %	100 %	88 %	78 %
% de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	96 %	100 %	100 %	89 %	100 %	100 %	100 %	100 %	89 %

(1) En 2014, les six centres commerciaux managés d'mfi en Allemagne ont été préparés à mettre en place la démarche Santé & Sécurité du Groupe, ils recevront leur premier audit annuel en 2015. Shopping City Süd (Austria) n'a pas été audité en 2014 du fait des travaux en cours.

### KPI : Pollution et réhabilitation des sols [G4-EN27]

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

	2014
Dépenses de dépollution (€)	51 260
Volumes concernés (m <sup>2</sup> )	1 055

### KPI : Respect de la législation environnementale [G4-EN29]

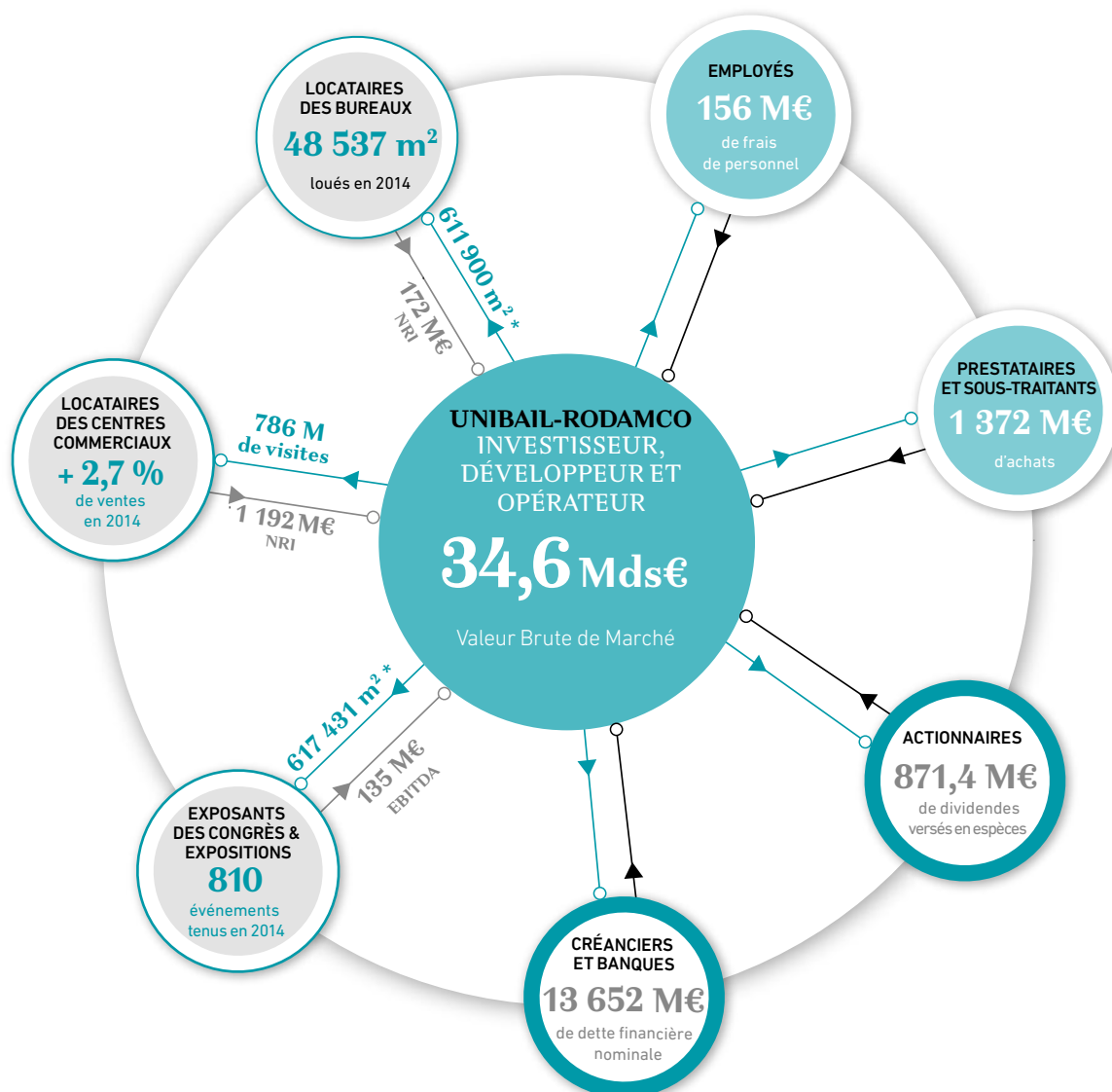
Montant annuel des amendes, signatures et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2012	2013	2014
Montant des amendes significatives (€)	0	590	1 341
Nombre de sanctions non pécuniaires	0	1	0

### 3.4. Parties prenantes

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 ainsi que les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer les 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, intégrés à la structure opérationnelle et au processus de développement produit du Groupe, sont régulièrement débattus au niveau du Conseil de Surveillance et du Directoire, 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 ainsi que pour en informer les principaux dirigeants et les équipes opérationnelles des sites gérés.

#### Vecteur de valeur pour ses parties prenantes



Chiffres basés sur l'année fiscale de référence 2014.

\* Surface selon périmètre de consolidation.



### 3.4.1. Contribution auprès des communautés locales

Avec 8 milliards d'euros de projets et un portefeuille total évalué à 34,6 milliards d'euros à fin 2014, la position de leader d'Unibail-Rodamco au sein du secteur immobilier génère des retombées sociales et économiques considérables au plan local. Les activités du Groupe constituent des leviers de croissance économique puissants au travers notamment des salaires versés aux collaborateurs, des paiements aux fournisseurs, des investissements dans les infrastructures et des taxes payées. Elles contribuent aussi directement et indirectement à la création d'emplois et à la rénovation urbaine, ainsi que plus globalement à l'activité économique Européenne par l'intermédiaire des pays où le Groupe est implanté.

Ainsi, Unibail-Rodamco assure des fonctions essentielles au plan local :

- **moteur économique** : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- **aménagement du territoire** : désenclavement, architecture emblématique et reconversion de friches industrielles ;
- **intégration sociale** : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, partenariats avec les communautés, lieux offrant une expérience unique (événements, divertissement, shopping, etc.).

Afin de s'assurer que ses investissements, développements et opérations profitent aux communautés où il opère, et qu'ils correspondent à leurs besoins et attentes, le Groupe s'efforce de nouer et d'entretenir des liens pérennes avec les résidents et les autorités publiques locales. À cet effet, des consultations publiques sont organisées pour chaque projet de développement et d'extension.

Les centres commerciaux gérés par le Groupe sont autant d'opportunités pour rencontrer, se détendre et se divertir tout en ayant accès à une offre de grande qualité et à un vaste choix d'enseignes. Outre une offre de divertissement commercial qui va des poneys clubs aux salles de cinéma, tous les actifs organisent régulièrement des événements gratuits, tels qu'entre autres des défilés de mode, des ateliers cuisine et des concerts. Les responsables de centres commerciaux promeuvent de nombreuses initiatives dans les domaines culturels, caritatifs et environnementaux, en partenariat avec les élus, des associations locales ou internationales.

Unibail-Rodamco met 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 à mobilité réduite ou en situation de handicap physique ou mental, de même que les personnes âgées et les parents de jeunes enfants. En France, par exemple, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, association caritative qui travaille pour le compte de personnes souffrant de déficiences mentales. En 2014, le personnel en contact avec le public dans

les centres commerciaux (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) a reçu une formation spécifique pour l'accueil des clients souffrant de handicap mental. Ces centres affichent désormais le logo « S3A » qui témoigne de leur engagement auprès des 700 000 handicapés mentaux de France et de leurs familles. Chacun de ces centres organisera annuellement un événement public pour poursuivre la sensibilisation du public au handicap mental.

#### 3.4.1.1. Impact économique

Au cours de l'année 2013, le Groupe a mandaté la société Beyond Financials pour évaluer la contribution économique des centres commerciaux détenus et gérés Par le Groupe en France sur l'économie française. Cette étude a porté sur les impacts directs (exploitation des centres commerciaux incluant les locataires) et les impacts indirects (fournisseurs des centres commerciaux). Cette étude a permis de définir une méthodologie transparente et fiable permettant d'estimer les impacts économiques locaux (à l'échelle locale, de la commune à la région) et nationaux. L'étude a estimé l'ensemble des salaires versés par les activités des centres commerciaux situés en France, l'ensemble des emplois créés dans la localité et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante des centres commerciaux.

En 2014, le Groupe a décidé de i) mettre à jour l'étude d'impact économique périmètre France afin de tenir compte des cessions d'actifs opérées en 2014 (12 centres commerciaux) et ii) d'étendre l'étude d'impact économique aux régions Espagne et Suède. L'étude se base sur des données issues de l'année fiscale 2013 pour la France et l'année fiscale 2014 pour les régions Espagne et Suède et porte uniquement sur la partie exploitation des centres commerciaux détenus et gérés (la phase construction a été exclue du champ de l'étude).

L'étude prend en compte les flux financiers suivants : salaires des employés d'Unibail-Rodamco, salaires des employés des preneurs des centres commerciaux, salaires des prestataires d'Unibail-Rodamco et des commerçants travaillant sur les centres commerciaux, taxes générées localement par les centres commerciaux et dépenses potentielles des employés des centres commerciaux.

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.

#### Périmètre

- France : 22 centres commerciaux détenus et gérés (inclus So Ouest et Aéroville récemment ouvert au public),
- Espagne : 14 centres commerciaux détenus et gérés,
- Suède : 7 centres commerciaux détenus et gérés.

L'étude d'impact économique réalisée en 2014 couvre 67 % en valeur (valeur brute consolidée au 31 décembre 2014 – portefeuille existant de centres commerciaux).

## Définition

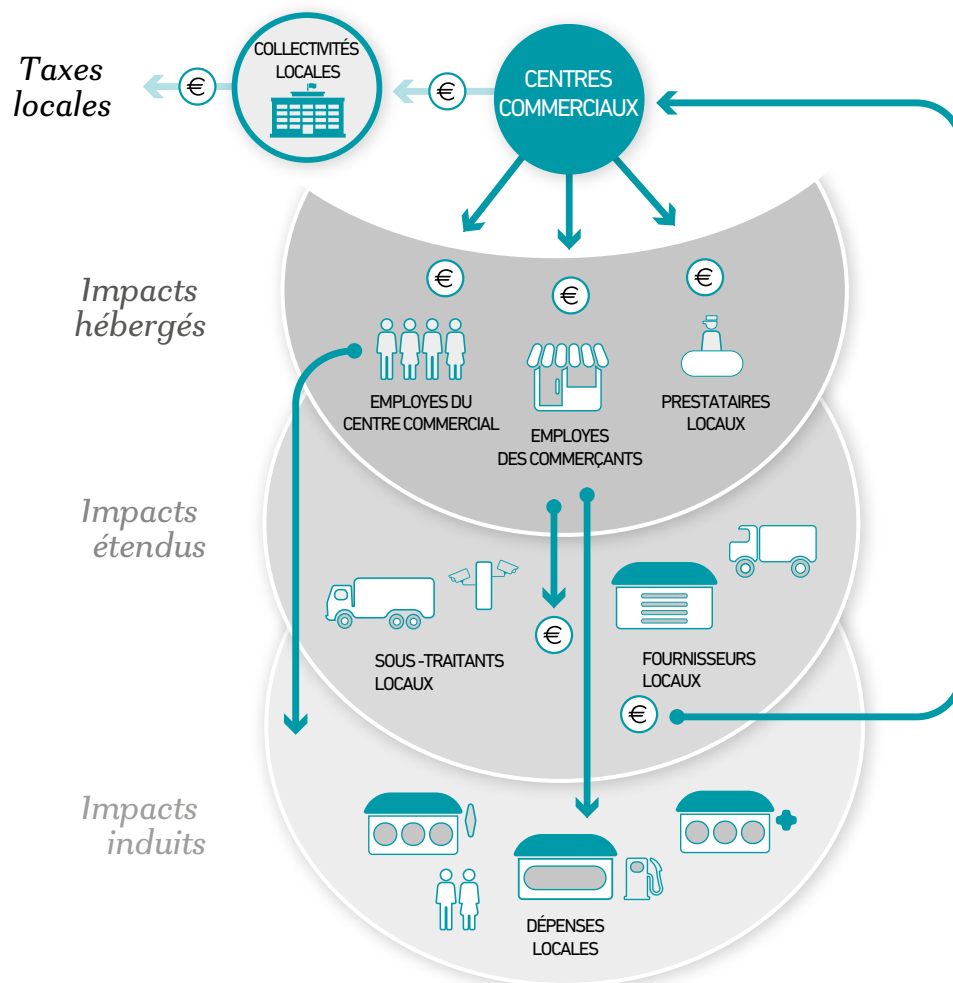
La mesure de l’empreinte économique d’Unibail-Rodamco a été définie de la manière suivante :

- **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 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 via ses dépenses courantes à ses prestataires (montants d’achats convertis en salaires ; fournisseurs de rang 1 seulement, pas l’ensemble de la chaîne des fournisseurs) 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 des centres commerciaux, les employés des commerçants et les salariés des prestataires hébergés dans les centres commerciaux) ;
- **taxes** : 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.

### 3.4.1.2. Empreinte économique locale



## Méthodologie

L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant la méthodologie suivante :

- **Bottom-up** : les résultats de l'étude d'impact économique des centres commerciaux <sup>(1)</sup> dans chaque région (« méthode locale ») ont été appliqués pour estimer l'impact économique des centres commerciaux (portefeuille des régions) à partir des données disponibles (comptabilité, surfaces, informations sur les preneurs, taxes).

## Résultats <sup>(2)</sup>

	France	Spain	Sweden
Nombre d'actifs	22	14	7
Total des emplois hébergés maintenus (ETP) *	24 074	10 972	3 849
Total des emplois étendus maintenus (ETP)	1 257	775	326
Impacts induits (ETP)	1 313	1 149	400
Total des taxes locales payées (Bailleur et Preneur) (€M)	38,6	6,7	6,6

\* *Equivalent Temps Plein.*

## Conclusion

Les résultats de l'empreinte économique d'Unibail-Rodamco illustrent le fait que le Groupe et ses fournisseurs jouent un rôle économique clé par rapport à leurs parties prenantes (preneurs et fournisseurs), à un niveau local et à un niveau national.

L'étude a également permis au Groupe de mettre en place un cadre méthodologique clair et transparent permettant d'estimer en détail les impacts économiques liés à l'exploitation de ses centres commerciaux, ce qui permet au Groupe de répondre à plusieurs enjeux identifiés dès 2013 :

- **achats** : améliorer la capacité à estimer plus précisément l'impact économique et social du Groupe sur sa chaîne de fournisseurs ;
- **autorisations administratives et collectivités locales** : évaluer les impacts économiques actuels et futurs des projets de développement.

### 3.4.2. Expérience clients

La qualité de l'expérience client, levier d'attractivité et de fidélisation des visiteurs, constitue le véritable socle de la pérennité du modèle économique d'Unibail-Rodamco. L'innovation dans ce domaine est le fruit du travail intense réalisé par les différentes équipes du Groupe, des compétences variées qu'elles apportent et de leur capacité à tendre vers un objectif commun : toujours offrir une surprenante et meilleure expérience shopping au client. Les multiples compétences de nos équipes s'expriment au travers du soin apporté à l'architecture et au design (développement), du choix des enseignes (commercialisation), du niveau de confort

et de sécurité (maintenance), du déploiement d'événements marquants, de l'innovation dans la gestion de la relation clients (marketing), et de l'excellence d'accueil et la qualité des services proposés aux visiteurs et clients (réseau et direction technique).

Le Groupe complète et ajuste en permanence sa stratégie d'accueil et de services pour ses centres commerciaux, la Welcome Attitude. En 2012, le Groupe a lancé le label « 4 étoiles » afin que les clients bénéficient d'un niveau d'accueil et de confort accru et qu'ils retrouvent ce 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, cireur de chaussures, Wifi gratuit, journaux gratuits, comptoir iPad, 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 684 points de contact clients. Ce référentiel est issu d'une démarche d'écoute des attentes des clients, s'appuyant sur une enquête de satisfaction à laquelle ont participé 22 000 clients. À fin 2014, 19 centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » et 16 autres ont réussi l'audit, dépassant ainsi l'objectif fixé pour fin 2014 de 30 centres commerciaux conformes à ce référentiel. En 2014, le Cnit (région parisienne), Pasing Arcaden (Munich), Fisketorvet (Copenhague) et Täby Centrum (Stockholm) ont rejoint cette liste suite aux audits qualité effectués par SGS. Pasing Arcaden et Fisketorvet sont les premiers centres commerciaux en Allemagne et au Danemark à obtenir ce label exigeant. Le nouvel objectif fixé est désormais d'atteindre au moins 40 centres commerciaux conformes au label « 4 étoiles » d'ici la fin de l'année 2015.

Pour garantir la satisfaction des clients et rendre leur expérience unique dans ses centres commerciaux, le Groupe consacre une part importante de ses investissements au déploiement de services innovants, notamment en proposant des espaces de repos et des systèmes de jalonement dynamique pour les véhicules, afin qu'ils économisent du temps et du carburant. En organisant des événements uniques dans ses centres commerciaux grâce à des partenariats exclusifs avec notamment Élite, l'agence internationale de mannequins, le Groupe s'emploie à rendre ses actifs différenciants et plus attractifs pour les visiteurs.

En complément de la promotion de ses cartes de fidélité, une campagne très dynamique de marketing numérique axée sur les recrutements Facebook, les applications de Smartphone et les sites Web des centres commerciaux contribue au renforcement du dialogue permanent avec les consommateurs du Groupe dans le but de les fidéliser et de développer la fréquentation des magasins physiques. À fin 2014, le Groupe affichait 3,4 millions de téléchargements d'applications, 5,6 millions de fans Facebook et 1,6 million de détenteurs de cartes de fidélité pour l'ensemble de son portefeuille de centres commerciaux, conduisant à plus de 46,8 millions de visites sur les sites internet ou mobiles des centres commerciaux.

(1) *Impact économique des centres commerciaux : Carré Sénart en 2013, So Ouest, Aéroville, Confluence, Täby et Maquinista en 2014.*

(2) *Les résultats s'appuient sur une analyse réalisée par Beyond Financials. Beyond Financials a estimé les emplois, les salaires et les taxes en utilisant des techniques de modélisation économique, données fournies par Unibail-Rodamco, et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des bases de données statistiques nationales. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe.*

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 et deux audits qualité internes par an pour chacun de ses centres commerciaux. Des enquêtes de satisfaction clients ont été menées en 2014 auprès de 31 719 clients sur 72 actifs. Le score moyen du Groupe s'est établi à 7,8/10 et 96 % des clients interrogés ont déclaré être très ou assez satisfaits. 223 services et critères de confort ont été évalués au moyen d'audits qualité internes. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position dominante sur le marché. Unibail-Rodamco est déterminé à atteindre et maintenir le niveau de satisfaction des clients au-dessus de 8,0/10 pour les centres commerciaux gérés de son portefeuille :

	2012	2013	2014
Score moyen des audits de qualité internes	85/100	89/100	93/100

De nombreux centres commerciaux gérés par le Groupe organisent des événements et lancent des campagnes de sensibilisation destinées à promouvoir auprès des visiteurs des comportements respectueux de l'environnement, et à faire connaître les engagements environnementaux et les réalisations des actifs.

### 3.4.3. Partenariat avec les locataires

De la qualité des relations et des apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent le succès et la pérennité à long terme du Groupe. Fort de son réseau de centres commerciaux de grande qualité, dominants dans leurs zones de chalandise et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup d'énergie à détecter et attirer les meilleurs concepts d'enseignes et à favoriser leur développement national et à l'international. L'implantation d'enseignes innovantes « prime » est un facteur d'attractivité, de différenciation et donc de fidélisation des clients pour le Groupe. En 2014, 182 baux ont été signés avec les enseignes « premiums » internationales, correspondant aux concepts les plus différenciants et exclusifs, capables de générer du trafic et de la préférence client. Des journées « portes ouvertes » sont organisées annuellement en 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. 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.

Cette stratégie de différenciation forte permet aux centres commerciaux du Groupe d'afficher des évolutions de niveau de ventes pour ses enseignes locataires au-dessus des indices nationaux de vente dans les pays où il opère.

Soucieux de renforcer le dialogue avec les locataires, le Groupe réalise des enquêtes annuelles de satisfaction auprès d'eux dans chaque centre commercial géré, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences spécialisées dans le secteur du commerce. En 2014, 5 500 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe (en augmentation de + 28 % par rapport à 2013), soit un taux de réponse global de 64 %, au-delà de l'objectif de 50 % fixé.

Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale de ses actifs. Fin 2009, le Groupe s'est ainsi engagé dans une politique active de promotion des baux « verts ». 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, et de préparer ainsi le Groupe et ses parties prenantes à un durcissement de la réglementation à venir sur l'environnement.

Avant même que ne l'exige la réglementation, tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires – commerces et bureaux – comportent des clauses environnementales. Ces baux « verts » couvrent les aspects les plus importants pour l'amélioration des comportements et des performances environnementales des surfaces louées. Ceci passe notamment par l'échange des données des consommations d'énergie, des 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 trier les déchets. En 2014, 1 982 baux « verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement en centre commercial ou immeuble de bureaux. À fin 2014, la part des baux « actifs » du Groupe qui intègrent une annexe environnementale a atteint 62 %. Unibail-Rodamco s'est donné l'objectif ambitieux d'atteindre 90 % de baux « verts » pour l'ensemble de son actif de centres commerciaux et de bureaux en 2016.

Cette performance 2014 intègre désormais le portefeuille des actifs détenus par mfi : en effet, une annexe environnementale a également été incluse à l'ensemble des baux signés en Allemagne depuis mi-2012. Cependant, les clauses environnementales de mfi diffèrent de celles d'Unibail-Rodamco et traitent principalement de spécifications techniques relatives aux travaux d'aménagement des locaux. Ces clauses environnementales seront donc complétées en 2015, notamment en y incluant les comportements responsables pour les occupants.

Outre les associations de locataires, actives sur l'ensemble des sites, des comités développement durable associant locataires et propriétaires se sont poursuivis dans 54 % des centres commerciaux sous gestion en 2014.

### MPI : Baux « verts »

	2012	2013	2014
Nombre de baux « verts » signés	1 633	1 686	1 982
Pourcentage de baux « verts » signés (commerces et bureaux)	92,8 %	93 %	92 %
Pourcentage de baux verts vs le total de baux actifs du Groupe (commerces et bureaux)	49 %	52 %	62 %



### 3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats

Avec un volume d'achats de 1,4 milliard d'euros pour l'ensemble du Groupe en 2014, Unibail-Rodamco 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, Unibail-Rodamco 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 le Groupe est installé.

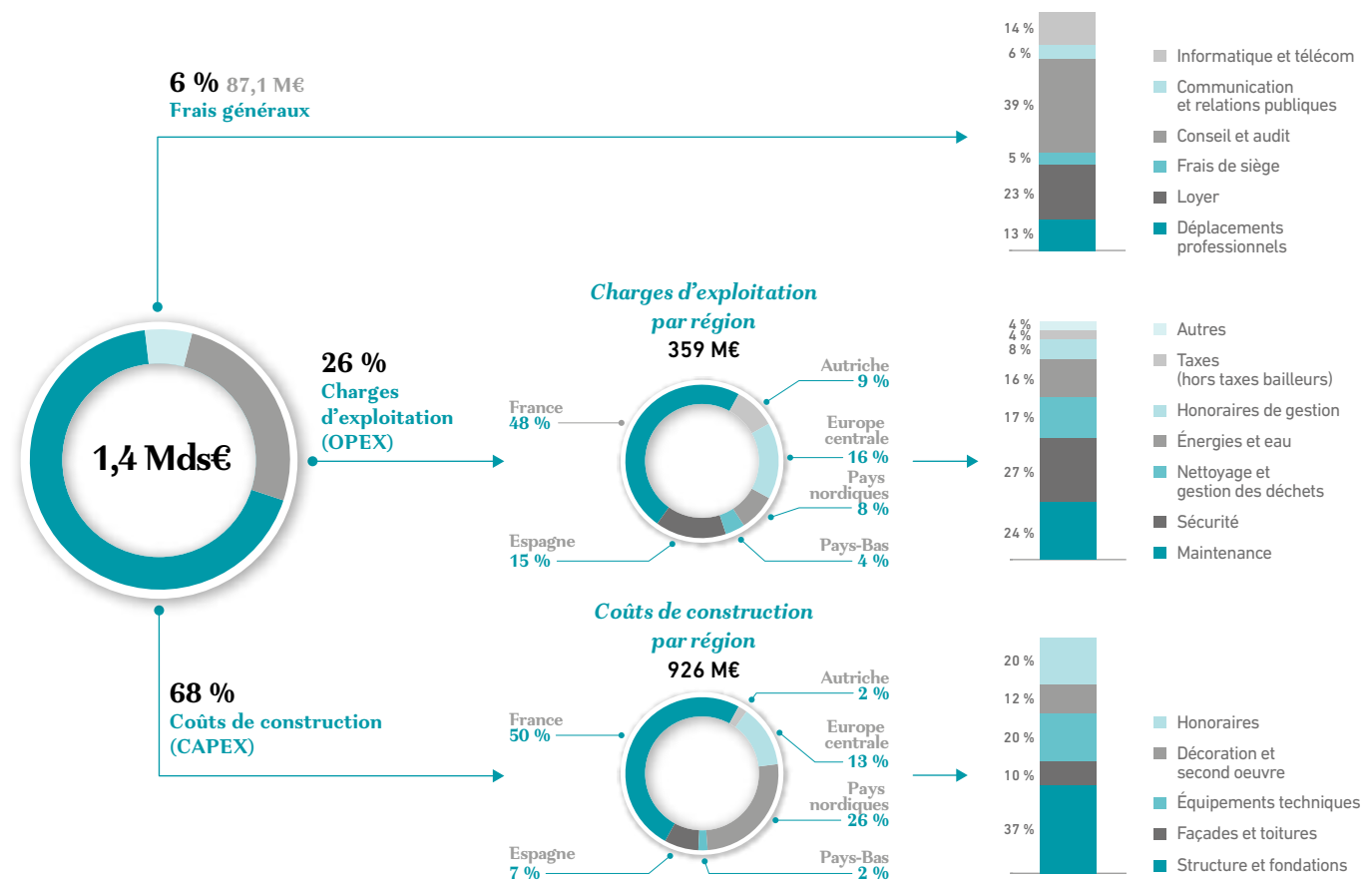
#### Cartographie achats

Les achats d'Unibail-Rodamco 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, ainsi que de primes d'assurance.



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, 94 % des achats correspondent à des

prestations délivrées sur les actifs par de la main-d'œuvre locale. Ces dépenses d'exploitation et de travaux sont effectivement très consommatrices de main-d'œuvre sur site et sont donc par essence des achats non délocalisables.

Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement. En 2014, les Pays nordiques et la France représentaient 76 % de ces achats avec leurs principaux projets de Mall of Scandinavia, Taby, Polygone Riviera, Majunga. Le Groupe 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 consommatrices de main-d'œuvre.

Au total, les achats sont éclatés entre un très grand nombre de prestataires différents, ce qui permet au Groupe de ne pas être exposé au risque de dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs stratégiques.

La plupart des achats correspondent à des services délivrés sur les actifs et fournis par une main-d'œuvre locale. Dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise principale des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie dans la région concernée.

## Politique achats

La politique d'achats du Groupe 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 fournisseur 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.

Unibail-Rodamco accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer qu'ils respectent la politique d'achats du Groupe. 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 le Groupe est présent 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* du Groupe, les lois et réglementations locales en vigueur, en particulier en matière de droit du travail, et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles Groupe, incluant les clauses relatives 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 un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité du Groupe et exposer et formuler une réclamation. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco 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.

## Achats responsables

Le développement durable est un des critères pris en compte dans le processus d'achats et référencement des fournisseurs. Chaque employé, chef de projet (projet de développement) et responsable technique (métiers de l'exploitation), 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, et notamment la politique relative au développement durable revêt une importance particulière. Cette dernière fait effectivement 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, Unibail-Rodamco partage et explicite sa politique et objectifs associés (environnementaux et sociaux) à ses principaux fournisseurs. En retour le Groupe exige de ses fournisseurs une présentation de leur stratégie et de leurs pratiques en matière de développement durable. Pour les actifs existants, les prestataires de service, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer un avenant « fascicule environnemental » couvrant l'ensemble de ces enjeux, notamment l'efficacité énergétique, les déchets, l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, ainsi que les comportements sociaux et éthiques (notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, OIT, ainsi que les réglementations locales en matière de droit du travail).

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 l'ensemble du patrimoine géré.

Évaluation des performances :

- en 2014, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 315 principaux contrats de services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets) sur 79 Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions, pour un montant total de contrats de 128 M€ ;
- 78 fournisseurs français ont signé le fascicule environnemental des Conditions Générales d'Achat du Groupe, ils couvrent 164 contrats en vigueur sur les actifs du portefeuille français ;

- en 2014, conformément aux critères du label « 4 étoiles » du Groupe, Unibail-Rodamco 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 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.

### KPI : Évaluation des prestataires [G4-HR1-SO9]

Évaluation du respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service des contrats de services de maintenance multitechnique, de sécurité sûreté, de liaisons verticales, de nettoyage, et de gestion des déchets.

	2012	2013	2014
Nombre total de contrats en cours sur le périmètre géré *	390	394	347
Nombre de contrats évalués	359	389	315
<b>TAUX DE COUVERTURE DEL'ÉVALUATION (%)</b>	<b>92 %</b>	<b>99 %</b>	<b>91 %</b>
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	119 105 931	135 605 175	128 067 611

\* Contrats des services de maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons mécaniques, nettoyage et gestion des déchets sur 79 actifs gérés (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions).

### 3.4.5. Transparence auprès des investisseurs et actionnaires

#### 3.4.5.1. Relations investisseurs

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) prestigieux (voir pages 64-65 pour plus de détails). Le Groupe rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations lors de réunions ISR consacrées au développement durable. En 2014, les dirigeants du Groupe et l'équipe en charge des relations investisseurs ont rencontré 64,3 % de l'actionariat dans le cadre de 423 réunions, événements ou visites de site. La stratégie « développement durable » du Groupe a été le thème central d'entretiens avec 69 investisseurs représentant 25,5 % de l'actionariat. Ces rencontres permettent à Unibail-Rodamco de mieux comprendre les attentes des investisseurs dans le secteur de l'immobilier et de progresser chaque année dans les indices de cotation de performance extra-financiers. En 2014, deux « roadshows » spécifiques ont été réalisés dans le cadre des deux émissions « obligations responsables » exécutées par le Groupe.

Le développement durable fait l'objet d'une communication régulière auprès des investisseurs institutionnels et ISR du Groupe (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information).

Unibail-Rodamco est signataire du Pacte mondial de l'ONU.

#### 3.4.5.2. Dispositif « obligation responsable » et reporting

Doté d'une stratégie développement durable claire et de performances ESG reconnues au sein du secteur depuis de nombreuses années, le Groupe a décidé de développer un dispositif « Green Bond » (obligation responsable) exigeant visant à financer les projets de développement neuf et/ou les actifs existants qui remplissent l'ensemble des critères sociaux et environnementaux définis pour les phases construction et exploitation. Dans la logique de sa stratégie de diversification de ses sources de financement, Unibail-Rodamco a émis la 1<sup>re</sup> « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la 1<sup>re</sup> « obligation responsable » d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK fin mai 2014. Ces émissions illustrent le succès du travail d'équipe entre les départements du Groupe : développement durable, juridique et finance ainsi que la capacité du Groupe à transformer les forces individuelles en force collective.

#### Utilisation des fonds « obligation responsable Unibail-Rodamco »

- **Stricte limitation des fonds aux actifs résilients « best-in-class »** : les fonds issus des « émissions responsables » sont utilisés pour financer (via prêt ou participation) des constructions et/ou projets de développement « actifs éligibles » définis comme suit :

Actif éligible signifie (i) nouveau projet ou projets en cours (re-développement, nouveau projet et/ou projets d'extension/rénovation) et/ou (ii) actifs existants gérés par Unibail-Rodamco SE ou ses filiales, qui ont obtenu (a) une certification BREEAM <sup>(1)</sup> en phase design (ou toute autre certification équivalente) d'au moins (et incluant) « Very Good » (score minimum de 55/100), et (b) qui ont obtenu ou obtiendront une certification « BREEAM <sup>(1)</sup> In-Use » (ou toute autre certification équivalente) concernant la partie intrinsèque et exploitation du bâtiment respectivement Part 1 (intrinsèque) et Part 2 (exploitation du bâtiment), selon le référentiel d'évaluation BREEAM <sup>(1)</sup> (www.breeam.org) d'au moins (et incluant) « Very Good » dans un délai raisonnable après le début de l'exploitation. Les actifs éligibles devront également se conformer aux critères sociaux et environnementaux additionnels développés et validés par Vigeo (ou tout autre tiers indépendant désigné par l'émetteur comme successeur de Vigeo dans le futur) publiés sur le site web de l'émetteur (les « critères additionnels ») (www.unibail-rodamco.com).

(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).

- **Auditeur indépendant** : EY (ou tout autre vérificateur indépendant désigné par l'émetteur comme successeur de EY dans le futur) est tenu de publier chaque année un rapport, au sein du rapport annuel et développement durable de l'émetteur, sur le niveau de conformité, pour tous les aspects matériels, des actifs éligibles conformément aux critères d'éligibilité décrits ci-dessus.
- **Publication annuelle** : Unibail-Rodamco SE est également tenu d'indiquer chaque année au sein de son rapport annuel et de développement durable la liste des actifs éligibles financés par les fonds issus des émissions incluant les indicateurs de ces actifs éligibles : impact environnemental, performance énergétique impact local sur le territoire et le bien être des visiteurs et locataires, publiés sur le site web de l'émetteur (les « indicateurs ») ([www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com)).

## Des critères sociaux et environnementaux exigeants

Les critères sociaux et environnementaux ont été développés et validés par Vigeo et sont alignés avec (i) les « Green Bond Principles » (GBP) publiés en janvier 2014 et (ii) en cohérence avec la stratégie développement durable du Groupe déployée depuis plusieurs années structurée autour d'objectifs long terme.

Prérequis	Certifications "BREEAM"	
	Construction	Exploitation
Projets de développement : certification « BREEAM » avec un score minimum « Very Good »	✓	N/A
Actif existant : certification « BREEAM In-Use » avec un score minimum « Very Good » pour l'intrinsèque bâtiment (Part 1) et Gestion (Part 2)	N/A	✓

Critères structurés dans 5 domaines	Sous-critères à respecter	
	Construction	Exploitation
I – Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	2	/
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	4	1
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	6	3
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	1	5
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	4	4
<b>SOUS-CRITÈRES (TOTAL)</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

## Obligations responsables émises par Unibail-Rodamco <sup>(1)</sup>

Unibail-Rodamco a émis deux « obligations responsables » en 2014 :

- 19 février : 1<sup>re</sup> « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro.
- 23 mai : 1<sup>re</sup> « obligation responsable » d'un émetteur (Corporate) non Suédois sur le marché SEK.

	EUR	SEK
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco SE	Rodamco Sverige
Date	19 février	23 mai
Taille	750 M	1,5 Mds
Maturité	10 ans	5 ans
Coupon	2.5 %	Stibor 3M + 78 bps

(1) Les émissions des obligations responsables et l'allocation des fonds sont validés par le comité ALM (voir pages 325 pour plus de détail)



## Allocation des fonds issus des obligations responsables

	Obligation responsable 750 M€			Obligation responsable SEK1,5 Mds
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Fonds alloués aux projets (en %) <sup>(1)</sup>	20 %	40 %	40 %	100 %
Total GLA (périmètre de consolidation m <sup>2</sup> )	53 500	48 500	83 300	101 506
Fréquentation 2014 (visites en M)	7,9	7,6	7,4 <sup>(2)</sup>	NA
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	S2-2015 <sup>(3)</sup>

(1) Allocation effectuée via prêts internes.

(2) 12 mois glissants du fait d'une ouverture en octobre 2013.

(3) En construction, date d'ouverture prévue au S2-2015, investissement total estimé à 607 millions d'euros (exclu les frais de financement et coûts internes capitalisés, les montants sont actualisés au 31 décembre 2014).

## Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables Unibail-Rodamco

### Phase construction

#### Prérequis BREEAM

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation responsable 750 M€			Obligation responsable SEK1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Very Good <sup>(4)</sup>	Excellent <sup>(5)</sup>	Excellent <sup>(6)</sup>	Excellent <sup>(7)</sup>

(4) A obtenu un score total (phase design) de 59,92 % et un niveau BREEAM « Very Good » sous le référentiel « 2008 BREEAM international ».

(5) A obtenu un score total (phase design) de 73,12 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(6) A obtenu un score total (phase design) de 72,94 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(7) A obtenu un score total (phase design) de 77,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2008 BREEAM Europe commercial retail ».

## 17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous critères	Obligation responsable 750 M€			Obligation responsable SEK1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
I – Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d’implantation du projet	Respect, protection et promotion des libertés et des Droits de l’Homme	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l’Homme <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>			97,22/100 <sup>(1)</sup>	97,22/100 <sup>(1)</sup>
	Démocratie des institutions	Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>			90,3/100 <sup>(1)</sup>	100/100 <sup>(1)</sup>
II – Contribuer au développement du territoire d’implantation et au bien-être des communautés locales	Insertion durable et concertation locale	Informar 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	✓	✓	✓	✓
	Développement des transports durables et de la connectivité	Assurer l’accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) <b>Indicateur : Distance de desserte à un transport public (en mètre)</b>	30 m Tramway	45 m Ligne bus	40 m Ligne bus	120 m Train
		Promouvoir l’usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Design Attitude »)	Engagement d’un conseil environnemental externe	✓	✓	✓	✓
		Rapport de commissionnement	✓	✓	✓	En cours <sup>(2)</sup>
		Étude d’impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓
	Prévention des pollutions et nuisances	Promouvoir l’application de la charte chantier faibles nuisances ou équivalent pour minimiser l’impact environnemental des projets en phase construction	✓	✓	✓	✓
		Optimisation de l’intensité carbone	- 34 % <sup>(3)</sup>	- 35,7 % <sup>(3)</sup>	- 55 % <sup>(3)</sup>	- 32 % <sup>(4)</sup>
	Préservation de la biodiversité et intégration paysagère	Intégration d’un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Promouvoir la signature de baux « verts » avant l’ouverture <b>Indicateur : Pourcentage de baux « verts » signés (en %)</b>	91 %	86 %	98 %	100 % <sup>(5)</sup>
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/ fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	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	✓	✓	✓	✓
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir l’application de la charte chantier faibles nuisances ou équivalent pour minimiser l’impact environnemental des projets	✓	✓	✓	✓
	Relation durable avec les fournisseurs	Assurer que tous les collaborateurs concernés par les achats sont formés au Code éthique du Groupe	✓	✓	✓	✓

(1) Source : score pays Vigéo – février 2015.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2016.

(3) Selon la réglementation RT 2005.

(4) Selon la réglementation thermique Suédoise des bâtiments (BBR 17).

(5) Au 31 décembre 2014.

## Phase d'exploitation

## Prérequis BREEAM In-Use

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation responsable 750 M€			Obligation responsable SEK1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Certification environnementale	BREEAM In-Use	Scores minimum BREEAM In-Use « Very Good » pour Intrinsèque (P1) et gestion (P2) <sup>(1)</sup>	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 19/12/2013	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 11/12/2014	Attendu en 2015	Attendu en 2017

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

## 13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous critères	Obligation responsable 750 M€			Obligation responsable SEK1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer le développement économique et social	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) <b>Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)</b>	869 <sup>(2)</sup>	750 <sup>(2)</sup>	1 398 <sup>(2)</sup>	Attendu rapport annuel 2015
		Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude »)	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	✓	✓	✓
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Prévention des pollutions et nuisances	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) <b>Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)</b>	B <sup>(3)</sup>	B <sup>(3)</sup>	Attendu rapport annuel 2015 <sup>(4)</sup>	Attendu rapport annuel 2017
		Optimisation de l'intensité carbone	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO <sub>2</sub> et prendre les mesures correctives si nécessaire <b>Indicateur : intensité énergétique (en kWh/visite) depuis date référence</b> <b>Indicateur : intensité carbone (CO<sub>2</sub>/visite) depuis date référence</b>	- 19 % kWh/visite - 52,6 % CO <sub>2</sub> /visite (2014/2013)	Attendu rapport annuel 2015 <sup>(4)</sup>	Attendu rapport annuel 2016 <sup>(5)</sup>
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Organiser un comité développement durable	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
		Réaliser une étude de satisfaction locataire <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	56/100	59/100	61/100	Attendu rapport annuel 2016
	Relation durable avec les visiteurs	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
		Réaliser une étude de satisfaction client <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	83/100	79/100	85/100	Attendu rapport annuel 2016
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Plan de gestion de la sécurité (système de vidéo protection)	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
		Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
		Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016
Relation durable avec les fournisseurs	Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	✓	✓	✓	Attendu rapport annuel 2016	

(2) Source : étude impact économique des centres commerciaux réalisée par la société Beyond Financial.

(3) Procédure interne d'audit des risques – méthodologie et scores détaillés décrits dans le rapport financier pages 97-98.

(4) Données non disponibles du fait d'une ouverture au public le 16 octobre 2012, les données d'énergie et d'émissions CO<sub>2</sub> sont mesurées depuis l'ouverture du centre mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées en 2016 au sein du rapport annuel 2015.

(5) Données non disponibles du fait d'une ouverture au public le 16 octobre 2013, les données d'énergie et d'émissions CO<sub>2</sub> sont mesurées depuis l'ouverture du centre mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées en 2017 au sein du rapport annuel 2016.

## Rapport du vérificateur indépendant sur les obligations responsables et les indicateurs financiers

Unibail-Rodamco 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) ainsi que des audits de sites incluant « Mall of Scandinavia » (MoS), qui était en phase de construction durant l'audit. Le rapport d'assurance raisonnable délivré par EY est disponible ci-dessous (pages 111-112).

## Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des centres commerciaux 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 2014

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 » des obligations responsables émises en 2014<sup>(1)</sup> « les Critères de qualification et de suivi » pour les quatre centres commerciaux sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations.

### 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. 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, les normes d'exercice professionnel 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 quatre centres commerciaux sélectionnés (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville en France et Mall of Scandinavia en Suède) 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 quatre centres commerciaux sélectionnés et de la concordance avec la comptabilité du montant des fonds alloués à ces actifs.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et aux normes d'exercice professionnel applicables en France. 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.

## I. 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 2014 et mars 2015 :

- 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 » de janvier 2014<sup>(2)</sup> ;
- Nous avons mené des entretiens au niveau du siège de la société en France et de sa filiale Rodamco Sverige en Suède 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 disponibles au siège de ces sociétés ;
- Au niveau d'un échantillon de trois centres commerciaux (Lyon Confluence, So Ouest en France et Mall of Scandinavia en Suède), nous avons mené une visite de centres et des entretiens complémentaires, afin de vérifier la connaissance par les équipes locales et le respect des Critères de qualification et de suivi, notamment en ce qui concerne la phase d'exploitation.

(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.unibail-rodamco.fr](http://www.unibail-rodamco.fr).

(2) Green Bonds Principles et Gouvernance Framework disponibles sur le site de l'ICMA (International Capital Market Association) à l'adresse <http://www.icmagroup.org>



### Informations ou explications

- 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. Unibail-Rodamco publie également la justification ou la confirmation du respect de chaque critère pour les quatre centres sélectionnés dans le chapitre « 3.4.5.2 Dispositif obligations responsables et reporting » 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 centres commerciaux encore en chantier (ex : Mall of Scandinavia) ou ouverts récemment (ex : Aéroville, en octobre 2013), la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 3.4.5.2.
- Le processus d'évaluation et de sélection des actifs éligibles est effectué dans le cadre du comité Asset & Liability Management (ALM) conformément aux exigences des lignes directrices des « Green Bonds Principles ».

### Conclusion

A notre avis, les quatre centres commerciaux sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi.

## II. 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 quatre centres commerciaux sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs éligibles au 31 décembre 2014 dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds », avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité.

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 2014. Notre audit, effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France, 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, qui ne constitue ni un audit ni un examen limité, a été effectuée selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par la société pour déterminer les informations figurant au chapitre « 3.4.5.2 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel 2014 de la société ;
- obtenir les quatre contrats de financement avec les filiales détenant les centres commerciaux Aéroville, So Ouest, Confluence et Mall of Scandinavia et vérifier que ces contrats citent la provenance des fonds alloués ;
- vérifier que la somme des fonds alloués au titre des quatre contrats correspond au montant des émissions de Green Bonds de 750 M€ et MSEK 1.500 émises en février et mai 2014 ;
- vérifier la concordance des informations figurant en introduction du chapitre « 3.4.5.2 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2014 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 quatre centres commerciaux sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs éligibles au 31 décembre 2014 dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds » avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité.

Paris-La Défense, le 11 mars 2015

L'un des Commissaire aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

Éric Duvaud

Expert Développement durable

## 3.5. Entreprise citoyenne

*En 2014, Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à différentes causes pour un total des dons qui s'élève à 4 631 391 €, en espèces et en nature. Les sources de financement qui ont permis de récolter cette somme sont les suivantes : i) les centres commerciaux et les régions ont contribué à hauteur de 2 521 574 €, ii) les dons du Groupe représentent un total de 753 817 € et iii) le Grand Prix des Jeunes Créateurs a représenté un don de 1 350 000 € du Groupe. En 2014, plus de 471 actions caritatives locales et de sensibilisation ont été organisées dans les centres commerciaux du Groupe.*

En supportant les communautés dans lesquelles ses salariés travaillent et vivent, Unibail-Rodamco accélère l'éducation des jeunes, l'esprit d'entreprise et contribue au fonctionnement de l'ascenseur social. Dans cette optique, il met en place des **programmes d'enseignement, de création d'entreprise et à caractère social**. Les salariés d'Unibail-Rodamco sont invités à porter haut ces valeurs et à s'engager dans les différentes actions auxquelles participe le Groupe.

### 3.5.1. Entreprenariat

Le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce est une initiative qui vise à révéler la créativité des talents du commerce de demain en leur fournissant le soutien financier et logistique dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise. En France, il s'agit de l'action la plus importante en faveur de la création de nouvelles entreprises liées au commerce avec un total de 1,35 million d'euros pour les trois lauréats. En 2014, Marlette a remporté le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce en proposant un concept développé par deux sœurs, de préparations culinaires pour le pain et la pâtisserie, entièrement biologique et fait maison. La valeur ajoutée de Marlette est de proposer des préparations faciles et délicieuses et de grande qualité. À la seconde place, See Concept propose des lunettes de vue innovantes et abordables, au design coloré.

### 3.5.2. Éducation

En octobre 2014, juste après l'inauguration à La Défense de la tour Majunga par Unibail-Rodamco, 85 enfants malgaches ont poussé les portes de la nouvelle école à Besely, dans la région de Majunga à Madagascar, dont la construction a été aidée par la même équipe en charge du projet de la tour Majunga : Unibail-Rodamco,

l'architecte Jean-Paul Viguier, et le constructeur Eiffage. Avec deux classes, une bibliothèque, une infirmerie, une cour de récréation, des sanitaires ainsi que deux maisons pour les professeurs, ces bâtiments ont respecté une approche écoresponsable avec une conception prenant en compte les contraintes climatiques et les ressources naturelles. Les architectes ont travaillé étroitement avec 40 villageois pour produire 24 000 briques argilocalcaires et pour construire la structure, échangeant expertise et apportant des outils précieux pour les constructions futures. Dirigée par Écoles du monde et Enfants de Majunga, l'école de Besely offre non seulement l'accès à l'éducation à des jeunes, mais elle soutient aussi l'emploi et stimule le développement local.

En 2012, le Groupe a inauguré un cycle de conférences sur l'architecture, afin de susciter des débats sur l'avenir des villes et de l'urbanisme. En 2014, Christian de Portzamparc (1<sup>er</sup> lauréat français du prix Pritzker en 1994) était le premier invité, suivi de Jean-Michel Wilmotte, Winy Maas, et Gert Wingårdh. Ces quatre conférences s'adressent aux étudiants des écoles d'architectes de Paris, aux collaborateurs du Groupe et à tout public intéressé.

### 3.5.3. Social

Le Groupe a poursuivi son partenariat avec l'École de la Deuxième Chance (E2C) qui offre aux jeunes de 18 à 25 ans sans qualification la formation et le soutien dont ils ont besoin pour accéder à l'éducation et à l'emploi.

## 3.6. Ressources humaines

*Unibail-Rodamco a à cœur d'offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion de l'égalité des chances, qui valorise la diversité des talents, et qui permet à chacun d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières stimulantes et enrichissantes. Les politiques de recrutement et de ressources humaines du Groupe sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché.*

### 3.6.1. Méthodologie du reporting

Unibail-Rodamco a recours à une série d'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.

#### Description des indicateurs clés de performance RH

Les KPI en matière de ressources humaines sont basés sur des référentiels précis communs à toutes les régions. Un grand nombre de ces indicateurs figure dans les tableaux ci-après. Ils sont précédés d'une courte définition.

#### Périmètre de reporting

Le reporting social d'Unibail-Rodamco repose sur les données relatives à ses trois types d'actifs, à savoir les Centres Commerciaux, les Bureaux et les centres de Congrès & Expositions (hormis Comexposium), au 31 décembre 2014.

Au cours de l'année 2014, le Groupe a achevé l'intégration totale de mfi en Allemagne, les données sociales sont intégrées à ce reporting à compter du 31 juillet 2014.

#### Modalités et période de référence

Chaque région contrôle, collecte et consolide les données trimestrielles qui la concernent pour les intégrer à une base de données commune et accessible à toutes les équipes des Ressources Humaines du Groupe. En 2014, le Groupe a conduit un diagnostic complet de ses processus en Ressources Humaines et a défini une architecture pour son Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) afin d'élaborer un système cohérent et structuré répondant à l'ensemble des besoins de reporting RH. 2015 marquera le début du déploiement de nouveaux outils SIRH, dont une plateforme de formation (LMS) et un nouveau système paie en France.

### 3.6.2. Emploi, diversité, et entreprise citoyenne

En 2014, les effectifs moyens du Groupe étaient de 2 089 personnes. Unibail-Rodamco maintient un nombre quasiment égal de femmes et d'hommes et possède une pyramide des âges équilibrée, ce qui témoigne d'un maintien de bons résultats en matière de diversité.

La diversité au travail sous toutes ses formes est un élément essentiel de la stratégie de recrutement et de mobilité d'Unibail-Rodamco. Le Groupe prône fortement le professionnalisme, la transparence, l'efficacité, l'humilité, le travail d'équipe et le respect mutuel, indifféremment du sexe, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle et des convictions religieuses.

Partie intégrante du Code d'éthique et du *Compliance Book* du Groupe, ces principes constituent le fondement de la culture d'Unibail-Rodamco. Unibail-Rodamco France est également signataire de la Charte de la diversité et de la Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées (2009) et de la Charte de la parentalité (2013). En 2012, une Charte européenne de la diversité a été diffusée dans tout le Groupe. Elle met en valeur les principes et les pratiques destinés à combattre tout type de discrimination et de harcèlement.

Le Groupe veille à ce que les normes édictées dans les chartes mentionnées ci-dessus soient respectées dans toutes les régions où il est implanté et ce, dès l'embauche. Il a instauré le principe du CV anonyme pour garantir une sélection objective des candidats selon leur parcours universitaire et professionnel. Le processus d'évaluation des compétences repose sur un système à 360° qui facilite les prises de décision en se basant exclusivement sur des réalisations et des compétences objectives.

Chaque année, l'équipe en charge du recrutement au niveau du Groupe participe à des forums sur l'emploi des personnes handicapées ainsi qu'à d'autres réunions spécifiques. En France, toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique inséré sur les sites d'emploi qui offrent cette possibilité. En 2014, un salarié handicapé était référencé dans les effectifs. De plus, dans plusieurs pays, des fournitures de bureau sont achetées auprès de sociétés employant des personnes handicapées et le Groupe travaille avec des entreprises ayant le statut d'atelier protégé.

En février 2014, le Groupe a officiellement lancé l'UR Experience visant à :

- réaffirmer les valeurs fondamentales qui font le succès d'Unibail-Rodamco et constituent son ADN ;
- affirmer les aspirations du Groupe et ses orientations afin de renforcer sa performance ;

Le Directoire a synthétisé la culture Unibail-Rodamco en six piliers distincts, uniques et indicatifs, rassemblés sous l'appellation « UR Experience ». Ces piliers ont ensuite été déclinés en comportements attendus par le biais d'ateliers d'une journée réalisés avec l'équipe de direction Groupe, avec ensuite les équipes de direction des pays, puis avec la plupart des employés d'Unibail-Rodamco. Des séminaires et des formations ont eu lieu afin de décrire et renforcer le sens et l'objectif de l'UR Experience.

L'UR Experience est désormais bien ancrée dans chaque comportement et activité quotidienne, ce qu'a confirmé une enquête, menée en mars 2014. En effet celle-ci a révélé que 66 % des employés Unibail-Rodamco sont convaincus que les six piliers sont solides et déjà en vigueur dans leur environnement de travail.

Parallèlement, le Groupe a poursuivi ses partenariats avec des associations telles que l'« École de la Deuxième Chance » et « Frateli » afin d'accompagner la scolarité et la recherche d'emploi

des jeunes. Dans le cadre du partenariat avec Frateli, le Groupe encourage ses salariés à accompagner des étudiants prometteurs issus de milieux modestes pendant leurs études supérieures.

Le Groupe participe au *Board Women Partners*, programme à but non lucratif et à participation volontaire dont le but est d'améliorer la gouvernance des sociétés européennes cotées en Bourse en augmentant le nombre de femmes siégeant dans leurs Conseils d'Administration.

En 2014, 38,1 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes, contre 39,8 % en 2013 (avant l'intégration de l'Allemagne avec mfi).

Le réseau Women@UR continue de se développer. Ce réseau a notamment pour actions principales d'accompagner les femmes par un système de *mentoring*, d'organiser des événements avec la participation d'intervenants extérieurs renommés, de mettre en place un réseau social (notamment une page Facebook) ainsi qu'une formation au leadership au féminin de très haut niveau. La formation a été menée pour la troisième année consécutive par trois femmes exécutives ayant participé à la session pilote en 2012. Le Groupe a également lancé un projet en faveur de l'égalité des chances en faveur des femmes. En 2015 des groupes de travail mettront en place un plan d'action par région avec un suivi de KPI précis sous la direction du département RH.

## KPI : Effectif par pays [G4-10, G4-LA12]

Effectif moyen annuel (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12).

	2013	%	2014	%
Autriche	60	3,9 %	56	2,7 %
République tchèque	40	2,6 %	42	2,0 %
Danemark	7	0,5 %	7	0,3 %
France <sup>(1)</sup>	1 074	69,8 %	1 084	51,9 %
Allemagne	-	-	532	25,5 %
Pays-Bas	64	4,2 %	66	3,2 %
Pologne	41	2,7 %	47	2,2 %
Slovaquie	8	0,5 %	9	0,4 %
Espagne	153	9,9 %	151	7,2 %
Suède	91	5,9 %	95	4,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 538</b>	<b>100 %</b>	<b>2 089</b>	<b>100,0 %</b>

(1) Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis (388 en 2013 et 384 en 2014)/Portugal (3 en 2013 et 1 en 2014)/salariés expatriés chez mfi et refacturés à mfi (2 en 2013 et 3 en 2014)/salariés expatriés chez CAML (1 en 2014).

## KPI : Effectifs par activité [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2013	2014
Bureaux	1,1 %	0,9 %
Centres Commerciaux	37,9 %	50,9 %
Congrès & Expositions <sup>(1)</sup>	24,8 %	18,4 %
Développement <sup>(2)</sup>	6,3 %	7,6 %
Services partagés	15,5 %	11,7 %
Siège social	14,4 %	10,5 %

(1) Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis.

(2) Développement de Bureaux et de Centres Commerciaux.



**KPI : Effectifs par âge [G4-10, G4-LA12]**

Effectifs au 31 décembre.

	2013	2014
< 30 ans	28,2 %	25,0 %
30-40 ans	34,1 %	33,3 %
40-50 ans	22,1 %	23,5 %
> 50 ans	15,6 %	18,2 %

**KPI : Effectifs par sexe [G4-10, G4-LA12]**

Effectifs au 31 décembre.

	2013	2014
Femmes	50,0 %	49,3 %
Hommes	50,0 %	50,7 %

**3.6.3. Gestion de carrière**

Un système de classification interne (appelé *Job Grading*) favorise la communication, la cohérence et la transparence à propos des carrières et de la mobilité dans l'ensemble du Groupe. Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs. Deux fois par an au minimum, collaborateurs et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle en milieu et fin d'année, qui 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. Un processus d'évaluation tripartite, à la fois hiérarchique, entre pairs et managériale, permet en outre aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et de leurs axes de développement, permettant ainsi de prendre des décisions objectives sur les évolutions de carrière. La performance de chaque collaborateur du Groupe est examinée chaque année dans le cadre de comités d'évaluation et de rémunération. L'intégralité du processus d'évaluation des compétences se déroule sur un nouveau portail informatique.

Le modèle de compétences d'Unibail-Rodamco a été revu en 2014 afin de refléter le lancement de l'UR Experience, et ainsi intégrer les 6 piliers dans la méthodologie de l'évaluation. Cette application a été l'occasion pour tous les employés de s'approprier les 6 piliers et d'en savoir plus sur les comportements et compétences attendus de cette culture.

La mobilité interne entre filières métiers est vivement encouragée. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des processus techniques mis en œuvre et des priorités d'Unibail-Rodamco à toutes les étapes du cycle de vie de ses actifs. La mobilité interne favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux ainsi que le partage des meilleures pratiques entre régions.

En 2014, 43 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale (contre 34 en 2013).

En 2014, 298 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 301 (soit 14,4 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion.

En 2014, le Groupe a lancé de nouvelles initiatives de gestion de carrière.

Afin de développer l'intelligence collective et l'innovation, le Groupe a mis en place une communauté de 30 « Champions de l'innovation ». Ces champions conservent leur poste opérationnel au sein de l'organisation et peuvent consacrer jusqu'à 25 % de leur temps à des projets d'innovation. Ils reçoivent pour ce faire des formations et coaching spécifiques sur les techniques de brainstorming, le marketing participatif, et la gestion de projet par exemple. Leur rôle est de stimuler et de soutenir l'innovation au sein de leurs équipes, et au sein du Groupe, en encourageant de nouvelles façons de penser et de travailler.

Notre équipe de Recherche et Développement URLab composée de sept employés (au 31 décembre 2014) fait également partie de ce réseau d'innovation, et consacre 100 % de son temps à des projets d'innovation. Cette équipe est renforcée par des profils juniors qui peuvent réaliser des missions Innovation de 6 à 9 mois au sein de l'équipe URLab. Ces missions visent à dynamiser leurs carrières, à leur ouvrir de nouvelles perspectives et favorisent la diversité au sein des équipes et nous permettent d'augmenter notre capacité d'innovation globale.

**3.6.4. Formation – UR Academy**

La stratégie de formation d'Unibail-Rodamco consiste à innover, fournir des conseils et de l'impulsion au processus d'acquisition de compétences, et ce afin de s'assurer que les collaborateurs ont les compétences et la confiance nécessaires pour prendre des décisions éclairées dans des situations complexes impliquant de grands actifs et d'importantes sommes d'argent. La formation est ciblée et soutenue par l'expérience et le mentorat sur le lieu de travail afin d'accélérer l'acquisition de compétences pour les nouvelles recrues. Un tel dispositif permet d'accompagner au mieux la progression de carrière et d'apporter du soutien lors d'un changement de poste, de fonctions et/ou pays. Le séminaire d'intégration pour les nouveaux participants à l'*European Graduate Programme* a atteint un nombre record de participants en 2014 (56 contre 39 en 2013).

En 2014, Unibail-Rodamco Academy a continué de faire appel de manière équilibrée à des experts internes et externes en tant que formateurs pour toutes les disciplines techniques et de management, tout en augmentant le recours aux experts internes pour les formations traitant de compétences non techniques. Cette même année, le Groupe a lancé l'UR Experience décrite par six piliers qui ont modifié l'ADN d'Unibail Rodamco Academy et donc impacté les programmes de management et de leadership. Dix ateliers de réflexion animés par les top managers ont été organisés tout au long de l'année pour l'ensemble des sept régions.

Unibail-Rodamco Academy continue de dispenser des sessions de formation sur la prévention des « risques psychosociaux » en France et à travers le Groupe. L'objectif de cette formation est de sensibiliser les managers sur les risques psychosociaux au travail, couvrant des sujets tels que le stress, le harcèlement et la détection des situations à risque. En 2014, ce sujet a été intégré au programme des formations management, et en France il fait l'objet d'une formation spécifique d'une journée pour les managers.

Depuis 2011, le e-learning du Groupe sur le Code de déontologie a été suivi par 1 034 employés à travers le Groupe permettant de s'assurer que les collaborateurs de toutes les régions comprennent comment doit être appliqué ce Code dans les opérations quotidiennes. Des sessions de formation ont été organisées pour comprendre les lignes directrices de l'environnement, l'évaluation BREEAM et le comportement éthique des affaires pour le développement de l'entreprise. Des sessions supplémentaires visant à accroître la sensibilisation envers la politique de durabilité, ont été organisées localement pour les équipes.

L'innovation a joué un rôle clé en 2014 : en collaboration avec URLab, 52 employés ont été formés pour développer leurs compétences en matière d'innovation, et 31 ont renforcé leur maîtrise de la méthodologie de brainstorming. L'innovation fait également partie intégrante des méthodes pédagogiques mises en œuvre en 2014, et sera largement déployée en 2015 avec un nouveau concept de « UR Academy 3.0 », dont la mise en place est prévue pour l'année à venir.

### KPI : formation [G4-LA9]

Total des heures de formation suivies par les salariés en CDI et CDD.

	2012	2013	2014	
			mfi inclus	mfi exclu
Total heures suivies	31 394	34 535	30 978	30 723
Moyenne heures par salarié <sup>(1)</sup>	20,4	22,4	14,8	19,7

(1) D'après les effectifs moyens sur l'exercice.

### 3.6.5. Attraction

Le Groupe recrute les meilleurs éléments des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs d'Europe. En 2014, 46 jeunes diplômés ont été recrutés dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP). 99 personnes au total, originaires de 22 nationalités différentes, ont participé à ce programme au cours de l'année. Un total de 199 missions ont été gérées pendant l'année. Selon une étude réalisée par Universum, cabinet spécialisé dans les enquêtes sur les jeunes diplômés, Unibail-Rodamco figure cette année encore au palmarès des entreprises françaises en se situant à la première place du classement dans la catégorie « Solidité Financière ».

Afin d'attirer les étudiants à haut potentiel des écoles ciblées par le programme EGP, le Groupe a lancé en 2014 un *Business Game* (en ligne), nommé urMall. Celui-ci a rassemblé 32 étudiants pour la finale à Paris en avril 2014. Au préalable, 350 étudiants avaient postulé pour faire partie de ce programme, et 80 étudiants ont été sélectionnés pour la première phase de sélection régionale organisée dans huit villes différentes (Paris, Madrid, Essen, Amsterdam, Stockholm, Prague, Varsovie et Vienne). Les candidats finalistes ont réalisé une étude de cas en équipe et l'ont présentée à la Direction. Ce *Business Game* a permis de réaliser huit recrutements pour le *European Graduate Programme* (deux en France, deux en Espagne, deux en Allemagne, un en République tchèque, et un aux Pays-Bas).

Le taux de rotation du personnel, 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 de salariés en CDI à fin 2013, s'est établi à 15,4 % (contre 15,1 % en 2013).

### KPI : Recrutements [G4-10, G4-LA1]

Tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Emplois par type de contrat	2013	2014
Contrats à durée indéterminée	232	215
Contrats à durée déterminée	59	67
Contrats d'apprentissage <sup>(1)</sup>	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>291</b>

(1) Hors stages (32 en 2013 et 32 en 2014).

### KPI : Départs [G4-LA1]

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2013	2014
Démissions	109	114
Licenciements	48	51
Ruptures conventionnelles	35	41
Départs à la retraite	11	5
Rupture de périodes d'essai	20	18
Fin des contrats à durée déterminée	45	57
Externalisations	5	8
Décès	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>273</b>	<b>297</b>

### 3.6.6. Bien-être au travail

En 2014 a été initié un plan *WorkSmarter* afin de faciliter la vie quotidienne des collaborateurs du Groupe. Ainsi en France au sein du siège, des fruits frais sont gracieusement distribués deux fois par semaine, un service de conciergerie d'entreprise a été mis à disposition des salariés, des douches ont été installées afin de faciliter la pratique sportive des salariés, une rénovation complète du restaurant d'entreprise a été réalisée et offre désormais une restauration de qualité, saine et diversifiée, des machines à café ont également été installées à tous les étages dont un *corner Starbucks* à disposition des salariés.

Le Groupe organise également pour ses salariés des fêtes de fin d'année, une journée Portes Ouvertes pour les enfants des collaborateurs, un tournoi interne de football entre des équipes de toutes les régions et invite les collaborateurs lors des cérémonies d'inauguration des nouveaux centres.

Dans le cadre du *WorkSmarter* et sur la thématique de la vitalité, deux événements sportifs ont aussi été initiés en 2014 : une équipe de foot urbain joue ainsi en compétition une fois par semaine ; au printemps, les collaborateurs en France ont aussi eu l'opportunité de participer à une course de 10 km ou en relais de 5x2km : les « Foulées de l'immobilier » organisées par l'université Paris Dauphine. Cette course au profit de la Fondation Abbé Pierre a ainsi rassemblé plus d'une trentaine de collaborateurs d'Unibail-Rodamco dans une ambiance très conviviale.

L'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein des différentes entités du Groupe tiennent compte des caractéristiques d'exploitation des sites et des métiers exercés. Les formules les plus couramment adoptées sont :

- un forfait annuel en jours pour les cadres autonomes ;
- un horaire hebdomadaire réduit et des jours de RTT dans d'autres cas ;
- un horaire annuel et une modulation annuelle pour certaines catégories (principalement Viparis).

Par ailleurs, 5,9 % des salariés exercent leur fonction à temps partiel ou selon un forfait annuel réduit.

Une politique relative à l'hygiène et à la sécurité est en place à l'échelle du Groupe afin d'assurer un environnement de travail sûr.

Pour faciliter la mise en œuvre de cette politique, le Groupe s'est engagé à :

1. Faire état de toutes les maladies professionnelles et de tous les accidents du travail.
2. Détecter et prévenir les risques sur le lieu de travail.
3. Prévenir la récurrence des principaux incidents.
4. Fournir des informations et dispenser des formations sur la prévention des risques.
5. Offrir des conditions de travail favorables au bien-être et à la santé de ses collaborateurs.
6. Promouvoir des pratiques managériales efficaces.

En 2014 le Groupe s'est employé à renforcer les formations liées à cette politique en France. Des sessions de formation « Boîte à outils pour nouveaux managers » à destination des nouveaux managers ont été organisées pour les sensibiliser aux exigences du droit du travail (congés, repos quotidien, durée du travail, etc.). Par ailleurs, le programme de formation à la prévention des risques psychosociaux engagé en 2013 a été poursuivi.

D'autres mesures font partie intégrante de l'action de prévention des risques, et notamment psychosociaux, au travail : la mise en place d'une ligne d'écoute et de soutien à destination des managers et des collaborateurs, la création d'un cabinet médical au sein du Siège et l'organisation de permanences mensuelles du médecin du travail, la création d'un Observatoire de la Qualité de Vie au Travail composé d'un membre comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), du Directeur du Plan RPS, du Directeur des Ressources Humaines, et du médecin du Travail et de tout autre intervenant compétent dont le rôle est d'observer, de réfléchir et d'approfondir les questions relatives à la prévention des RPS et à la promotion de la Qualité de Vie au Travail.

#### KPI : Contrats de travail [G4-10]

Emplois par type de contrat	2013	2014
Contrat à durée indéterminée	97,3 %	97,2 %
Contrat à durée déterminée	2,7 %	2,8 %

Contrats par durée du temps de travail	2013	2014
Temps plein	96,2 %	94,1 %
Temps partiel	3,8 %	5,9 %

En 2014, l'absentéisme pour maladie a représenté 10 021 jours ouvrés (2,57 % du nombre total de jours ouvrés) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 431 jours ouvrés (0,11 % du nombre total de jours ouvrés).

- 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 2014, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 2,76 % et 0,12 % <sup>(1)</sup>.

#### KPI : Absentéisme [G4-LA6]

Type d'accidents	Nombre d'incidents
Accident du travail – Blessures	8
Accident de trajet – Blessures	4
Accident du travail/trajet – Décès	0

(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2014 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 2014 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

	Nombre de jours ouvrés	Ratio <sup>(1)</sup>
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	431	0,11 %
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,0 %
Jours d'absence pour congé maladie	10 021	2,57 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 064	0,27 %
<b>TOTAL</b>	<b>11 516</b>	<b>2,96 %</b>

(1) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrés : nombre total de jours ouvrés d'absence en 2014 / (nombre moyen de jours ouvrés 2014 x effectif moyen 2014).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 10 038 jours ouvrés (2,58 % du nombre total de jours ouvrés).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 860 jours ouvrés (0,22 % du nombre total de jours ouvrés).

### KPI : Répartition de la rémunération [G4-LA13, G4-EC1]

Comparaison des rémunérations à des postes similaires dans l'ensemble du Groupe en 2014 <sup>(1)</sup> (€)	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen <sup>(2)</sup>	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen <sup>(2)</sup>
Comptables	70 %	3 399	30 %	3 489
Analystes <sup>(3)</sup>	49%	3 596	51%	3 631
Assistants	97 %	2 892	3 %	2 741
Contrôleurs	28 %	4 423	72 %	5 018
Développement/Investissement	22 %	5 134	78 %	5 888
Responsables ou chefs de projet informatique	14 %	5 822	86 %	5 467
Commercialisation	61 %	5 307	39 %	6 011
Responsables marketing (Centres Commerciaux)	73 %	3 639	27 %	3 670
Responsables d'opérations	53 %	5 210	47 %	5 497
Ingénierie immobilière (PMPS)	16 %	3 559	84 %	3 603
Directeurs de centre	39 %	5 635	61 %	5 868

(1) Postes sur la base d'au moins 12 personnes dans le Groupe, à l'exclusion de Viparis.

(2) Le salaire brut mensuel moyen est égal au salaire fixe annuel plus STI divisé par 12.

(3) Conformément au système de Job Grading, tous les salariés positionnés au grade d'« Analyste » sont regroupés dans la catégorie « Analystes ».

Rémunération totale <sup>(1)</sup>	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	3,90 %	4,30 %	4,70 %

(1) À effectif constant.

Rémunération variable	2012	2013	2014
Ont reçu un STI <sup>(1)</sup>	65,7 %	67,7 %	67,3 %
Stock-options octroyées	20,0 %	18,2 %	17,9 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2014, 569 746 options et 34 329 actions gratuites ont été accordées à 17,9 % des collaborateurs et à des membres du Directoire (hors mfi) sans décote sur le prix de l'action au moment de l'attribution. Ces options étaient toutes conditionnées par les performances de l'action Unibail-Rodamco par rapport à celles de l'indice EPRA Euro Zone, indice de référence des performances du secteur.

### 3.6.7. Rémunération

Le Groupe met tout en œuvre pour qu'à fonctions et responsabilités égales, femmes et hommes perçoivent la même rémunération. Quel que soit leur âge ou leur sexe, les jeunes diplômés d'un pays donné sont recrutés au même salaire de base à diplôme équivalent.

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance durable du Groupe. En 2014, 67,3 % des collaborateurs du Groupe ont reçu une prime individuelle (Short Term Incentive – STI). À effectifs constants, les rémunérations totales (STI inclus) ont augmenté en moyenne de 4,7 % entre 2013 et 2014.

En 2014, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des salariés à hauteur de 560 milliers d'euros bruts.

Au 31 décembre 2014, plus de 69 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco par le biais du plan d'épargne du Groupe.



En France, les employés ont reçu une prime individuelle exceptionnelle de 50 à 600 euros, conformément à la loi française de partage des profits. Il a été décidé d'accorder les primes les plus élevées aux personnes ayant les plus bas salaires.

L'utilisation du système des KPI déployé dans le Groupe pour les équipes commerciales des Centres Commerciaux s'est poursuivie, permettant d'établir des indicateurs de performance individuels et de préparer les évaluations annuelles. Un système similaire est utilisé pour la mesure des performances des Directeurs de centres commerciaux, et l'équipe PMPS a également piloté le déploiement d'outils de mesure du rendement relatif de ses équipes. Le critère de développement durable comprenant les indicateurs de diversité est pris en compte dans l'évaluation des performances et le calcul de la partie variable de la rémunération des Directeurs Généraux en charge de chaque région.

### 3.6.8. Relations sociales

Unibail-Rodamco se conforme aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'emploi. Unibail-Rodamco n'opère que dans l'Union européenne où les règles sociales sont bien développées, à travers des cadres, des systèmes démocratiques et parlementaires. Les outils spécifiques internes mis en place par Unibail-Rodamco définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des salariés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, Code de déontologie, Compliance Book).

Unibail-Rodamco 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. Un comité de la société européenne (CSE) a été institué suite à la transformation du Groupe en Société Européenne en avril 2009. Chaque pays européen où

le Groupe est implanté et compte plus de neuf salariés peut avoir au moins un représentant au sein du CEE/Comité de la Société Européenne ou CSE, (à savoir : Suède, France, Pays-Bas, Espagne, République tchèque et Pologne). Il se réunit au moins deux fois par an pour traiter des thèmes fondamentaux (résultats du Groupe, projet immobilier et investissements, nouvelle stratégie commerciale, citoyenneté d'entreprise, etc.).

En outre, le Groupe a organisé de nombreuses réunions sur différents sujets avec les comités d'entreprise, les CHSCT et les organisations syndicales représentant chaque région.

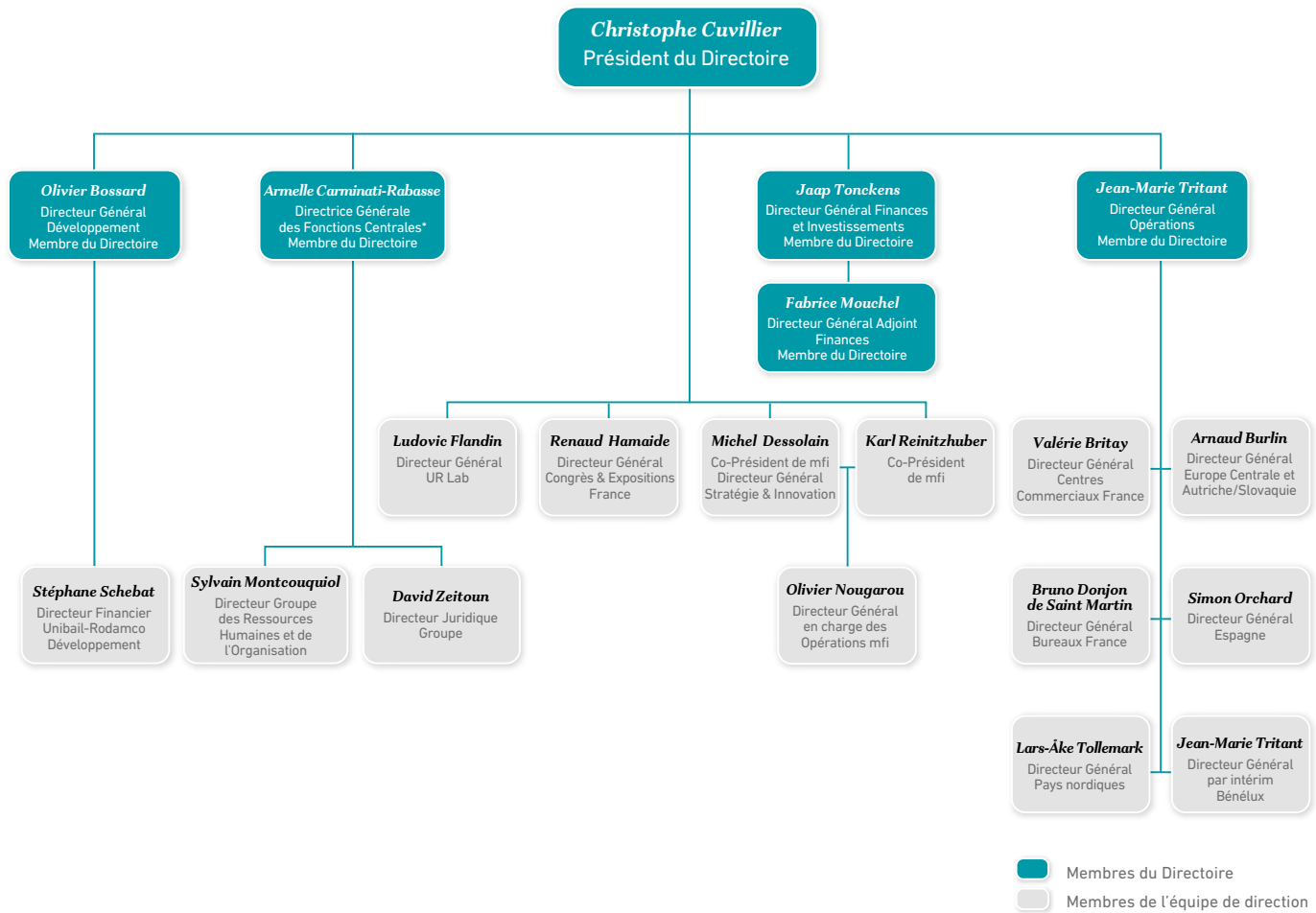
Il y a actuellement 37 accords en cours ou signés avec les organisations syndicales en application en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, la prime de partage des profits, le temps de travail, l'intéressement ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc. L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, signé en 2014 et applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, favorise un meilleur équilibre puisqu'il permet notamment aux pères de conserver leur rémunération pendant le congé paternité et réaffirme l'importance du respect de l'égalité professionnelle tant du point de vue de l'accès à l'emploi, que des conditions d'emploi, de la carrière et de la rémunération.

Au 31 décembre 2014, 66,2 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective, la différence avec 2013 s'explique par l'intégration de mfi.

#### KPI : Conventions collectives [G4-11]

Relations sociales	2013	2014
Salariés couverts par une convention collective	90,0 %	66,20 %

### 3.6.9. Organigramme



\* Les Fonctions Centrales regroupent les Ressources Humaines, le département Juridique, les Systèmes d'Information, l'Organisation et la Responsabilité Sociale et Sociétale.

## 3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020

### 3.7.1. Réalisations 2014

Réalisations 2014	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Progrès	Commentaires		
Énergie et carbone		Réduire l'intensité carbone (émissions de CO <sub>2</sub> /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	43 %	En 2014, l'intensité carbone a diminué de 13 % par rapport au niveau de 2012
		Améliorer l'efficacité énergétique (kWh/visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	32 %	En 2014, l'intensité énergétique a diminué de 8 % par rapport au niveau de 2012
L'innovation au service de la résilience des bâtiments	Certification des bâtiments	Obtenir la certification BREEAM In-Use pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés par le Groupe avec au minimum le niveau « Very Good » pour le volet « gestion » d'ici 2016 (en m <sup>2</sup> )	C	2016	77 %	Au 31 décembre 2014, 39 centres commerciaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, soit 62 % de la surface totale du portefeuille géré (surface GLA consolidée) et 68 % en valeur totale brute du portefeuille de centres commerciaux
		Obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés par le Groupe d'ici 2016 (en m <sup>2</sup> )	B	2016	87 %	Au 31 décembre 2014, 7 immeubles de bureaux étaient certifiés « BREEAM-In-use » et 2 autres étaient certifiés HQE ou BREEAM en France, correspondant à 70 % du portefeuille bureaux géré (surface consolidée 2014 en m <sup>2</sup> )
		Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m <sup>2</sup>	C/B	Objectif permanent	100 %	100 % des grands projets « actifs » déclarés à fin 2014 ont fait l'objet d'une évaluation environnementale BREEAM. En 2014 un projet en cours de développement a été certifié BREEAM niveau « Excellent » : Mall of Scandinavia ; deux projets livrés ont été certifiés BREEAM niveau « Very Good » : les extensions de Rennes Alma et Toison d'Or. Deux immeubles de bureaux ont été certifiés BREEAM niveau « Excellent » : 2/8 Ancelles et So Quest Plaza
Connectivité et transport		Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (à périmètre constant)	C	2020	En cours Objectif 2020	En 2014, 41 % des visiteurs sont venus en voiture dans les centres commerciaux du Groupe

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

Réalisations 2014	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Progrès	Commentaires	
Locataires	Améliorer le taux de satisfaction locataires de chacun des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles »	C	2014	100 %	En 2014, plus de 5 500 locataires ont été sollicités, le taux de réponse à l'enquête de satisfaction a atteint 64 %, dépassant l'objectif fixé à 50 %
	Porter à plus de 90 % le taux de baux verts pour l'ensemble du portefeuille existant de commerces et de bureaux d'ici 2016	C/B	2016	69 %	En 2014, 1 982 baux-« verts » ont été signés au sein du Groupe, représentant 92 % des baux signés. Au total, les baux verts représentent 62 % du nombre total de baux actifs au 31 décembre 2014 (commerce et bureaux France)
Prestataires	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial géré pour les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance	C	2014	91 %	En 2014, 315 prestataires clés ont été évalués pour les services de maintenance, sécurité, nettoyage transports mécanique et déchets représentant 91 % des prestations de service délivrées dans le portefeuille géré en Europe (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions)
	Délivrer des programmes de formation orientés « accueil, qualité et service client » auprès du personnel des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles » d'ici 2014, avec au minimum 90 % des prestataires formés	C	2014	100 %	La formation de l'ensemble des équipes de nettoyage et de sécurité constitue un critère obligatoire vérifié par SGS pour l'obtention du label 4 étoiles, que ce soit pour un nouveau label ou pour l'audit annuel de renouvellement
Visiteurs et clients	Maintenir le score de l'enquête de satisfaction client au-dessus de 8,0/10 pour le portefeuille de commerces gérés par le Groupe	C	2014	98 %	Le score des enquêtes de satisfaction client s'est élevé à 7,8 en 2014, basé sur 31 719 interviews réalisées sur 72 centres commerciaux
	Étendre le programme de qualité de service au sein du Groupe et porter à au moins 30 le nombre de centres commerciaux audités conformes aux critères du label « 4 étoiles » d'ici 2014	C	2014	100 %	Au 31 décembre 2014, 19 centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles » et 16 autres ont réussi l'audit « 4 étoiles »
	Maintenir dans chaque région le score relatif aux évaluations des risques liés à l'hygiène et à la sécurité, mesuré dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant	G	2014	88 %	En 2014, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à l'hygiène et la sécurité a été réalisé par un tiers indépendant sur 91 % du portefeuille géré en Europe, soit 67 actifs audités sur un total de 74 actifs gérés, 88 % des sites audités ont amélioré ou maintenu leur score

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions



Réalisations 2014	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Progrès	Commentaires	
<b>Bien-être des communautés locales</b>	Collaborer avec les autorités locales pour mener des initiatives environnementales ou sociales dans chaque centre commercial géré par le Groupe d'ici 2016	C	2016	En cours Objectif 2016	En 2014, de nombreuses initiatives ont été menées en collaboration avec les autorités.
	Définir la « Charte développement local » propre au Groupe et tester sa mise en œuvre dans les centres commerciaux	C	2014	0%	Du fait de la définition d'une nouvelle stratégie « Corporate Citizenship », le Groupe a décidé d'abandonner cet objectif non stratégique. Un nouvel objectif sera fixé pour la période 2015-2020
<b>Contribuer à la prospérité économique locale</b>	Élargir la méthodologie de mesure de l'impact économique et social des actifs et des projets du Groupe (y compris la construction)	C	2016	100%	En 2014 l'impact social et économique du Groupe a été étendu à deux autres régions en coopération avec la société Beyond Financial : Espagne et Suède. Les résultats détaillés de cette étude sont disponibles pages 100-102
	Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale	G	2014	100%	En 2014, avec un total de donations de 4,6 M€, en espèces et en nature, le Groupe maintient sa contribution aux principales causes philanthropiques qu'il défend. En particulier, plus de 451 collectes de fonds de charité et événements de sensibilisation ont été organisés sur les centres commerciaux du Groupe, contre 452 événements en 2013
<b>Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement</b>	Déployer les nouvelles valeurs du Groupe en 2014	G	2014	100%	Les valeurs du Groupe ont été déployées avec succès en février 2014 avec une communication du Management Board, et plusieurs ateliers furent organisés dans toutes les régions et les départements. Dans une enquête menée en mars 2014 66 % des employés Unibail-Rodamco sont convaincus que les six piliers sont forts et déjà bien inscrits dans leur cadre de travail, ce qui démontre la réussite de cette mise en œuvre
	Déployer une enquête auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2014	100%	Dans le cadre du lancement de l'UR Experience, nous avons effectué en mars 2014 une enquête sur le changement de culture. Cette enquête a reçu plus de 70 % de taux de réponse, et a conduit à des diagnostics intéressants par région. L'objectif est de mener une étude complète d'engagement d'ici à fin 2016
	Encourager la vitalité et la bienveillance au travail en introduisant une série de mesures/initiatives incluant un outil d'autodiagnostic sur le stress et la santé (sur l'intranet) auprès des employés du Groupe	G	2014	N/A	Le Groupe a réexaminé son approche sur la vitalité dans le courant de l'année 2014 et a axé sa réflexion sur le plan WorkSmarter. Un Observatoire de la Qualité de Vie au Travail a également été mis en place pendant l'année
	Sur la base des actions sélectionnées en France en 2013, déployer un ensemble d'initiatives visant à sensibiliser les employés à la prévention des risques au travail	G	2014	85%	34 des 40 initiatives du plan visant à améliorer la prévention des risques pour les salariés du Groupe sur le lieu de travail ont été mises en œuvre en 2014. Les autres le seront dans le courant de l'année 2015
	Déployer « UR Inside », Intranet permettant de collecter auprès des employés leurs suggestions et idées pour améliorer le cadre de vie et l'efficacité au travail	G	2014	80%	Le projet d'initiative visant à recueillir les idées et suggestions des salariés a subi quelques retards de mise en œuvre en 2014, mais a été lancé avec succès le 9 janvier 2015 avec le projet ureka !. Ce concours d'idées se tient au cours du premier trimestre 2015 au sein du Groupe

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

### 3.7.2. Objectifs à long terme : une vision à 2020

Depuis 2013, le Groupe concentre ses efforts et ses ressources sur les sujets les plus importants tels que définis suite à l'étude matérialité réalisée en 2012. En conséquence, le Groupe a réexaminé et ajusté ses objectifs développement durable à long terme selon ces thèmes prioritaires afin d'être plus en cohérence avec la politique de création de valeur à long terme du Groupe. Pour autant, le Groupe continuera d'adresser et de gérer des objectifs internes (comme les déchets, l'eau, la biodiversité, la prévarication ou la corruption, la pollution des sols, les achats responsables, etc.).

Thèmes prioritaires pour le Groupe	Objectifs	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance
Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone ( $CO_2$ /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020
	Améliorer l'efficacité énergétique ( $kWh$ /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020
L'innovation au service de la résilience des bâtiments	Obtenir la certification BREEAM In-Use pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés par le Groupe avec au minimum le niveau « Very Good » pour le volet « gestion » d'ici 2016 (par m <sup>2</sup> )	C	2016
	Obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés par le Groupe d'ici 2016 (par m <sup>2</sup> )	B	2016
	Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m <sup>2</sup>	C/B	Objectif permanent
Connectivité et transport	Maintenir la certification ISO 20121 sur les 10 sites et l'ensemble des activités	E	2015
	Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés par le Groupe (à périmètre constant)	C	2020
Locataires	Améliorer le taux de satisfaction locataires de chacun des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles »	C	2015
	Porter à plus de 90 % le taux de baux « verts » pour l'ensemble du portefeuille existant de commerces et de bureaux d'ici 2016	C/B	2016
Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial géré pour les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance	C	2015
	Délivrer des programmes de formation orientés « accueil, qualité et service client » auprès du personnel des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles » d'ici 2015, avec au minimum 90 % des prestataires formés	C	2015
	Maintenir le score de l'enquête de satisfaction client au-dessus de 8,0/10 pour le portefeuille de commerces gérés par le Groupe	C	2015
Visiteurs et clients	Étendre le programme de qualité de service au sein du Groupe et porter à au moins 40 le nombre de centres commerciaux audités conformes aux critères du label « 4 étoiles » d'ici 2015	C	2015
	Maintenir dans chaque région le score relatif aux évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité, mesuré dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant. Réaliser les premiers audits sur le portefeuille allemand géré, en 2015	G	2015
Contribuer à la prospérité économique locale	Collaborer avec les autorités locales pour mener des initiatives environnementales ou sociales dans chaque centre commercial géré par le Groupe d'ici 2016	C	2016
	Déployer le programme « Corporate Citizenship » sur 10 centres commerciaux gérés d'ici 2016	C	2016
Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement	Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entreprenariat, les jeunes talents et l'action sociale (avec une attention particulière sur leur impact)	G	2015
	Mettre en place une base de données SIRH partagée au sein de la communauté RH	G	2015
Collaborateurs	Mettre en place un module Formation permettant de développer notre offre de formation sur une plateforme en ligne et ainsi faciliter et renforcer l'accès à la formation pour tous nos salariés	G	2015
	Déployer une enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2016
	Lancer une plateforme de réseau social d'entreprise afin de renforcer les liens et la communication entre les équipes	G	2016
	Favoriser l'innovation au sein de l'entreprise et dynamiser notre réseau de Champions Innovation	G	2017

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

## 3.8. Tables de concordance

### 3.8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA

En 2014, Unibail-Rodamco a remporté un EPRA Gold Award pour la parfaite conformité de son rapport annuel et développement durable 2013 avec les bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability (EPRA sBPR).

Les indicateurs communiqués dans ce rapport annuel et de développement durable 2014 sont conformes à la seconde édition des bonnes pratiques de reporting de l'EPRA (sBPR) publiée en septembre 2014. La table ci-dessous, atteste la conformité entre les recommandations de l'EPRA et le rapport annuel et développement durable d'Unibail-Rodamco.

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>MESURE DE LA PERFORMANCE</b>							
Elec-Abs	Consommation totale d'électricité (kWh annuel)	Principal	Quantité totale d'électricité consommée provenant de sources renouvelables et non renouvelables importées ou générées sur site		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
					kWh d'électricité « verte » 2014	85	✓
					MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	90	✓
					MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	✓
Elec-Lfl	Consommation totale d'électricité à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité d'électricité consommée à périmètre constant		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
DH&C-Abs	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement (kWh annuel)	Principal	Quantité d'énergie achetée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
DH&C-Lfl	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité d'énergie achetée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
Fuel-Abs	Consommation totale de carburant (kWh annuel)	Principal	Quantité de carburant consommée provenant de sources renouvelables et non renouvelables		n/a		
Fuel-Lfl	Consommation totale de carburant à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité de carburant consommé à périmètre constant		n/a		
Energy-Int	Intensité énergétique des bâtiments (kWh/personne/an ou kWh/m <sup>2</sup> /an ou kWh/revenus/an)	Principal	Quantité d'énergie normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	88	✓
					MPI : Efficacité énergétique par m <sup>2</sup> (kWh/m <sup>2</sup> /an)	89	✓
GHG-Dir-Abs	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Émissions directes de gaz à effet de serre produits par les carburants brûlés ainsi que les autres sources d'énergie sur site		MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> e)	84	✓
		Complémentaire	Émissions fugitives (c'est-à-dire les gaz réfrigérants) et émissions produites par le transport des matériaux des produits et des déchets		KPI : Émissions CO <sub>2</sub> générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO <sub>2</sub> e)	84	✓

■ Communiqué ■ Non communiqué

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
GHG-Indir-Abs	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Émissions indirectes de gaz à effet de serre produits par la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur hors site		MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> e)	84	✓
GHG-Dir-Lfl	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Quantité directe de gaz à effet de serre produits à périmètre constant		MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> e)	84	✓
GHG-Indir-Lfl	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Principal	Quantité d'émissions indirectes de gaz à effet de serre produits hors site à périmètre constant		MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> e)	84	✓
GHG-Int	Intensité des gaz à effet de serre (GES) issue de la consommation d'énergie des bâtiments (kg CO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an, kg CO <sub>2</sub> e/personne/an, kg CO <sub>2</sub> e/revenus/an)	Principal	Totalité des émissions de gaz à effet de serre normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI : Intensité carbone (gCO <sub>2</sub> /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO <sub>2</sub> /occupant/an pour les Bureaux, gCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	85	✓
					MPI : Intensité carbone par m <sup>2</sup> (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an)	86	✓
Water-Abs	Consommation totale d'eau (m <sup>3</sup> annuel)	Principal	Volume total d'eau prélevé de toutes les sources (inclus les usages intermédiaires et exclus l'eau de refroidissement des tours aéroréfrigérantes)		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	✓
					3.3.5.2. L'eau > Récupération d'eau	93-95	✓
Water-Lfl	Consommation totale d'eau à périmètre constant (m <sup>3</sup> annuel)	Principal	Consommation totale sources d'eau (surface, souterraine, grise, noire, etc.)		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	✓
Water-Int	Intensité hydrique du bâtiment (litres/personne/jour ou m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an) ou (litres/m <sup>3</sup> /revenus/an)	Principal	Consommation totale d'eau normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	94	✓
					KPI : Consommation d'eau par m <sup>2</sup> (litre/m <sup>2</sup> /an)	95	✓
Waste-Abs	Masse totale des déchets par mode de traitement (tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)	Principal	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la société par mode de traitement (recyclage, compost, etc.)		KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	96	✓
					KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	96	✓
Waste-Lfl	Masse totale des déchets par mode de traitement à périmètre constant (tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)	Principal	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la société par mode de traitement à périmètre constant (recyclage, compost, etc.)				

■ Communiqué ■ Non communiqué



Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Cert-Tot	Type et nombre d'actifs certifiés (Total actif par certification/niveau/référentiel)	Principal	Nombre total d'actif certifié au sein du portefeuille		Taux de certification (%) du portefeuille Centres commerciaux en valeur	74	✓
					Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur	74	✓
		Complémentaire	Nombre total d'actif certifié et niveau de certification atteint, pourcentage d'actif certifié au sein du portefeuille		KPI : Certification environnementale des projets de développement	75-76	✓
			MPI : Certification environnementale des actifs existants		76-79	✓	
<b>RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES</b>							
5.1	Limites organisationnelles	Principal	Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		<b>I. Portefeuille</b>	2-12	✓
5.2	Couverture	Principal	Pourcentage (actifs inclus) pour chaque indicateur de performance publié (en nombre, surface ou valeur)		Taux de couverture indiqué dans chaque tableau MPI et KPI	84-98	✓
5.3	Estimation des données de consommation par le propriétaire	Principal	Définition de la méthodologie d'estimation des données et proportion des données estimées		<b>3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux</b>	70-74	✓
5.4	Vérification par un tiers externe indépendant	Principal	Niveau de vérification externe atteint suivant AA1000 ou ISAE3000		<b>3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant</b>	74	✓
					<b>3.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées</b>	145-147	✓
5.5	Limites – reporting des consommations propriétaires et locataires	Principal	Précisions sur la consommation absolue (uniquement énergie et l'eau) publiée par le propriétaire		<b>3.3.2.3. Périmètre de reporting</b>	71	
					MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	
		Complémentaire	Consommations privatives collectées par le Propriétaire		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	✓
					Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	88	
KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	✓					
5.6	Analyse – Normalisation	Principal	Mesure de performance relatives à l'intensité durable (dénominateur : surface gérée ou occupation/visite)		<b>3.3.2.2. Modes de mesure</b>	70	✓
5.7	Analyses – analyse par segments (par type de portefeuille et géographie)	Principal	Concordance avec l'approche adoptée dans le rapport financier		<b>3.3.2.4. Modifications du périmètre de reporting</b>	71-72	✓
					<b>I. Portefeuille</b>	2-12	✓
5.8	Analyse – siège social	Principal	Performance du siège social		Le siège social est reporté au sein du portefeuille Bureaux – France du Groupe.	85, 88	✓
5.9	Analyse descriptive – narrative de la performance	Principal	Observations/explication sur la performance environnementale		<b>3.3. Environnement</b>	68-98	✓

■ Communiqué ■ Non communiqué

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
5.10	Emplacement des mesures de performance relatives au développement durable de l'EPRA dans le rapport annuel de la société	Principal	Présence et emplacement des mesures environnementales (indicateurs) EPRA au sein du rapport annuel		<b>3.8. Tables de concordance &gt; 3.8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA</b>	126-129	✓
<b>AUTRES ASPECTS À CONSIDÉRER</b>							
6.1	Matérialité	/	Étude externe de matérialité et conformité GRI G4		<b>3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise &gt; enjeux matériels pour une création de valeur durable</b>	60-62	
					<b>3.8. Tables de concordance &gt; 3.8.2. GRI G4</b>	130-139	✓
6.2	Performance économique et carbone (ROCE)	/	Profit financier par tonne de carbone émis				
6.3	Indicateurs sociaux économiques	/	Contribution économique des actifs au plan local et Groupe		<b>3.4.1.1. Impact économique</b>	100-102	✓
6.4	Transport	/	Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des employés et des visiteurs		<b>KPI</b> : Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion <i>(tonnes CO<sub>2</sub>e)</i>	92	✓
6.5	Gaz réfrigérants	/	Émissions fugitives de gaz réfrigérants liées à l'activité de la société		<b>KPI</b> : Émissions CO <sub>2</sub> générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets <i>(kgCO<sub>2</sub>e)</i>	84	✓

■ Communiqué ■ Non communiqué

### 3.8.2. GRI G4

Dans le rapport annuel 2013, le Groupe a marqué la transition entre le niveau d'application B+ du référentiel GRI3.1 et son supplément sectoriel immobilier CRESS – *Construction and Real Estate Sector Supplément* – (publié en 2011) et le nouveau référentiel G4 profondément modifié et publié en mai 2013.

L'approche dite par « critères essentiels » (*core approach*) au nouveau référentiel G4 est maintenue pour la seconde année. Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport, des informations demandées par la GRI. La colonne « Communiqué » indique le niveau d'information fourni pour chaque indicateur.

Unibail-Rodamco déclare pleinement toutes les informations relatives à la section Profil (53) et a sélectionné 18 thématiques comme étant matérielles pour communiquer les informations de Management et les Indicateurs de Performance.

36 indicateurs de performance matériels et 4 indicateurs complémentaires (non reliés à des thématiques matérielles) sont totalement communiqués.

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>I. PROFIL</b>					
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>					
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Message du Président du Directoire	6-7	
			<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Corporate	6-19	
G4-2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		<b>3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise</b>	60-62	✓
			<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Facteurs de risque	309-313	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/</b> Dispositif de contrôle interne	322-323	✓
<b>PROFIL DE L'ORGANISATION</b>					
G4-3	Nom de l'organisation		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Profil	1	
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Renseignements de caractère général	253-264	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Message du Président du Directoire	6-7	
			<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Stratégie	22-45	
			<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Opérations	60-79	
			<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Intégration : développer durablement	54-55	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Renseignements de caractère général	253-264	
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Profil	1	
			<b>3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux</b>	70-74	✓
G4-7	Mode de propriété et forme juridique		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Renseignements de caractère général	253-266	
			<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Profil	1-2	
G4-8	Marchés desservis		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Stratégie	22-23	
			<b>1. Portefeuille</b>	2-12	
			<b>3.4. Parties prenantes</b>	99-112	✓
			<b>2. Rapport de gestion et résultats 2014/</b> Périmètre de consolidation	15-16	✓
G4-9	Taille de l'organisation		<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b>	114-116	✓
			<b>4. Comptes consolidés</b>	148-219	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-10	Nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe		KPI : Effectif par pays	115	✓
			KPI : Effectif par activité	115	✓
			KPI : Effectif par âge	116	✓
			KPI : Effectif par sexe	116	✓
			KPI : Recrutement	117	✓
			KPI : Contrats de travail	118	✓
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective		KPI : Conventions collectives	120	✓
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation		<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats</b>	104-106	✓
			<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Cartographie achats</b>	104-105	✓
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting		<b>1. Portefeuille</b>	2-12	
			<b>2. Rapport de gestion et résultats 2014</b>	15-57	✓
			<b>4. Comptes consolidés</b>	148-219	✓
G4-14	Comment le principe de précaution est pris en compte par l'organisation		<b>6. Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général</b>	253-266	✓
			<b>3.3.1. Systèmes de management environnemental</b>	68-69	✓
			<b>3.3.4. Changement climatique</b>	80-92	✓
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval		Une stratégie exhaustive (signataire du Pacte Mondial des Nations unies)	106	
			<b>3.1.6. Participation à des organismes externes</b>	64	
			<b>3.1.7. Scores ESG et récompenses</b>	64-65	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise</b>	273-275	✓
G4-16	Affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance ;</li> <li>• participe à des projets ou à des comités ;</li> <li>• apporte des financements importants dépassant la simple cotisation ;</li> <li>• considère son adhésion comme stratégique</li> </ul>		<b>3.1.6. Participation à des organismes externes</b>	64	
			<b>3.8. Tables de concordance</b>	126-143	
<b>ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS</b>					
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport		<b>Rapport annuel et de développement durable/Profil</b>	1	
			<b>1. Portefeuille</b>	2-12	
			<b>2. Rapport de gestion et résultats 2014</b>	19- 59	✓
			<b>3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux</b>	70-74	✓
G4-18	Processus de définition du contenu et du périmètre des aspects		<b>4. Comptes consolidés</b>	148-219	✓
			<b>3.1. Stratégie et organisation</b>	60-65	
			<b>3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux</b>	70-74	✓
G4-19	Aspects matériels identifiés dans le processus de contenu		<b>3.4. Parties prenantes</b>	99-112	✓
			<b>3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise</b>	60-62	✓
G4-20	Périmètre de l'aspect au sein de l'organisation pour chacun des aspects matériels		<b>3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise</b>	60-62	✓
			<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	✓
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation pour chacun des aspects matériels		<b>3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise</b>	60-62	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué



N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-22	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		2. Rapport de gestion et résultats 2014	15-57	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
G4-23	Changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting		2. Rapport de gestion et résultats 2014	15-57	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
<b>IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES</b>					
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		3.4. Parties prenantes	99-112	✓
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	6-7	
			3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	60-62	✓
			3.4. Parties prenantes	99-112	✓
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport		3.1.6. Participation à des organismes externes	64	
			3.4. Parties prenantes	99-112	✓
			3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020	122-125	✓
			Pas de consultation des parties prenantes dans l'élaboration du rapport		
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés		Rapport annuel et de développement durable/ Intégration	48-59	
			3.4. Parties prenantes	99-112	✓
			3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020	122-125	✓
<b>PROFIL DU RAPPORT</b>					
G4-28	Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies		1. Portefeuille	2-12	
			2. Rapport de gestion et résultats 2014	15-57	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
G4-29	Date du dernier rapport publié		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
G4-30	Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple)		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu		Responsables du document, de l'information financière et du contrôle des comptes	331	✓
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation Index du contenu GRI pour l'option choisie Référence au rapport de vérification externe		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	✓
			3.8.2. GRI G4	130-139	
			3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	74	✓
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport Champ d'étude et base de toute vérification externe Relation entre l'organisation et les vérificateurs Instance supérieure de gouvernance ou cadres dirigeants participant à la démarche de sollicitation d'une vérification du rapport de développement durable de l'organisation		3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	74	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	314-323	✓
<b>GOVERNANCE</b>					

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance Comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux		Rapport annuel et de développement durable/ Entretien avec le Président du Conseil de Surveillance	8-9	
			Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	12-13	
			<b>3.1. Stratégie et organisation</b>	60-65	
			<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	
			<b>6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance</b>	268-305	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓
G4-35	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		<b>3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management</b>	62-63	✓
G4-36	Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, dépendant directement ou non, de l'instance supérieure de gouvernance		<b>3.1.3. Intégration aux processus clés et aux activités</b>	63	✓
G4-38	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	6-7	
			Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	12-13	
			<b>3.1. Stratégie et organisation</b>	60-65	
			<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	
			<b>3.6.9. Organigramme</b>	121	
			<b>6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance</b>	268-305	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓
G4-39	Préciser si le Président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la Direction		<b>6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance</b>	268-305	✓
G4-40	Processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, précisions sur les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance		<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b>	114-116	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance</b>	268-305	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓
G4-41	Processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés. Indiquer si les conflits d'intérêts sont divulgués aux parties prenantes		<b>6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise</b>	273-275	✓
G4-42	Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux		<b>3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management</b>	62-63	
			<b>3.1.3. Intégration aux processus clé et aux activités</b>	63	
G4-44	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance relatif aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux Évaluation indépendante ou autoévaluation, et fréquence Mesures prises en réponse à l'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance concernant la gouvernance des thèmes économiques, environnementaux et sociaux		Rapport annuel et de développement durable/ Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	12-13	
			<b>6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise</b>	273-275	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-45	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la mise en œuvre des processus de devoir de vigilance Éventuel recours à une consultation des parties prenantes pour appuyer l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		<b>Rapport annuel et de développement durable/</b> Gouvernance d'entreprise et gestion des risques	12-13	
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓
G4-46	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		<b>3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management</b>	62-63	
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Directoire et Conseil de Surveillance	268-305	✓
G4-47	Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		<b>3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management</b>	62-63	✓
G4-48	Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les aspects matériels sont traités		<b>3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management</b>	62-63	✓
G4-49	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
G4-51	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants Lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants		<b>3.6.7. Rémunération</b>	119-120	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	276-305	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/</b> Rémunération du Directoire	322	✓
G4-52	Processus de détermination de la rémunération		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	276-305	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/</b> Rémunération du Directoire	322	✓
G4-53	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Capital et droits de vote	267	✓
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	276-305	✓
<b>ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ</b>					
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique		<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	
			<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
			<b>7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance</b>	314-327	✓
G4-57	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
			<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	
G4-58	Mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation		<b>6. Renseignements juridiques/</b> Gouvernement d'entreprise	273-275	✓
			<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>II. DESCRIPTION DE L'APPROCHE MANAGÉRIALE</b>					
<b>ÉCONOMIE</b>					
EC	Performance économique		Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	6-19	
			2. Rapport de gestion et résultats 2014	15-57	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
EC	Présence sur le marché		Rapport annuel et de développement durable/Profil	1	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	22-45	
			1. Portefeuille	2-12	
EC	Impacts économiques indirects		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
			3.4.1.1. Impact économique	100-102	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	101-102	✓
<b>ENVIRONNEMENT</b>					
EN	Énergie		3.3.4.3. Consommation d'énergie	86-87	✓
EN	Émissions		3.3.4. Changement climatique	80	✓
			3.3.4.1. Bilan carbone	80-82	
			3.3.4.2. Émissions de CO <sub>2</sub>	83	✓
EN	Produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Intégration : développer durablement	54-55	
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	74	✓
			3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	74	✓
EN	Conformité		3.9. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	145-147	✓
EN	Transport		3.3.4.5. Transport	91	✓
<b>SOCIAL</b>					
<b>PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT</b>					
LA	Emploi		3.6.2. Emploi et diversité	114-116	✓
LA	Santé et sécurité au travail		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97-98	✓
			3.6.6. Bien-être au travail	118-119	✓
LA	Formation et éducation		3.1.4. Formation	63	✓
			3.6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	116-117	✓
LA	Diversité et égalité des chances		3.6.2. Emploi, mobilité et diversité	114-116	✓
LA	Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes		3.6.7. Rémunération	119-120	✓
<b>SOCIÉTÉ</b>					
SO	Communautés locales		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
SO	Lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique	66-67	
			3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	66-67	✓
SO	Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	104-106	✓
SO	Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la société		3.3.1.1. Sustainable Design Attitude (SDA) : un SME pour les projets de développement	68-69	

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS</b>					
PR	Santé et sécurité des consommateurs		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97-98	✓
			3.4.2. Expérience clients	102-103	✓
PR	Étiquetage des produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Intégration : développer durablement	54-55	
			3.3.2. Certification environnementale des bâtiments	74	✓

### III. INDICATEURS MATÉRIELS

<b>ÉCONOMIE</b>					
<b>PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>					
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée		3.4. Parties prenantes	99-112	✓
			3.5. Entreprise citoyenne	113	✓
			KPI : Recrutement	117	✓
			KPI : Rémunération	119	✓
			4. Comptes consolidés/KPI des comptes consolidés	149-153	✓
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées au changement climatique		4. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	213-216	✓
			3.3.4. Changement climatique	80	✓
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies		6. Renseignements juridiques/Facteurs de risque	309-312	
			3.6.7. Rémunération	119-120	✓
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		4. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	213-216	✓
			4. Comptes consolidés	148-219	✓
<b>PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ</b>					
G4-EC6			KPI : Effectif par pays	115	✓
			KPI : Effectif par âge	116	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
			3.4.1.1. Impact économique	100-101	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	101-102	✓
			3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	104-106	✓
<b>IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS</b>					
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		3.4.1.1. Impact économique	100-101	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	101-102	✓
			3.3.4.5. Transport	91	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		Rapport annuel et de développement durable/ Intégration : Contribution au développement économique et social	56-57	
			3.4.1.1. Impact économique	100-102	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	101-102	✓
<b>ENVIRONNEMENT</b>					
<b>ÉNERGIE</b>					
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
			MPI : Consommation d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	90	✓
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué



N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation		3.3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	88	✓
			MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
			MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	90	✓
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	✓
G4-EN5	Intensité énergétique		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	88	✓
			MPI : Efficacité énergétique (kWh/m <sup>2</sup> /an)	89	✓
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique		MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
			KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€)	88	✓
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services		3.3.4.3. Consommation d'énergie	86	✓
			3.3.4.3. Consommation d'énergie	86	✓
			MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	✓
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	✓
<b>ÉMISSIONS</b>					
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)		MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2,e</sub> )	84	✓
			KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO <sub>2,e</sub> /kWh)	89	✓
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (scope 2)		KPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2,e</sub> )	84	✓
			KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO <sub>2,e</sub> /kWh)	89	✓
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3)		MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	91	✓
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		MPI : Intensité carbone (gCO <sub>2</sub> /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO <sub>2</sub> /occupant/an pour les Bureaux, gCO <sub>2,e</sub> /m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	85	✓
			MPI : Intensité carbone par m <sup>2</sup> (kgCO <sub>2,e</sub> /m <sup>2</sup> /an)	86	✓
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre		3.3.4.2. Émissions de CO <sub>2</sub>	83	✓
			MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2,e</sub> )	84	✓
G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)		KPI : Émissions CO <sub>2</sub> générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO <sub>2,e</sub> )	84	✓
<b>PRODUITS ET SERVICES</b>					
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	68-69	✓
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	74	✓
			3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97-98	✓
			KPI : Pollution et réhabilitation des sols	98	
<b>CONFORMITÉ</b>					
G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement		KPI : Respect de la législation environnementale	98	
<b>TRANSPORT</b>					
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel		KPI : Accès aux transports publics (%)	92	✓
			MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	91	✓
			KPI : Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO <sub>2,e</sub> )	92	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>SOCIAL</b>					
<b>PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT</b>					
<b>Emploi</b>					
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		KPI: Recrutements	117	✓
			KPI: Départs	117	✓
			3.6.5. Attraction – Taux de rotation	117	✓
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels		3.6.7. Rémunération	119	✓
			4. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	213-216	✓
<b>Santé et sécurité au travail</b>					
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe		KPI: Absentéisme	118-119	✓
<b>Formation et éducation</b>					
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		3.6.4. Formation – Académie Unibail-Rodamco	116-117	✓
			KPI: Formation	117	✓
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière		3.6.3. Gestion de carrière	116	✓
			3.6.4. Formation UR – Académie	116-117	✓
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		3.6.3. Gestion de carrière	117	✓
<b>Diversité et égalité des chances</b>					
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité		KPI: Effectif par pays	115	✓
			KPI: Effectif par activité	115	✓
			KPI: Effectif par âge	116	✓
			KPI: Effectif par sexe	116	✓
			3.6.2. Emploi, mobilité et diversité/ % de femmes tenant des postes de direction	114-115	✓
			6. Renseignements juridiques/ Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance	268-273	
<b>Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes</b>					
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels		KPI: Rémunération	119	✓
<b>SOCIÉTÉ</b>					
<b>Communautés locales</b>					
G4-S01	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement		3.3.3.1. Projets de développement	75	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
			3.5. Entreprise citoyenne – Social	113	✓
G4-S02	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	100-102	✓
			3.4.1.1. Impact économique	100-101	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	101-102	✓
<b>Lutte contre la corruption</b>					
G4-S03	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés		3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	66-67	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Dispositif de contrôle interne	322-327	
G4-S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique	66-67	
			3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	66-67	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
<b>Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société</b>					
G4-S09	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société		<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats</b> KPI : Évaluation des prestataires	104-106 106	✓ ✓
<b>RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS</b>					
<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>					
G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration		<b>3.2.3. Gestion des risques et des crises</b> <b>3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b> KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	67 97-98 98	✓ ✓ ✓
<b>Étiquetage des produits et services</b>					
G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information		<b>3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)</b> <b>3.3.3. Certification environnementale des bâtiments</b> MPI : Certification environnementale des projets de développement MPI : Certification environnementale des actifs existants <b>3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b>	68-69 74 75 79 97-98	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client		<b>3.4.2. Expérience clients</b> <b>3.4.3. Partenariat avec les locataires</b>	102-103 103	✓ ✓

#### IV. INDICATEURS ADDITIONNELS

<b>ENVIRONNEMENT</b>					
<b>EAU</b>					
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	✓
			KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	94	✓
			KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€)	94	
			KPI : Consommation d'eau par m <sup>2</sup> (litre/m <sup>2</sup> /an)	95	✓
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		<b>3.3.5.2. L'eau</b>	93	✓
<b>EFFLUENTS ET DÉCHETS</b>					
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement		KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	96	✓
			KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	96	✓
			KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	96	✓
<b>DROITS DE L'HOMME</b>					
<b>INVESTISSEMENT</b>					
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point		<b>3.2.2. Conduite éthique</b> <b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats</b> KPI : Évaluation des prestataires	66-67 104-106 106	✓ ✓ ✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

### 3.8.3. Grenelle II, Article 225

#### Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. En 2014, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY a procédé à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, pages 145-147). La table de concordance ci-dessous atteste de la concordance entre l'exigence réglementaire et les publications auditées d'Unibail-Rodamco.

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité <sup>(1)</sup>
<b>I. INFORMATIONS SOCIALES</b>				
<b>I. A – Emploi</b>	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	KPI: Effectif par sexe	116	<b>M</b>
		KPI: Effectif par âge	116	
		KPI: Effectif par pays	115	
<b>I. A – Emploi</b>	Embauches et licenciements	KPI: Recrutements	117	<b>P</b>
		KPI: Départs	117	
		<b>3.6.5. Attraction</b> – Taux de rotation	119	
<b>I. A – Emploi</b>	Rémunérations et leur évolution	<b>3.6.7. Rémunération</b>	119	<b>P</b>
		KPI: Rémunération – Rémunération totale	119	
		KPI: Rémunération – Rémunération totale variable	119	
<b>I. B – Organisation du travail</b>	Organisation du temps de travail	<b>3.6.6. Bien-être au travail</b>	118-119	<b>P</b>
<b>I. B – Organisation du travail</b>	Absentéisme	KPI: Absentéisme	118-119	<b>M</b>
<b>I. C – Relations sociales</b>	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	<b>3.6.8. Relations sociales</b> – Principe de fonctionnement/Présentation du comité d'entreprise européen	120	<b>P</b>
		<b>3.6.8. Relations sociales</b> – Nombre de réunions menées avec les CE et organisations syndicales	120	
<b>I. C – Relations sociales</b>	Bilan des accords collectifs	KPI: Conventions collectives	120	<b>P</b>
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Conditions de santé et de sécurité au travail	<b>3.6.6. Bien-être au travail</b>	118-119	<b>P</b>
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	N/A		<b>N/A</b>
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Accidents du travail: fréquence; gravité; maladies professionnelles	KPI: Absentéisme	118-119	<b>P</b>
<b>I. E – Formation</b>	Politiques mises en œuvre en matière de formation	<b>3.6.4. Formation UR – Académie</b>	116-117	<b>P</b>
<b>I. E – Formation</b>	Nombre total d'heures de formation	KPI: Formation	117	<b>M</b>
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b> – Participation au programme « Board Women Partners »	114-115	<b>P</b>
		<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b> – Part des femmes dans le management et le top management	115	
		KPI: Rémunération	119	
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b> – Signature de la Charte de la diversité et de la Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées	114-115	<b>P</b>
		<b>3.1. Stratégie et organisation</b>	60-65	
		<b>3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques</b>	66-67	
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Politique de lutte contre les discriminations	<b>3.6.2. Emploi, mobilité et diversité</b> – CV anonyme	114	<b>P</b>
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	N/A		<b>N/A</b>
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants</b> – Promotion des conventions fondamentales de l'OIT	105	<b>P</b>
		<b>3.6.8. Relations sociales</b> – Respect des conventions fondamentales de l'OIT	120	

(1) Rapport annuel et développement durable: se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel; P = pertinent; N/A = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité <sup>(1)</sup>
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Élimination du travail forcé ou obligatoire	N/A		N/A
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Abolition effective du travail des enfants	N/A		N/A
<b>II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>				
II. A – Politique générale en matière environnementale	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	3.1. Stratégie et organisation	60-65	
		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	68-69	
		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	70-74	
		3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	74	M
		MPI : Certification environnementale des projets de développement	75	
		MPI : Certification environnementale des actifs existants	79	
		3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020	122-125	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	3.6.4. Formation – UR Académie Sensibilisation au développement durable	116-117	P
		3.6.4. Formation – UR Académie Indicateur de suivi sur l'offre de formation	116-117	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97-98	P
		KPI : Audit annuel des risques Hygiène et Sécurité	98	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Mesures de prévention/réduction/réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	3.3.4. Changement climatique	80	
		3.3.5.3 Les déchets	95	P
		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Avenant fascicule environnemental	105	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (si l'information ne risque pas de causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement « Absence de montant de provisions pour risques en matière d'environnement »	97-98	P
		3.3.5.3 Les déchets	95	
II. B – Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention/recyclage/élimination des déchets	KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	96	P
		KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	96	
		KPI : Répartition des déchets par type (tonnes)	96	
II. B – Pollution et gestion des déchets	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	3.3.5.3. Les déchets – Charte chantier à faible nuisance	95	P
		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	97-98	
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.3.5.2. L'eau	93	
		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> )	94	
		KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	94	P
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	KPI : Consommation d'eau (litre/m <sup>2</sup> /an)	95	
		3.3.5.1. Les matériaux	92-93	P

(1) Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; P = pertinent ; N/A = non reporté car non pertinent



Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité <sup>(1)</sup>
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation d'énergie	MPI : Consommation énergétique (kWh)	87	
		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	88	
		MPI : Efficacité énergétique (kWh/m <sup>2</sup> /an)	89	
		MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	90	
		<b>3.3.4.3. Consommation d'énergie –</b> Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	86-88	M
		<b>3.3.4.2. Émissions de CO<sub>2</sub> –</b> Focus sur l'achat d'« électricité verte »	84-85	
II. C – Utilisation durable des ressources	Recours aux énergies renouvelables	MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	
		<b>3.3.4.3. Consommation d'énergie</b>	86	
		<b>3.7. Réalisation 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	
II. C – Utilisation durable des ressources	Utilisation des sols	<b>3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement –</b> Politique de prévention des pollutions sur sites existants (dépollution) et acquisitions ( <i>due diligence</i> )	97-98	P
		KPI : Pollution et réhabilitation des sols	98	
		<b>3.3.4.2. Émissions de CO<sub>2</sub></b>	83	
		<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	
II. D – Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	MPI : Émissions CO <sub>2</sub> (kgCO <sub>2</sub> e)	84	
		MPI : Intensité carbone (gCO <sub>2</sub> /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO <sub>2</sub> /occupant/an pour les Bureaux, gCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	85	M
		MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO <sub>2</sub> économisées	91	
		MPI : Intensité carbone (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an)	86	
		MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	91	
		<b>3.3.4. Changement climatique –</b> Critères d'évaluation intégrés aux processus d'acquisition	80	
II. D – Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	<b>3.3.4. Changement climatique –</b> Analyse des impacts probables du changement climatique sur les actifs	80	P
II. E – Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	<b>3.3.5.4. Biodiversité</b>	97	P
<b>III. INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>				
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	En matière d'emploi et de développement régional	<b>3.4.1. Contribution auprès des communautés locales</b>	100-102	
		<b>3.4.1.1. Impact économique</b>	100-101	M
		<b>3.4.1.2. Empreinte économique locale</b>	101-102	
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	Sur les populations riveraines ou locales	<b>3.5. Entreprise citoyenne</b>	113	P
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	<b>3.4. Parties prenantes</b>	99-112	
		<b>3.4.2. Expérience client</b>	102-103	
		KPI : Satisfaction client	103	M
		<b>3.4.3. Partenariat avec les locataires</b>	103	
		MPI : Baux « verts »	103	
		<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020 –</b> Bail vert	123	
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Actions de partenariat ou de mécénat	<b>3.5. Entreprise citoyenne –</b> Total des dons	113	
		<b>3.5. Entreprise citoyenne –</b> Éducation à travers l'architecture	113	P
		<b>3.5. Entreprise citoyenne –</b> Social	113	

(1) Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; P = pertinent ; N/A = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité <sup>(1)</sup>
III. C – Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Politique achats</b>	105	M
		<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Cartographie achats</b>	104-105	
		<b>KPI: Évaluation des prestataires</b>	106	
III. C – Sous-traitance et fournisseurs	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats</b>	104-105	M
		<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	
III. D – Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	<b>3.2.2. Conduite Éthique</b>	66-67	M
		<b>3.1.4. Formation</b>	63	
		<b>3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats</b>	104-105	
III. D – Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	<b>3.7. Réalisations 2014 et objectifs 2020</b>	122-125	M
		<b>3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement</b>	97-98	
		<b>KPI: Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité</b>	98	
III. E – Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière de Droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption		P

(1) **Rapport annuel et développement durable** : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; P = pertinent ; N/A = non reporté car non pertinent

## Avertissement

---

Certaines des déclarations contenues dans ce document sont des énoncés prospectifs portant sur des prévisions. Ces prévisions se fondent sur les observations et les hypothèses actuelles de la Direction ; elles tiennent compte des risques connus et intègrent des incertitudes de nature à modifier significativement les résultats et/ou les données qui sont énoncés ou sous-entendus dans ces déclarations. Les déclarations sont établies sur la base du portefeuille immobilier actuel et ne tiennent pas compte des effets éventuels de facteurs externes tels que – mais pas exclusivement – le changement climatique, la politique énergétique locale ou l'évolution législative ou réglementaire.

Les données 2006-2008 présentées dans ce rapport ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. Les données qui sont fournies depuis 2009 ont été collectées par le biais des outils internes de gestion sur un rythme trimestriel et/ou annuel. L'exactitude de ces données peut être influencée par un certain nombre de variables, notamment, mais pas exclusivement, l'hétérogénéité des actifs d'Unibail-Rodamco, les spécificités de certains actifs, les différences de systèmes de collecte de données et de périmètres entre les différents actifs. Pour la première fois en 2015, les données environnementales 2014, indicateurs de performance ont été consolidées par l'équipe développement durable Corporate *via* une solution de reporting Enablon, baptisée « Unism@rt ».

Les lecteurs ne devraient pas se fier excessivement à ces informations prospectives. Unibail-Rodamco décline toute obligation d'actualiser les informations prospectives contenues dans ce document sous réserve des obligations légales et réglementaires. L'ensemble des données est susceptible de modification sans préavis.

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

**Exercice clos le 31 décembre 2014**

**Aux Actionnaires,**

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC <sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le chapitre « Développement Durable » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément aux référentiels utilisés par la société, composés des référentiels environnemental et social dans leurs versions datées de septembre 2013 (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction des chapitres 3.2, 4.1.1 et 6.1 dans le rapport de gestion (la « Note méthodologique ») et disponibles sur demande au siège de la Société.

#### Indépendance et contrôle qualité

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

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre septembre 2014 et mars 2015, pour une durée d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

#### I. Attestation de présence des Informations RSE

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

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

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

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée aux chapitres 3.3, 4.1.1 et 6.1 du rapport de gestion.

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

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

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

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

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec une dizaine de personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions PMPS (Property Maintenance, Purchasing and Sustainability) et Ressources Humaines en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération les bonnes pratiques du secteur et notamment les recommandations sectorielles de l'EPRA (European Public Real Estate Association) ainsi que le Référentiel environnemental et sociétal du Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC) de juillet 2013 ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

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

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

- au niveau de l'entité consolidée et des entités contrôlées, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives

et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés <sup>(2)</sup>, en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 16% des surfaces et 13% des consommations énergétiques du patrimoine en 2014.

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

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide Sectoriel de Reporting RSE du Conseil National des Centres Commerciaux.

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

(1) **Indicateurs environnementaux, sociétaux ou sociaux :**

- Part des bâtiments certifiés ou en cours de certification environnementale, traitement et recyclage des déchets, consommations d'énergies et émissions de gaz à effet de serre par m<sup>2</sup> et par visiteur, consommations d'eau ; emplois directs, indirects et hébergés, taux de déploiement des baux verts auprès des preneurs, accessibilité des transports en communs (niveaux de proximité), label 4-star ; effectif total, taux absentéisme, nombre total d'heures de formation.
- Informations qualitatives : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation ou de certification, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; l'impact territorial (retombées économiques), la politique d'achats responsables, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, la politique en matière de formation.

(2) CNIT (Congrès & Exposition – France), Adenauer (Bureaux – France), So Ouest et Lyon Confluence (Centre Commercial – France), Täby Centrum (Centre Commercial – Suède), Parquesur (Centre Commercial – Espagne), Zoetermeer (Centre Commercial – Pays-Bas).



### **Conclusion**

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

### **Observations**

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur les éléments suivants :

- La mise en place d'un nouvel outil permet d'automatiser le reporting environnemental mais a affecté en phase de transition le processus de consolidation des informations.

- Les facteurs d'émission de gaz à effet de serre liés à la consommation d'énergie utilisés sont ceux transmis par le fournisseur, à l'exception des régions « Autriche » et « Netherlands » pour lesquelles le facteur d'émission lié à la consommation d'électricité « verte » est considéré comme nul. Ces régions représentent 8,5% des consommations électriques totales du Groupe.
- Les données relatives à la production de déchets n'incluent pas les déchets produits par les Centres d'Exposition, qui représentent 9 % de la valeur vénale totale du patrimoine consolidé au 31 décembre 2014.

Paris-La Défense, le 11 mars 2015

L'Organisme Tiers Indépendant  
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud  
Associé Développement durable

Bruno Perrin  
Associé



# 4

## COMPTES CONSOLIDÉS *au 31 décembre 2014*

### **4.1. Comptes consolidés au 31 décembre 2014** 149

### **4.2. Notes annexes aux comptes consolidés** 154

4.2.1. Principes comptables et méthodes de consolidation	154
4.2.2. Information sectorielle	163
4.2.3. Périmètre de consolidation	169
4.2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	177
4.2.5. Notes et commentaires	182
4.2.6. Instruments financiers	203

4.2.7. Gestion du risque de capital	209
-------------------------------------	-----

4.2.8. Engagements de financement et de garanties	209
---	-----

4.2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel	213
---	-----

4.2.10. Transactions avec les parties liées	216
---	-----

4.2.11. Relations avec les Commissaires aux Comptes	217
---	-----

4.2.12. Événements postérieurs à la clôture	218
---	-----

### **4.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés** 219

## 4.1. Comptes consolidés au 31 décembre 2014

### État du résultat global consolidé

Présentation normée IFRS (M€)	Notes	2014	2013
Revenus locatifs	19	1 702,0	1 584,3
Charges du foncier	20	(14,0)	(12,7)
Charges locatives non récupérées	21	(24,5)	(25,2)
Charges sur immeubles	22	(198,3)	(194,3)
<b>LOYERS NETS</b>		<b>1 465,1</b>	<b>1 352,1</b>
Frais de structure		(87,1)	(80,5)
Frais de développement		(4,1)	(4,0)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,2)	(2,2)
<b>FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>23</b>	<b>(93,4)</b>	<b>(86,7)</b>
<b>COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS</b>	<b>24</b>	<b>0,1</b>	<b>(6,1)</b>
Revenus des autres activités		237,3	182,0
Autres dépenses		(164,4)	(127,7)
<b>RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS</b>	<b>25</b>	<b>72,9</b>	<b>54,3</b>
Revenus des cessions d'actifs de placement		766,4	50,8
Valeur comptable des actifs cédés		(749,7)	(43,5)
<b>RÉSULTAT DES CESSIONS D'ACTIFS</b>	<b>26</b>	<b>16,7</b>	<b>7,3</b>
Revenus des cessions de sociétés		886,0	148,3
Valeur comptable des titres cédés		(820,1)	(148,3)
<b>RÉSULTAT DES CESSIONS DE SOCIÉTÉS</b>	<b>27</b>	<b>65,9</b>	<b>-</b>
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		1 576,0	1 013,7
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(261,8)	(495,6)
<b>SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS</b>	<b>28</b>	<b>1 314,2</b>	<b>518,1</b>
<b>DÉPRÉCIATION D'ÉCART D'ACQUISITION/ÉCART D'ACQUISITION NÉGATIF</b>		<b>11,3</b>	<b>-</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET</b>		<b>2 852,8</b>	<b>1 839,0</b>
Résultat des sociétés non consolidées		4,7	7,3
<i>Produits financiers</i>		99,9	95,5
<i>Charges financières</i>		(438,4)	(410,9)
Coût de l'endettement financier net	29	(338,5)	(315,4)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	13	(48,3)	(62,5)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	30	(396,6)	22,0
Actualisation des dettes	31	(1,8)	(2,3)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	32	88,6	70,3
Intérêts sur créances	32	22,9	20,1
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>		<b>2 183,8</b>	<b>1 578,5</b>
Impôt sur les sociétés	33	(180,0)	(36,0)
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE</b>		<b>2 003,8</b>	<b>1 542,5</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	34	333,3	251,9
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE</b>		<b>1 670,5</b>	<b>1 290,6</b>
Nombre moyen d'actions (non dilué)		97 814 577	96 458 943
Résultat net global (Part des Propriétaires de la société-mère)		1 670,5	1 290,6
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE) (€)</b>		<b>17,1</b>	<b>13,4</b>
Résultat net global retraité (Part des Propriétaires de la société-mère) <sup>(1)</sup>		1 720,2	1 290,6
Nombre moyen d'actions (dilué)		103 878 972	97 161 396
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE DILUÉ) (€)</b>		<b>16,6</b>	<b>13,3</b>

(1) Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANES ainsi que des charges financières afférentes en cas d'impact dilutif (cf. section 4.2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 4.2.1.15 « Résultat par action »).

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2014	2013
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE</b>		<b>2 003,8</b>	<b>1 542,5</b>
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères		(12,9)	(8,5)
Gain/perte sur couverture d'investissement net		(45,2)	(23,9)
Couverture de flux de trésorerie		0,9	0,1
Réévaluation des titres disponibles à la vente		-	10,4
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL QUI POURRONT ÊTRE RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET</b>		<b>(57,2)</b>	<b>(22,0)</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET</b>		<b>(19,8)</b>	<b>-</b>
<b>AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL – QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET</b>		<b>(5,9)</b>	<b>6,4</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>		<b>(82,9)</b>	<b>(15,6)</b>
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL</b>		<b>1 920,9</b>	<b>1 527,0</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		333,1	252,0
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE</b>		<b>1 587,8</b>	<b>1 275,0</b>

## État de la situation financière consolidée

(M€)	Notes	31/12/2014	31/12/2013
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>33 287,8</b>	<b>31 182,2</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>1</b>	<b>30 253,6</b>	<b>28 552,6</b>
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		29 781,5	27 613,5
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		472,1	939,1
Actifs corporels	2	215,7	203,1
Écarts d'acquisition	3	541,2	269,4
Actifs incorporels	4	237,5	217,5
Prêts et créances <sup>(1)</sup>	5	46,7	62,3
Actifs financiers	6	77,1	71,4
Actifs financiers disponibles à la vente	7	-	128,5
Impôts différés actifs	15	14,3	8,7
Dérivés à la juste valeur	14	225,7	112,1
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8	1 676,1	1 556,7
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>2 282,4</b>	<b>1 162,3</b>
<b>Immeubles ou titres détenus en vue de la vente <sup>(2)</sup></b>	<b>1</b>	<b>614,1</b>	<b>188,6</b>
<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>9</b>	<b>364,4</b>	<b>344,2</b>
<b>Autres créances</b>	<b>10</b>	<b>472,8</b>	<b>525,7</b>
Créances fiscales		166,8	231,5
Autres créances <sup>(1)</sup>		229,4	237,1
Charges constatées d'avance		76,6	57,2
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>11</b>	<b>831,1</b>	<b>103,7</b>
Titres monétaires disponibles à la vente		529,3	9,8
Disponibilités		301,8	93,9
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>35 570,2</b>	<b>32 344,5</b>
<b>Capitaux propres (Part des Propriétaires de la société-mère)</b>		<b>14 519,9</b>	<b>13 703,9</b>
Capital		490,3	486,4
Primes d'émission		6 229,8	6 139,8
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,3	1,4
Réserves consolidées		6 199,9	5 800,4
Réserves de couverture et de change		(71,9)	(14,7)
Résultat consolidé		1 670,5	1 290,6
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>2 413,3</b>	<b>2 179,8</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>16 933,2</b>	<b>15 883,7</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>16 108,4</b>	<b>13 555,0</b>
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	12	119,6	61,2
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) <sup>(3)</sup>	13	1 406,7	857,1
Part non courante des emprunts et dettes financières	13	12 006,0	10 733,6
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement	13	367,3	117,6
Dérivés à la juste valeur	14	698,3	426,3
Impôts différés passifs	15	1 172,9	1 013,1
Provisions long terme	16	40,2	31,5
Provisions pour engagement de retraite	16	20,7	13,9
Dépôts et cautionnements reçus		196,0	210,4
Dettes fiscales	18	1,3	17,8
Dettes sur investissements		79,4	72,5
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 528,5</b>	<b>2 905,8</b>
<b>Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>12</b>	<b>2,0</b>	<b>-</b>
<b>Dettes fournisseurs et autres dettes</b>	<b>17</b>	<b>1 035,2</b>	<b>1 052,6</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		187,6	122,7
Dettes sur immobilisations		379,1	448,4
Autres dettes d'exploitation		256,1	304,5
Autres dettes		212,4	177,0
<b>Part courante des emprunts et dettes financières</b>	<b>13</b>	<b>1 289,4</b>	<b>1 683,7</b>
<b>Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement</b>	<b>13</b>	<b>6,0</b>	<b>3,7</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>	<b>18</b>	<b>172,8</b>	<b>145,4</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>16</b>	<b>23,1</b>	<b>20,5</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>35 570,2</b>	<b>32 344,5</b>

(1) Un montant de 22,8 millions d'euros a été reclassé d'Actifs courants à Actifs non courants au 31 décembre 2013.

(2) Comprend un montant de 475,7 millions d'euros d'immeubles détenus en vue de la vente et 138,4 millions d'euros de titres de sociétés comptabilisées par mise en équivalence détenus en vue de la vente.

(3) Comprend un montant d'intérêts courus de 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.



## État des flux de trésorerie consolidés

(ME)	Notes	2014	2013
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>			
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>2 003,8</b>	<b>1 542,5</b>
Amortissements et provisions		31,8	18,8
Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif		(11,3)	-
Variations de valeur sur les immeubles		(1 314,2)	(518,1)
Variations de valeur sur les instruments financiers		445,0	40,5
Produits/charges d'actualisation		1,8	2,3
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		7,9	7,1
Autres produits et charges calculés		(5,0)	-
Plus et moins-values sur cessions de titres		(65,9)	-
Plus et moins-values sur cessions d'actifs <sup>(1)</sup>		(16,0)	(8,0)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(88,6)	(70,3)
Intérêts sur créances		(22,9)	(20,1)
Dividendes de sociétés non consolidées		(4,8)	(7,2)
Coût de l'endettement financier net		338,5	315,4
Charge d'impôt		180,0	36,0
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET DE L'IMPÔT</b>		<b>1 480,0</b>	<b>1 338,8</b>
Intérêts sur créances		21,5	20,1
Dividendes et remises de résultat de sociétés mises en équivalence ou non consolidées		19,9	28,7
Impôt versé		(39,8)	(19,3)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation	35	106,8	(78,2)
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>1 588,4</b>	<b>1 290,2</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
<b>SECTEUR DES ACTIVITÉS DE FONCIÈRE</b>			
Acquisitions de titres consolidés	36	(891,1)	(130,9)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	37	(1 339,0)	(1 520,3)
Paiement de l' <i>exit tax</i>		(1,4)	(8,1)
Remboursement de financement immobilier		1,1	8,0
Nouveau financement immobilier		(12,6)	(5,2)
Cessions de titres/filiales consolidés	36	1 409,2	176,7
Cessions d'immeubles de placement		715,6	50,8
<b>REMBOURSEMENT DES PRÊTS EN CRÉDIT-BAIL</b>		<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
<b>INVESTISSEMENTS FINANCIERS</b>		<b>(3,0)</b>	<b>(0,0)</b>
Acquisitions d'immobilisations financières		(5,6)	(2,0)
Cessions d'immobilisations financières		1,6	1,9
Variation d'immobilisations financières		1,0	0,1
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(121,0)</b>	<b>(1 429,0)</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital de la société-mère		94,2	117,5
Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires		1,2	(80,7)
Distribution aux actionnaires de la société-mère	38	(871,4)	(610,5)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées <sup>(2)</sup>		(65,8)	(112,8)
Nouveaux emprunts et dettes financières <sup>(2)</sup>		3 419,1	3 300,7
Remboursements emprunts et dettes financières <sup>(2)</sup>		(2 796,6)	(2 034,4)
Produits financiers	39	97,8	87,7
Charges financières	39	(420,7)	(390,0)
Autres flux liés aux opérations de financement	40	(173,9)	(81,7)
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(716,1)</b>	<b>196,0</b>
<b>VARIATION DES LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS AU COURS DE LA PÉRIODE</b>		<b>751,3</b>	<b>57,2</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>		<b>94,8</b>	<b>38,2</b>
<b>EFFET DES VARIATIONS DE TAUX DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE</b>		<b>(18,4)</b>	<b>(0,6)</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE <sup>(3)</sup></b>	<b>41</b>	<b>827,6</b>	<b>94,8</b>

(1) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme, de contrats de crédit-bail et d'actifs d'exploitation.

(2) Un reclassement a été opéré entre les dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées et les emprunts et dettes financières au 31 décembre 2013.

(3) La trésorerie correspond aux comptes bancaires, aux comptes courants à durée de moins de trois mois, aux titres monétaires disponibles à la vente, après déduction des découverts bancaires.

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 entre différents états.

## État de variation des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change <sup>(1)</sup>	Total part des Propriétaires de la société-mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2012</b>	<b>474,5</b>	<b>5 838,2</b>	<b>1,4</b>	<b>5 112,3</b>	<b>1 458,6</b>	<b>17,6</b>	<b>12 902,5</b>	<b>1 583,1</b>	<b>14 485,6</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 290,6	-	1 290,6	251,9	1 542,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	16,8	-	(32,3)	(15,6)	0,1	(15,5)
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16,8</b>	<b>1 290,6</b>	<b>(32,3)</b>	<b>1 275,0</b>	<b>252,0</b>	<b>1 527,0</b>
Affectation du résultat	-	-	-	1 458,6	(1 458,6)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2012	6,0	190,0	-	(806,4)	-	-	(610,5)	(112,7)	(723,1)
Options de souscription d'actions et PEE	5,9	111,6	-	-	-	-	117,5	-	117,5
Coût des paiements en actions	-	-	-	7,1	-	-	7,1	-	7,1
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	16,0	-	-	16,0	401,7	417,7
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(3,9)	-	-	(3,9)	55,6	51,7
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2013</b>	<b>486,4</b>	<b>6 139,8</b>	<b>1,4</b>	<b>5 800,4</b>	<b>1 290,6</b>	<b>(14,7)</b>	<b>13 703,9</b>	<b>2 179,8</b>	<b>15 883,7</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 670,5	-	1 670,5	333,3	2 003,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(25,5)	-	(57,2)	(82,7)	(0,2)	(82,9)
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(25,5)</b>	<b>1 670,5</b>	<b>(57,2)</b>	<b>1 587,8</b>	<b>333,1</b>	<b>1 920,9</b>
Affectation du résultat	-	-	-	1 290,6	(1 290,6)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2013	-	-	-	(871,4)	-	-	(871,4)	(65,8)	(937,2)
Options de souscription d'actions et PEE	3,9	90,0	-	-	-	-	93,9	-	93,9
Conversion d'ORA	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Coût des paiements en actions	-	-	-	7,9	-	-	7,9	-	7,9
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(1,2)	-	-	(1,2)	7,2	6,0
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(1,0)	-	-	(1,0)	(41,1)	(42,1)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014</b>	<b>490,3</b>	<b>6 229,8</b>	<b>1,3</b>	<b>6 199,9</b>	<b>1 670,5</b>	<b>(71,9)</b>	<b>14 519,9</b>	<b>2 413,3</b>	<b>16 933,2</b>

(1) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion d'états financiers de filiales étrangères. Elle est aussi utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

## Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
<b>AU 01/01/2013</b>	<b>94 891 980</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	27 812
Levées d'options	1 158 397
Obligations Remboursables en Actions	21
Paiement du dividende en actions	1 190 366
<b>AU 31/12/2013</b>	<b>97 268 576</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	30 779
Levées d'options	758 377
Obligations Remboursables en Actions	572
Actions Gratuites Attribuées	43
<b>AU 31/12/2014</b>	<b>98 058 347</b>

## Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE détenus par des tiers et faisant l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2014, 308 456 titres inscrits au nominatif administré sont nantis et aucun titre inscrit au nominatif pur n'est nanti.

## 4.2. Notes annexes aux comptes consolidés

Le 28 janvier 2015, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2014.

Ces comptes seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 16 avril 2015.

### 4.2.1. Principes comptables et méthodes de consolidation

En application du Règlement européen 106/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, le groupe Unibail-Rodamco a établi les comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm).

#### 4.2.1.1. 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 2013, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

#### Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

- IFRS 10 : États financiers consolidés, IFRS 11 : Partenariats, IFRS 12 : Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités, IAS 28 : Participation dans les entreprises associées et les coentreprises (appliquées par anticipation par le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2013) ;
- IAS 32 – Amendement : Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers ;
- Entités d'investissement (Amendements aux IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27) ;
- IAS 36 – Amendement : Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- IAS 39 – Amendement : Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

#### Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2014 mais avec une date effective ultérieure d'application, et n'ont pas été appliqués par anticipation :

- IFRIC 21 : Taxes ;
- Améliorations annuelles des IFRS (2011-2013).

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe est en cours.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 14 : Comptes de report réglementaires ;
- IFRS 15 : Produits provenant de contrats avec les clients ;
- IAS 19 – Amendement : Avantages du personnel – Régimes à prestations définies ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2010-2012/cycle 2012-2014) ;
- IFRS 9 – Amendement : Comptabilité de couverture et amendements à IFRS 9, IFRS 7 et à IAS 39 ;
- IFRS 11 – Amendement : Comptabilisation d'acquisition d'intérêts dans une activité conjointe ;
- IAS 16 et IAS 38 – Amendements : Clarification sur les modes d'amortissement acceptables ;
- IFRS 10 et IAS 28 – Amendements : Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise ;
- IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Amendements : Entités d'investissement : application de l'exemption de consolidation ;
- IAS 1 – Amendement : Initiative informations à fournir.

#### 4.2.1.2. 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.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement dans la section 4.2.1 § 4.2.1.7 « Méthodes d'évaluation des actifs » et en section 4.2.5 note 1 « Immeubles de placement », pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, respectivement en section 4.2.1 § 4.2.1.5 « Regroupements d'entreprises » et § 4.2.1.7 « Méthodes d'évaluation des actifs » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en section 4.2.5 note 14 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif ainsi que les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux et de Congrès & Expositions font l'objet d'expertises indépendantes.

#### 4.2.1.3. Options utilisées dans le cadre de la norme IFRS 1

Lors de la première adoption des IFRS, la norme IFRS 1 prévoit certaines exemptions concernant l'application d'autres normes IFRS. Ces exemptions sont appliquées en option.

Les exemptions appliquées sont principalement liées aux regroupements d'entreprises. L'application rétroactive de IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » aux regroupements d'entreprises intervenus avant la transition vers les IFRS est optionnelle. Unibail-Rodamco a choisi d'opter pour cette exemption.

Unibail-Rodamco a choisi de ne pas appliquer d'autres options prévues par IFRS 1.

#### 4.2.1.4. Périmètre et méthodes de consolidation

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'Unibail-Rodamco, ainsi que 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 coentreprise 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 coentreprise 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 coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.

- 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.

#### 4.2.1.5. Regroupements d'entreprises

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'entreprise, 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. Le Groupe poursuit l'évaluation des participations ne donnant pas le contrôle à la part proportionnelle des actifs nets identifiables de la société 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. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments, ainsi que leur correction éventuelle en cas d'informations nouvelles, peuvent intervenir dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition.

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.

## Écart d'acquisition

Un écart d'acquisition ne résulte que d'un regroupement d'entreprises et est initialement évalué comme le coût résiduel du regroupement d'entreprises après comptabilisation des actifs identifiables, des passifs repris et des passifs éventuels. Les écarts d'acquisition sont maintenus dans l'État de situation financière à leur coût et font l'objet d'une revue régulière par le Groupe et de tests de dépréciation au minimum une fois par an ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur. À la date d'acquisition, chaque écart est affecté à une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie devant retirer des avantages de l'acquisition.

La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est calculée selon la méthode la plus appropriée, notamment la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*) et appliquée globalement à l'échelle de l'unité génératrice de trésorerie, et non au niveau de chaque entité juridique.

Un écart d'acquisition peut résulter de l'acquisition d'un actif *via* une acquisition de sociétés pour lesquelles le Groupe reprend la base fiscale des actifs. Les règles IFRS imposent en effet la reconnaissance des impôts différés calculés au taux nominal au niveau de chaque actif alors que dans une transaction par actions, cette reconnaissance se base sur la valeur de marché de ces impôts. Dans ce cas, l'écart d'acquisition correspond au différentiel entre la valeur comptable théorique des impôts comptabilisés et l'impôt optimisé pris en compte dans le prix d'acquisition au moment de la transaction. C'est pourquoi dans ce cas le test de dépréciation consiste à comparer la valeur comptable de l'écart d'acquisition avec une estimation de l'optimisation fiscale qui pourrait être réalisée à la date de clôture.

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 Unibail-Rodamco 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 part des propriétaires de la société-mère. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres part des propriétaires de la société-mère. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres part des propriétaires de la société-mère.

Pour certaines transactions réalisées en 2014, le Groupe a opté pour l'application de la méthode du goodwill complet.

## 4.2.1.6. Conversion de devises étrangères

### 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 euro 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.

### Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

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 euro 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.



#### 4.2.1.7. Méthodes d'évaluation des actifs

##### Immeubles de placement (IAS 40 et 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.

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts indépendants n'ont pas été impactées par l'adoption de la norme IFRS 13.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

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. 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 en cours de construction dont la juste valeur peut être déterminée de façon fiable, le différentiel entre la valeur de marché et la valeur au coût est entièrement comptabilisé en compte de résultat.

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.

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 <sup>(1)</sup>. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Au 31 décembre 2014, 97 % de la valeur du patrimoine du Groupe ont fait l'objet d'une expertise externe.

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 et les justes valeurs au m<sup>2</sup> 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. Le Groupe s'assure de façon régulière que les services annexes rendus aux clients représentent une composante non significative du contrat pris dans son ensemble.

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, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, ainsi que 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].

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.

(1) 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.

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 détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'État de situation financière.

### Actifs corporels

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<sup>e</sup>, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

### 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 Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) est reconnu en tant qu'actif 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.

### 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 immobilisations incorporelles constatées sur les entités Viparis font l'objet d'une expertise externe. Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

#### 4.2.1.8. Opérations de location

Les opérations de location sont qualifiées d'opérations de location financement lorsqu'elles transfèrent au locataire la quasi-totalité des risques et avantages liés à la propriété du bien loué. À défaut, elles sont qualifiées de location simple.

Le Groupe n'est plus engagé en tant que bailleur dans des activités de crédit-bail immobilier que pour un encours résiduel de 0,1 million d'euros au 31 décembre 2014.

#### 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.

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits au § 4.2.1.7.

### 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.

**Loyers et droits d'entrée**

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les conséquences financières de toutes les dispositions définies dans le contrat de bail sont étalées sur la durée ferme du bail, à compter de la mise à disposition des locaux au locataire. Il en va ainsi des franchises, des paliers et des droits d'entrée.

**Indemnités d'éviction**

L'indemnité d'éviction versée au locataire sortant en vue d'une relocation venant améliorer, ou au moins maintenir, la performance de l'actif (nouvelle location à des conditions financières plus élevées) est capitalisée dans le coût de l'actif.

**Livraison d'un immeuble de placement**

Dans le cas d'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC), le chiffre d'affaires est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

#### 4.2.1.9. Instruments financiers (IAS 32/IAS 39/IFRS 7/IFRS 13)

La comptabilisation et l'évaluation des actifs et des passifs financiers sont principalement définies par la norme IAS 39.

##### a) Classification et évaluation des actifs et passifs financiers non dérivés

**Prêts et créances**

Les prêts et créances, acquis ou octroyés, non détenus à des fins de transaction ou non destinés à la vente, sont enregistrés dans l'État de situation financière parmi les « Prêts et créances ». Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif. Ils peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

**Actifs financiers**

Sont comptabilisés en actifs financiers les titres des sociétés non consolidées ainsi que les prêts obligataires. Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

**Actifs financiers disponibles à la vente**

Ce sont les actifs financiers non dérivés détenus pour une période indéterminée et que le Groupe peut être amené à céder à tout moment. Ils sont réévalués à leur juste valeur à la date d'arrêt et comptabilisés en titres monétaires disponibles à la vente. Les intérêts courus ou acquis des titres à revenu fixe sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif tandis que les variations de juste valeur hors revenus sont présentées en autres éléments du résultat global. En cas de cession ou de dépréciation durable de ces actifs financiers, le Groupe constate en résultat ces variations de juste valeur.

**Passifs financiers non dérivés**

Les passifs financiers non dérivés sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

Par ailleurs, la norme IAS 39 permet dans certains cas de comptabiliser dès l'origine les passifs financiers à la juste valeur. Ce traitement est appliqué pour les obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANEs) émises en septembre 2012 et juin 2014.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IAS 39, 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. 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.

##### b) 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.

Unibail-Rodamco développe une stratégie de macro-couverture de sa dette et, à l'exception des dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IAS 39. 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 ainsi que les différences de change afférent aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

### Exposition au risque de crédit d'une contrepartie

Le Groupe, détenant des groupes d'actifs ou de passifs financiers, est exposé à un risque de marché ou un risque de crédit sur chacune de ses contreparties, tel que défini par IFRS 7. Le Groupe utilise l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet de mesurer à la juste valeur le groupe d'actifs ou de passifs financiers sur la base du prix qui serait reçu pour la vente ou le transfert d'une position nette à l'égard d'un risque particulier lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation.

Pour déterminer la position nette, le Groupe tient compte des arrangements existants qui atténueraient le risque de crédit en cas de défaut (par exemple, un accord de compensation globale avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur prend en compte la probabilité qu'un tel arrangement puisse être juridiquement contraignant en cas de défaut.

L'évaluation des dérivés a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de la valeur de crédit (CVA) et l'ajustement de la valeur de débit (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- a. de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est positive ;
- b. de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg basé sur des valeurs de marché et issues des couvertures de défaillance des banques (CDS) ;
- c. et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

Le DVA basé sur le risque de crédit d'Unibail-Rodamco, correspond à la perte à laquelle la contrepartie pourrait faire face en cas de défaut du Groupe. Il résulte du produit :

- a. de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est négative ;
- b. de la probabilité de défaut du Groupe sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale du portefeuille total de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle Bloomberg issues des couvertures de défaillance d'Unibail-Rodamco (CDS) ;
- c. et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

### 4.2.1.10. 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.
- La dette correspondant au paiement sur quatre ans de l'impôt dû pour l'entrée dans le régime SIIC est actualisée.

- 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.

### 4.2.1.11. Impôts

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.

#### Régime fiscal français – SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée)

La quasi-totalité des sociétés foncières françaises du Groupe éligibles au régime SIIC ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.

Du fait de la diversité de ses activités, Unibail-Rodamco SE bénéficie d'un traitement fiscal spécifique, à savoir :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat récurrent et les plus-values des cessions ;
- un secteur taxable pour les autres opérations.

#### Régime fiscal néerlandais – FBI

Les critères exigés pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur l'activité et l'actionnariat. Selon le Ministère des Finances néerlandais, Unibail-Rodamco SE ne satisfait pas au test d'activité et n'est donc pas éligible au régime FBI. Par conséquent, ainsi qu'il a été annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime de transparence fiscale (FBI) pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010. Malgré le peu de différences existant entre le régime FBI et le régime SIIC en France, les autorités fiscales néerlandaises ont considéré que les activités du Groupe le disqualifiaient pour le régime FBI.

Unibail-Rodamco conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2014 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale externe. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe n'a aucun impact sur le résultat récurrent 2014.

#### Régime fiscal espagnol – SOCIMI

Depuis 2013, Unibail-Rodamco bénéficie du régime SOCIMI pour la plupart de ses sociétés en Espagne. Le régime SOCIMI prévoit un taux d'imposition de 0 % sur le résultat récurrent à condition que certaines exigences liées aux actionnaires d'Unibail-Rodamco SE soient remplies. Les plus-values de cessions réalisées durant la période du régime SOCIMI seront taxées à hauteur de 0 % et celles

liées à la période précédant l'entrée dans le régime seront taxées au moment de leur réalisation. Selon le régime SOCIMI, le Groupe a l'obligation de distribuer au moins 80 % de ses profits annuels, ainsi que 50 % de ses plus-values de cessions, tandis que les 50 % restants doivent être réinvestis dans le secteur immobilier sur une période de trois ans.

## Impôt sur les sociétés et impôt différé

### Impôt sur les sociétés

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

En France, les sociétés qui paient un impôt sur les sociétés sont essentiellement Viparis Holding et ses filiales et les sociétés prestataires de service. Les autres sociétés non éligibles au régime SIIC sont regroupées dans des sous-groupes fiscaux ayant opté pour le régime d'intégration fiscale.

### 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'arrêté 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 identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Viparis-Nord Villepinte.

#### 4.2.1.12. Paiements en actions

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).

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 gratuites, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

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.

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.

#### 4.2.1.13. Avantages du personnel

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 sociétés néerlandaises bénéficient de régimes de retraite à la fois à cotisations définies et à prestations définies. Dans le second cas, les engagements donnent lieu à l'enregistrement d'une provision.



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.

#### 4.2.1.14. Information sectorielle

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.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

#### 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), l'activité de gérance d'hôtels (Pullman-Montparnasse et CNIT-Hilton en location-gérance, et Novotel Confluence à Lyon, sous contrat de gestion) ainsi que l'activité d'organisation de salons (Comexposium), cette dernière étant comptabilisée par mise en équivalence.

#### 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 de 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 ;
- l'Espagne ;
- l'Europe centrale, regroupant la République tchèque, l'Allemagne, la Hongrie et la Pologne ;
- l'Autriche, regroupant l'Autriche et la Slovaquie ;
- les Pays nordiques, regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- les Pays-Bas.

#### 4.2.1.15. Résultat par action

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (part des Propriétaires de la société-mère) 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 Unibail-Rodamco 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.

#### 4.2.1.16. Actifs et passifs courants et non courants

Conformément à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », les actifs et passifs autres que les capitaux propres sont présentés dans l'État de situation financière dans la catégorie « Courant » dès lors qu'ils sont réalisables ou exigibles dans un délai maximum de douze mois après la date de clôture.

## 4.2.2. Information sectorielle

## Compte de résultat consolidé par activité

(M€)		2014			2013		
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(1)</sup>	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(1)</sup>	Résultat
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>							
FRANCE	Revenus locatifs	696,9	-	696,9	635,7	-	635,7
	Charges nettes d'exploitation	(68,1)	-	(68,1)	(67,0)	-	(67,0)
	<b>Loyers nets</b>	<b>628,8</b>	<b>-</b>	<b>628,8</b>	<b>568,7</b>	<b>-</b>	<b>568,7</b>
	Part des sociétés liées	12,9	6,2	19,2	26,3	6,9	33,3
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	46,3	46,3	-	7,4	7,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	504,3	504,3	-	391,0	391,0
	<b>Résultat Centres Commerciaux France</b>	<b>641,7</b>	<b>556,8</b>	<b>1 198,5</b>	<b>595,1</b>	<b>405,3</b>	<b>1 000,4</b>
ESPAGNE	Revenus locatifs	165,6	-	165,6	165,9	-	165,9
	Charges nettes d'exploitation	(19,8)	-	(19,8)	(23,1)	-	(23,1)
	<b>Loyers nets</b>	<b>145,8</b>	<b>-</b>	<b>145,8</b>	<b>142,8</b>	<b>-</b>	<b>142,8</b>
	Part des sociétés liées	1,4	(1,0)	0,4	1,5	(5,2)	(3,7)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	4,4	4,4	-	(0,1)	(0,1)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	192,3	192,3	-	(71,4)	(71,4)
<b>Résultat Centres Commerciaux Espagne</b>	<b>147,1</b>	<b>195,7</b>	<b>342,8</b>	<b>144,3</b>	<b>(76,6)</b>	<b>67,6</b>	
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	145,2	-	145,2	116,3	-	116,3
	Charges nettes d'exploitation	(3,3)	-	(3,3)	(3,6)	-	(3,6)
	<b>Loyers nets</b>	<b>141,9</b>	<b>-</b>	<b>141,9</b>	<b>112,7</b>	<b>-</b>	<b>112,7</b>
	Part des sociétés liées	68,1	12,5	80,6	48,9	(5,0)	43,9
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,7	0,7	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	229,9	229,9	-	82,8	82,8
<b>Résultat Centres Commerciaux Europe centrale</b>	<b>210,0</b>	<b>243,1</b>	<b>453,1</b>	<b>161,6</b>	<b>77,8</b>	<b>239,4</b>	
AUTRICHE	Revenus locatifs	115,3	-	115,3	111,0	-	111,0
	Charges nettes d'exploitation	(8,6)	-	(8,6)	(6,4)	-	(6,4)
	<b>Loyers nets</b>	<b>106,7</b>	<b>-</b>	<b>106,7</b>	<b>104,6</b>	<b>-</b>	<b>104,6</b>
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	74,1	74,1	-	26,2	26,2
<b>Résultat Centres Commerciaux Autriche</b>	<b>106,7</b>	<b>74,1</b>	<b>180,8</b>	<b>104,6</b>	<b>26,2</b>	<b>130,8</b>	
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	116,1	-	116,1	112,8	-	112,8
	Charges nettes d'exploitation	(19,0)	-	(19,0)	(18,6)	-	(18,6)
	<b>Loyers nets</b>	<b>97,1</b>	<b>-</b>	<b>97,1</b>	<b>94,1</b>	<b>-</b>	<b>94,1</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,1)	(0,1)	-	(0,1)	(0,1)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	110,7	110,7	-	61,1	61,1
<b>Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques</b>	<b>97,1</b>	<b>110,6</b>	<b>207,7</b>	<b>94,1</b>	<b>61,0</b>	<b>155,1</b>	
PAYS-BAS	Revenus locatifs	79,9	-	79,9	82,2	-	82,2
	Charges nettes d'exploitation	(7,7)	-	(7,7)	(8,3)	-	(8,3)
	<b>Loyers nets</b>	<b>72,1</b>	<b>-</b>	<b>72,1</b>	<b>73,8</b>	<b>-</b>	<b>73,8</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	2,2	2,2	-	0,0	0,0
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	12,7	12,7	-	30,3	30,3
<b>Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas</b>	<b>72,1</b>	<b>14,9</b>	<b>87,1</b>	<b>73,8</b>	<b>30,4</b>	<b>104,2</b>	
<b>TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX</b>		<b>1 274,8</b>	<b>1 195,2</b>	<b>2 470,0</b>	<b>1 173,6</b>	<b>524,0</b>	<b>1 697,6</b>

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

(M€)	2014			2013			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(1)</sup>	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(1)</sup>	Résultat	
<b>BUREAUX</b>							
FRANCE	Revenus locatifs	154,6	-	154,6	140,6	-	140,6
	Charges nettes d'exploitation	(6,2)	-	(6,2)	(6,7)	-	(6,7)
	<b>Loyers nets</b>	<b>148,4</b>	<b>-</b>	<b>148,4</b>	<b>133,9</b>	<b>-</b>	<b>133,9</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,3)	(0,3)	-	0,0	0,0
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	54,5	54,5	-	(69,8)	(69,8)
	<b>Résultat Bureaux France</b>	<b>148,4</b>	<b>54,2</b>	<b>202,7</b>	<b>133,9</b>	<b>(69,8)</b>	<b>64,2</b>
AUTRES PAYS	Revenus locatifs	28,8	-	28,8	30,6	-	30,6
	Charges nettes d'exploitation	(4,8)	-	(4,8)	(4,8)	-	(4,8)
	<b>Loyers nets</b>	<b>24,0</b>	<b>-</b>	<b>24,0</b>	<b>25,8</b>	<b>-</b>	<b>25,8</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	1,3	1,3	-	(0,0)	(0,0)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(5,0)	(5,0)	-	(42,1)	(42,1)
	<b>Résultat Bureaux autres pays</b>	<b>24,0</b>	<b>(3,7)</b>	<b>20,3</b>	<b>25,8</b>	<b>(42,1)</b>	<b>(16,3)</b>
<b>TOTAL RÉSULTAT BUREAUX</b>	<b>172,4</b>	<b>50,5</b>	<b>223,0</b>	<b>159,7</b>	<b>(111,8)</b>	<b>47,9</b>	
<b>CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>							
FRANCE	Revenus locatifs	180,4	-	180,4	171,7	-	171,7
	Charges nettes d'exploitation	(95,4)	-	(95,4)	(90,9)	-	(90,9)
	<b>Loyers nets</b>	<b>85,0</b>	<b>-</b>	<b>85,0</b>	<b>80,8</b>	<b>-</b>	<b>80,8</b>
	Part des sociétés liées	0,4	(0,3)	0,2	0,1	(0,1)	(0,0)
	<b>Résultat opérationnel sur sites</b>	<b>49,7</b>	<b>-</b>	<b>49,7</b>	<b>39,7</b>	<b>-</b>	<b>39,7</b>
	<b>Résultat opérationnel hôtels</b>	<b>15,3</b>	<b>-</b>	<b>15,3</b>	<b>14,8</b>	<b>-</b>	<b>14,8</b>
	<b>Résultat opérationnel organisateur de salons</b>	<b>14,2</b>	<b>(2,9)</b>	<b>11,3</b>	<b>9,7</b>	<b>7,3</b>	<b>17,0</b>
	Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(10,6)	152,9	142,4	(12,6)	110,0	97,4
<b>TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>	<b>154,1</b>	<b>149,7</b>	<b>303,8</b>	<b>132,5</b>	<b>117,1</b>	<b>249,6</b>	
Résultat opérationnel autres prestations	33,7	(1,1)	32,7	27,1	-	27,1	
Autres produits nets	4,7	28,3	33,0	7,3	-	7,3	
<b>TOTAL DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET AUTRES PRODUITS</b>	<b>1 639,7</b>	<b>1 422,7</b>	<b>3 062,4</b>	<b>1 500,3</b>	<b>529,3</b>	<b>2 029,6</b>	
Frais généraux	(89,3)	(4,9)	(94,2)	(82,7)	(6,1)	(88,8)	
Frais de développement	(4,1)	5,0	0,9	(4,0)	-	(4,0)	
Résultat financier	(338,5)	(446,9)	(785,3)	(315,4)	(42,8)	(358,2)	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>1 207,9</b>	<b>975,9</b>	<b>2 183,8</b>	<b>1 098,1</b>	<b>480,4</b>	<b>1 578,5</b>	
Impôt sur les sociétés	(3,2)	(176,8)	(180,0)	(8,2)	(27,8)	(36,0)	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 204,7</b>	<b>799,1</b>	<b>2 003,8</b>	<b>1 089,9</b>	<b>452,6</b>	<b>1 542,5</b>	
Participations ne donnant pas le contrôle	136,7	196,6	333,3	104,1	147,8	251,9	
<b>RÉSULTAT NET PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>1 068,1</b>	<b>602,4</b>	<b>1 670,5</b>	<b>985,8</b>	<b>304,8</b>	<b>1 290,6</b>	
Nombre moyen d'actions et d'ORA	97 824 119		96 468 709				
<b>RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (€)</b>	<b>10,92</b>		<b>10,22</b>				
<b>PROGRESSION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION</b>	<b>6,8 %</b>		<b>6,5 %</b>				

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

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 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, ainsi que des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est également 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 actifs sur profits non récurrents).

La contribution de 3 % sur les dividendes payée par les entités françaises du Groupe est classée en résultat non récurrent. Cette contribution est due sur le montant de la distribution versée en numéraire au-delà de l'obligation de distribution au titre du régime fiscal SIIC.

### Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée IFRS) pour 2014

(ME)	Centres Commerciaux						Total Centres Commerciaux	Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		Total 2014
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas		France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Revenus locatifs	696,9	165,6	145,2	115,3	116,1	79,9	1 319,0	154,6	28,8	183,4	199,6	-	1 702,0
<b>Loyers nets</b>	<b>628,8</b>	<b>145,8</b>	<b>141,9</b>	<b>106,7</b>	<b>97,1</b>	<b>72,1</b>	<b>1 192,4</b>	<b>148,4</b>	<b>24,0</b>	<b>172,4</b>	<b>100,3</b>	-	<b>1 465,1</b>
Frais de fonctionnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(93,4)	(93,4)
Coûts d'acquisition et coûts liés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	116,4	120,9	237,3
<b>Résultat des autres activités</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>39,2</b>	<b>33,8</b>	<b>72,9</b>
Résultat des cessions d'actifs	9,4	4,4	(0,1)	-	(0,1)	2,2	15,8	(0,3)	1,3	1,0	-	-	16,7
Résultat des cessions de parts de sociétés	36,8	-	0,8	-	-	-	37,6	-	-	-	-	28,3	65,9
Solde net des ajustements de valeurs	493,0	192,3	228,9	74,1	110,7	12,7	1 111,7	54,5	(5,0)	49,6	152,9	-	1 314,2
Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	11,3	-	-	-	-	-	11,3	-	-	-	-	-	11,3
<b>Résultat opérationnel net</b>	<b>1 179,4</b>	<b>342,4</b>	<b>371,5</b>	<b>180,8</b>	<b>207,7</b>	<b>87,1</b>	<b>2 368,8</b>	<b>202,7</b>	<b>20,3</b>	<b>223,0</b>	<b>292,4</b>	<b>(31,3)</b>	<b>2 852,8</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	19,2	0,4	80,6	-	-	-	100,1	-	-	-	11,4	-	111,5
Résultats des sociétés non consolidées	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,7	4,7
Coût de l'endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(338,5)	(338,5)
Ajustement de valeur des ORNANes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(48,3)	(48,3)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(398,4)	(398,4)
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 183,8</b>
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(180,0)	(180,0)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 003,8</b>

(1) Activité Congrès & Expositions.

### Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée IFRS) pour 2013

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		Total 2013
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Revenus locatifs	635,7	165,9	116,3	111,0	112,8	82,2	1 223,9	140,6	30,6	171,3	189,2	-	1 584,3
<b>Loyers nets</b>	<b>568,7</b>	<b>142,8</b>	<b>112,7</b>	<b>104,6</b>	<b>94,1</b>	<b>73,8</b>	<b>1 096,8</b>	<b>133,9</b>	<b>25,8</b>	<b>159,7</b>	<b>95,6</b>	<b>-</b>	<b>1 352,1</b>
Frais de fonctionnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(86,7)	(86,7)
Coûts d'acquisition et coûts liés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(6,1)	(6,1)
Revenus des autres activités	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108,2	73,7	182,0
<b>Résultat des autres activités</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>27,2</b>	<b>27,1</b>	<b>54,3</b>
Résultat des cessions d'actifs et de sociétés	7,4	(0,1)	-	-	(0,1)	0,0	7,3	-	-	-	-	-	7,3
<b>Solde net des ajustements de valeurs</b>	<b>391,0</b>	<b>(71,4)</b>	<b>82,8</b>	<b>26,2</b>	<b>61,1</b>	<b>30,3</b>	<b>520,0</b>	<b>(69,8)</b>	<b>(42,1)</b>	<b>(111,8)</b>	<b>110,0</b>	<b>-</b>	<b>518,1</b>
<b>Résultat opérationnel net</b>	<b>967,1</b>	<b>71,4</b>	<b>195,5</b>	<b>130,8</b>	<b>155,1</b>	<b>104,2</b>	<b>1 624,1</b>	<b>64,2</b>	<b>(16,3)</b>	<b>47,9</b>	<b>232,7</b>	<b>(65,7)</b>	<b>1 838,9</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	33,3	(3,7)	43,9	-	-	-	73,5	-	-	-	17,0	-	90,4
Résultats des sociétés non consolidées												7,3	7,3
Coût de l'endettement financier net												(315,4)	(315,4)
Ajustement de valeur des ORNANes												(62,5)	(62,5)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et actualisation des dettes et créances												19,7	19,7
<b>Résultat avant impôts</b>												<b>-</b>	<b>1 578,5</b>
Impôt sur les sociétés												(36,0)	(36,0)
<b>RÉSULTAT NET</b>													<b>1 542,5</b>

(1) Activité Congrès & Expositions.



## Au 31 décembre 2014

## Éléments de l'état de situation financière par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		Non affectable	31/12/2014
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France			
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	11 819,3	2 521,0	3 429,3	2 207,3	2 641,5	1 340,8	23 959,1	3 203,8	294,5	3 498,3	2 324,1	-	29 781,5	
Immeubles de placement évalués au coût	196,9	66,9	116,1	3,1	-	2,0	385,0	85,6	-	85,6	1,4	-	472,1	
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	153,7	-	153,7	43,5	18,5	215,7	
Écarts d'acquisition	3,1	-	342,2	95,9	51,8	-	493,0	-	-	-	38,0	10,3	541,2	
Immobilisations incorporelles	-	-	21,0	-	-	-	21,0	-	-	-	213,0	3,6	237,5	
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	177,3	17,8	1 285,5	-	-	-	1 480,6	-	0,4	0,4	195,0	-	1 676,1	
Autres actifs non courants	66,1	23,9	12,9	3,8	0,0	0,6	107,4	0,3	-	0,3	2,7	253,4 <sup>(2)</sup>	363,8	
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>12 262,7</b>	<b>2 629,6</b>	<b>5 207,0</b>	<b>2 310,1</b>	<b>2 693,3</b>	<b>1 343,5</b>	<b>26 446,2</b>	<b>3 443,4</b>	<b>294,9</b>	<b>3 738,3</b>	<b>2 817,7</b>	<b>285,8</b>	<b>33 287,8</b>	
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	306,5	-	138,4	-	169,3	-	614,1	-	-	-	-	-	614,1	
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>652,5</b>	<b>39,3</b>	<b>202,2</b>	<b>24,4</b>	<b>201,4</b>	<b>18,9</b>	<b>1 138,6</b>	<b>95,5</b>	<b>2,4</b>	<b>97,9</b>	<b>131,8</b>	<b>914,0</b>	<b>2 282,4</b>	
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>12 915,2</b>	<b>2 668,9</b>	<b>5 409,1</b>	<b>2 334,5</b>	<b>2 894,7</b>	<b>1 362,3</b>	<b>27 584,7</b>	<b>3 538,9</b>	<b>297,3</b>	<b>3 836,2</b>	<b>2 949,5</b>	<b>1 199,8</b>	<b>35 570,2</b>	
<b>TOTAL PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES</b>	<b>656,2</b>	<b>297,3</b>	<b>434,3</b>	<b>276,0</b>	<b>467,7</b>	<b>32,4</b>	<b>2 164,0</b>	<b>78,7</b>	<b>17,1</b>	<b>95,8</b>	<b>218,2</b>	<b>16 158,9</b>	<b>18 637,0</b>	

(1) Activité Congrès &amp; Expositions, hôtels inclus.

(2) Correspond principalement aux dérivés.

## Investissements par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		Non affectable	31/12/2014
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France			
Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	361,2	78,0	80,3	18,7	60,8	116,8	715,8	125,3	6,6	132,0	309,3	-	1 157,1	
Investissements sur les actifs corporels au coût <sup>(2)</sup>	137,1	6,2	21,7	-	183,3	-	348,4	26,1	-	26,1	0,3	23,8	398,6	
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>498,3</b>	<b>84,2</b>	<b>102,1</b>	<b>18,7</b>	<b>244,1</b>	<b>116,8</b>	<b>1 064,2</b>	<b>151,5</b>	<b>6,6</b>	<b>158,1</b>	<b>309,6</b>	<b>23,8</b>	<b>1 555,7</b>	

(1) Activité Congrès &amp; Expositions.

(2) Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

## Au 31 décembre 2013

## Éléments de l'État de situation financière par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		31/12/2013
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	12 510,7	2 337,2	2 083,8	2 117,7	2 215,3	1 264,7	22 529,4	2 886,4	342,1	3 228,6	1 855,6	-	27 613,5
Immeubles de placement évalués au coût	283,5	61,1	67,2	-	321,3	-	733,0	204,9	-	204,9	1,1	-	939,1
Autres immobilisations corporelles	-	-	-	-	-	-	-	148,7	-	148,7	45,2	9,3	203,1
Écart d'acquisition	7,5	-	89,1	95,9	51,8	-	244,2	-	-	-	14,9	10,3	269,4
Immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	214,7	2,8	217,5
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	264,1	17,5	1 087,6	-	-	-	1 369,3	-	-	-	187,5	-	1 556,7
Autres actifs non courants <sup>(3)</sup>	83,5	22,7	-	-	-	0,5	106,8	128,5	-	128,5	-	147,7 <sup>(2)</sup>	383,0
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>13 149,3</b>	<b>2 438,6</b>	<b>3 327,7</b>	<b>2 213,5</b>	<b>2 588,4</b>	<b>1 265,3</b>	<b>24 982,8</b>	<b>3 368,5</b>	<b>342,1</b>	<b>3 710,6</b>	<b>2 318,9</b>	<b>170,0</b>	<b>31 182,2</b>
Immeubles détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	133,8	133,8	50,7	4,0	54,7	-	-	188,6
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS<sup>(3)</sup></b>	<b>396,3</b>	<b>68,4</b>	<b>32,2</b>	<b>26,7</b>	<b>15,8</b>	<b>146,7</b>	<b>686,0</b>	<b>138,3</b>	<b>9,7</b>	<b>148,0</b>	<b>131,4</b>	<b>196,9</b>	<b>1 162,3</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>13 545,6</b>	<b>2 507,0</b>	<b>3 359,9</b>	<b>2 240,2</b>	<b>2 604,1</b>	<b>1 411,9</b>	<b>25 668,8</b>	<b>3 506,8</b>	<b>351,9</b>	<b>3 858,7</b>	<b>2 450,3</b>	<b>366,9</b>	<b>32 344,5</b>
<b>TOTAL PASSIF HORS CAPITAUX PROPRES</b>	<b>677,9</b>	<b>232,0</b>	<b>379,6</b>	<b>306,2</b>	<b>383,5</b>	<b>26,8</b>	<b>2 005,9</b>	<b>93,6</b>	<b>18,7</b>	<b>112,3</b>	<b>226,4</b>	<b>14 116,2</b>	<b>16 460,8</b>

(1) Activité Congrès &amp; Expositions, hôtels inclus.

(2) Correspond principalement aux dérivés.

(3) Un montant de 22,8 millions d'euros a été reclassé d'Actifs courants à Actifs non courants au 31 décembre 2013.

## Investissements par activité

(M€)	Centres Commerciaux							Bureaux			C&E <sup>(1)</sup>		31/12/2013
	France	Espagne	Europe centrale	Autriche	Pays nordiques	Pays-Bas	Total Centres Commerciaux	France	Autres	Total Bureaux	France	Non affectable	
Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	525,1	70,8	58,3	138,4	123,4	57,6	973,7	97,4	10,5	108,0	49,2	-	1 130,8
Investissements sur les actifs corporels au coût <sup>(2)</sup>	255,3	1,6	35,2	-	147,8	-	439,9	87,2	-	87,2	0,2	15,3	542,5
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>780,4</b>	<b>72,4</b>	<b>93,5</b>	<b>138,4</b>	<b>271,2</b>	<b>57,6</b>	<b>1 413,5</b>	<b>184,6</b>	<b>10,5</b>	<b>195,1</b>	<b>49,4</b>	<b>15,3</b>	<b>1 673,3</b>

(1) Activité Congrès &amp; Expositions.

(2) Avant transfert entre catégorie d'immeuble de placement.

## 4.2.3. Périmètre de consolidation

### 4.2.3.1. Liste des sociétés consolidées

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>					
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee	Allemagne	MEQ-EA	66,67	66,67	66,67
mfi AG (sous-groupe) <sup>(3)</sup>	Allemagne	-	-	-	46,49
mfi Arcaden Betriebsgesellschaft GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Deutschland GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Gropius <sup>(3)</sup>	Allemagne	MEQ-EA	18,23	18,23	-
mfi Grundstück GmbH & Co Mönchengladbach Arcaden KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	90,91	90,91	-
mfi Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH & Co. Rhein Arcaden KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Höfe am Brühl Leipzig GmbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	90,91	90,91	-
mfi Immobilien GmbH & Co Gera Arcaden KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	90,91	90,91	-
mfi Immobilien GmbH & Co Recklinghausen Arcaden KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	90,91	90,91	-
mfi Paunsdorf <sup>(3)</sup>	Allemagne	MEQ-CE	45,58	45,58	-
Neumarkt 14 Projekt GmbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	79,98	79,98	-
Pasing Arcaden GmbH & Co KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	90,91	90,91	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 1 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 2 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 3 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Liegenschaftsverwertung GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Motor City Süd Errichtungsges.mBH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	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
Shopping City Süd Erweiterungsbau Gesellschaft mbH & Co Anlagenvermietung KG	Autriche	IG	99,99	99,99	99,99
Mall of Europe NV	Belgique	IG	86,00	86,00	-
D-Parking	Espagne	MEQ-CE	42,50	42,50	42,50
Essential Whites SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Glorias Parking	Espagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Benidorm SL	Espagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Unibail-Rodamco Spain SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Ocio SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Palma SL	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
UR Real Estate	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Autopaikat Oy	Finlande	AC	34,29	34,29	34,29
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Finlande	AC	21,40	21,40	21,40
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liiketilat	Finlande	AC	60,00	60,00	60,00
SA Société d'Exploitation des Parkings et du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SAS Bay 1 Bay 2	France	-	cédée	cédée	100,00
SAS BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Geniekiosk	France	IG	50,00	50,00	50,00
SARL Le Cannet Développement	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Aquarissimo	France	IG	50,00	50,00	50,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
SAS Copecan	France	MEQ-EA	25,00	25,00	-
SAS La Toison d'Or	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Le Carrousel du Louvre	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Monpar	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Nice Étoile	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Bobigny 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Ulis 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimmo-58 Marceau	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parly 2 Avenir	France	-	dissoute	dissoute	95,08
SAS PCE <sup>(2)</sup>	France	IG	100,00	100,00	50,00
SAS PCE-FTO	France	MEQ-CE	50,00	50,00	25,00
SAS SALG	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS SFAM	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Société de Lancement de Magasins à l'Usine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS SP Poissy Retail Entreprises	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Spring Alma	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Valentine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Vélizy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uniwater	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI 3borders	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Aéroville	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Berri Washington	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Bordeaux-Bonnac	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Chesnay Remiforme	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Coquelles et Coquelles	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI des Bureaux Rouen Bretagne	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI du CC de Bordeaux Préfecture	France	-	cédée	cédée	61,00
SCI du CC de Lyon La Part Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC de Rouen Saint-Sever	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI du CC des Pontôts	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI du Petit Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Eiffel Levallois Commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Élysées Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Élysées Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Espace Commerce Europe	France	-	cédée	cédée	50,00
SCI Extension Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Foncière Marceau Saint-Sever	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI Grand Magasin Sud LPD	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Grigny Gare	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Hoche	France	IG	50,00	50,00	99,87
SCI Lyon Kléber	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Lyon Les Brotteaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Bussy-Sud	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Côté Seine	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI Marceau Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Marceau Plaisir	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Parimall-Parly 2	France	IG	50,00	50,00	100,00
SCI Pégase	France	IG	53,30	53,30	53,30

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
SCI Rosny Beauséjour	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SCI Rouen Verrerie	France	-	cédée	cédée	100,00
SCI SCC de la Défense	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI SCC du Triangle des Gares	France	IG	76,00	100,00	76,00
SCI Tayak	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Vendôme Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SEP Bagnolet	France	AC	35,22	35,22	35,22
SEP du CC de Rosny 2	France	MEQ-CE	26,00	26,00	26,00
SEP Galerie Villabé	France	AC	36,25	36,25	36,25
SEP Valorisation CC LPD	France	-	dissoute	dissoute	62,51
SNC Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Cegep et Cie	France	-	cédée	cédée	100,00
SNC de Bures-Palaiseau	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC de l'Extension de Rosny	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC du CC de Labège	France	-	cédée	cédée	100,00
SNC Élysées Vauban	France	-	cédée	cédée	100,00
SNC Francilium	France	IG	100,00	100,00	-
SNC Holmy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Juin Saint-Hubert	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Juin Saint-Hubert II	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Les Docks de Rouen	France	-	cédée	cédée	100,00
SNC Les Passages de l'Étoile	France	-	cédée	cédée	100,00
SNC Les Terrasses Saint-Jean	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Maltèse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Randoli	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Saint-Jean	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Saint-Jean II	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Vélizy Petit-Clamart	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vilplaine	France	IG	40,00	40,00	80,00
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Euromall Kft	Hongrie	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SARL Red Grafton 2	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Oranjevast/Amvest CV	Pays-Bas	MEQ-EA	10,00	10,00	10,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Arkadia Centrum Handlowe Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
CH Warsaw U Sp zoo	Pologne	MEQ-CE	4,82	4,82	-
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Wilenska Centrum Handlowe Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
WSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Sp Zoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Beta Development sro	République tchèque	IG	80,00	80,00	80,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Praha Jih-Chodov sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Cerny Most II, as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Garaze Hraskeho sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	-
Pankrac Shopping Center ks	République tchèque	MEQ-EA	75,00	75,00	75,00
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
RP P6 s.r.o.	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00



Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Rodamco Arninge Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Fisketorvet AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Forum Nacka KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Garage AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nova Lund KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nova Lund 2 AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nova Lund 3 AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Parkering AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Solna Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Väsby centrum ab	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>BUREAUX</b>					
SA Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Aquabon	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Immobilière Louvre	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS Iseult	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Investissements II	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Ariane-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Bureaux Tour Crédit Lyonnais	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI CNIT Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Eiffel Levallois Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Gaité Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Galilée-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Le Sextant	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Part-Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Montheron	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Ostraca	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Sept Adenauer	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Tour Triangle	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Trinity Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 3 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 4 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 5 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 6 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 7 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Village 8 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Wilson (Puteaux)	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Capital 8	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Gaité Parkings	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Lefoullon	France	IG	100,00	100,00	100,00
Woningmaatschappij Noord Holland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Tower Sp Zoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
<b>CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>					
Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild	France	IG	45,00	90,00	-
SA Comexposium Holding (sous-groupe)	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Lyoncohl	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis – Le Palais des Congrès d'Issy	France	IG	47,50	95,00	47,50
SARL Pandore	France	IG	50,00	100,00	50,00
SNC Paris Expo Services	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Société d'Exploitation du Palais des Sports	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Viparis	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Le Palais des Congrès de Paris	France	IG	50,00	100,00	50,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
SAS Viparis – Nord Villepinte	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Palais des Congrès de Versailles	France	IG	45,00	90,00	45,00
SNC Viparis – Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SNC Viparis – Le Bourget	France	IG	50,00	100,00	50,00
<b>PRESTATIONS DE SERVICES</b>					
mfi Immobilien Marketing GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi management für immobilien AG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Shopping Center Management GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
PFAB GmbH	Allemagne	MEQ-EA	22,22	22,22	22,22
Unibail-Rodamco ÜSQ Süd Quartiersmanagement GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Austria Management GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Invest GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SAS CNIT Restauration	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Espace Expansion	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière de Montparnasse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière du Cnit	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Management	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Marketing & Multimédia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS UR Lab France	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Beheer BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Development Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
U&R Management BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Polska Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
EKZ 11 sro	République tchèque	MEQ-EA	75,00	75,00	75,00
Rodamco Ceska Republica sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Management AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Projekt AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>HOLDINGS INTERMÉDIAIRES ET AUTRES</b>					
AS Holding GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	86,50	86,50	-
mfi Arcaden Objekt GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Arcaden Projekt GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Development GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi dreiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi einundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi fünfzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Grundstück GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi siebzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
mfi zweiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
Neukölln Kino Betriebsgesellschaft mbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	91,15	91,15	-
Neumarkt 14 Projekt Verwaltungs GmbH <sup>(3)</sup>	Allemagne	IG	77,48	77,48	-
Rodamco Deutschland GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland GmbH & Co Süd Liegenschafts KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Ruhrpark Generalübernehmer GmbH & Co KG	Allemagne	MEQ-CE	50,00	50,00	-
Unibail-Rodamco Investments GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Zeilgalerie Gbr	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Belgium NV	Belgique	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Arrendamientos Vaguada CB	Espagne	AC	62,47	62,47	62,47
Rodareal Oy	Finlande	IG	100,00	100,00	100,00
SA Société de Tayninh	France	IG	97,68	97,68	97,68
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis Holding	France	IG	50,00	50,00	50,00
SAS Belwardel	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Holmex	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Espace Expansion Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Foncière Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco SIF France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Poland Finco	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SAS R.E. France Financing	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco Participations	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Valorexpo	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC d'Euralille S3C Lille	France	IG	60,00	60,00	60,00
SCI Labex	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Olvegue	France	IG	100,00	100,00	-
SCI Sicor	France	IG	73,00	73,00	73,00
SCI Sirmione	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Acarmina	France	IG	100,00	100,00	-
SNC Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Financière Loutan	France	IG	50,00	50,00	100,00
SNC Yeta	France	IG	100,00	100,00	100,00
UR Versailles Chantiers	France	IG	100,00	100,00	100,00
Liffey River Financing Ltd	Irlande	IG	100,00	100,00	100,00
SA Crossroads Property Investors	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Crimson Grafton	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	-
SARL Purple Grafton	Luxembourg	IG	100,00	100,00	51,00
SARL Red Grafton	Luxembourg	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Uniborc SA	Luxembourg	IG	80,00	80,00	80,00
UR Lab Luxembourg SARL	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
ZT Poland 2 SCA	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Belindam BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Cijferzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Deenvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Dotterzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Feldkirchen BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
New Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	51,11	51,11	51,11
Old Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	52,78	52,78	52,78
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 España BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance II BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Properties BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Hungary BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Project I BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode <sup>(1)</sup>	% d'intérêt 31/12/2014	% contrôle 31/12/2014	% d'intérêt 31/12/2013
Rodamco Retail Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Russia BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Romanoff Eastern Europe Property BV	Pays-Bas	IG	80,00	80,00	80,00
Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco Investments 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco Poland 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 4 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 5 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Project BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÚSQ Holding B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Warsaw III BV	Pays-Bas	MEQ-EA	100,00	-	100,00
GSSM Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Polska Shopping Mall Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Wood Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Sp zoo	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Rodamco Pankrac as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
CentrO Holdings (UK) Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	47,60	47,60	-
Anlos Fastighets AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos H BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos K BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos L BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Helsingborg Östra AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Knölsvanen Bostads AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Piren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Expand AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Invest AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nacka AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Northern Europe AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Scandinavia Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Tumlaren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, AC = activités conjointes, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

(2) Changement de méthode de consolidation concernant le projet de centre commercial Val Tolosa, précédemment comptabilisé par mise en équivalence et désormais consolidé en intégration globale.

(3) Suite au changement de méthode de consolidation de mfi intervenu en juillet 2014, le palier mfi est remplacé dans le périmètre de consolidation par le détail des sociétés.

#### 4.2.3.2. Évaluation du contrôle

L'ensemble des partenariats a fait l'objet d'une analyse détaillée afin d'utiliser la méthode de consolidation appropriée. Les principaux partenariats sont présentés ci-dessous.

##### Viparis

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île-de-France (CCIP). 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 en intégration globale.

##### Propexpo

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 CCIP.

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 CCIP 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 CCIP 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.

##### mfi AG

Jusqu'au 25 juillet 2014, le Groupe détenait 51 % des titres de participation et des droits de vote de la société holding détenant 91,15 % de mfi AG. Les 49 % restants étaient détenus par Perella Weinberg Real Estate Fund I (PWREF). Depuis janvier 2013, le Groupe contrôlait conjointement la société Holding détenant mfi AG et ses filiales. Les décisions concernant les activités pertinentes de mfi (commercialisation, gestion d'actif, investissement,

financement, etc.) sont prises par la Holding. Le Groupe avait le droit de nommer deux Directeurs parmi lesquels le Président, tandis que le partenaire nommait deux Directeurs. D'après l'analyse des décisions réservées accordées au partenaire, ce dernier avait des droits substantiels quant à la gestion des actifs. En conséquence, mfi AG et ses filiales étaient considérées comme étant contrôlées conjointement et étaient donc comptabilisées par mise en équivalence.

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG à 91,15 % et pris le contrôle, suite à l'exercice par PWREF de son option de vente. Par conséquent, mfi AG est contrôlée et consolidée par intégration globale depuis cette date.

##### Ruhr Park

Les sociétés du sous-groupe Ruhr Park sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et un partenaire. Chaque actionnaire est représenté également au sein du Directoire des sociétés. Le Président est choisi pour une période de six mois successifs, en alternance par Unibail-Rodamco SE et le partenaire, parmi leurs Directeurs respectifs. Toutes les décisions sont adoptées à la majorité simple des votes des Directeurs présents et représentés avec l'accord d'au moins un des Directeurs nommé par chaque actionnaire.

Par conséquent, chaque partenaire peut bloquer le processus de décision, ce qui oblige à ce que les partenaires se mettent d'accord sur l'ensemble des décisions.

Le sous-groupe est donc contrôlé conjointement et comptabilisé par mise en équivalence.

##### Complexe immobilier Zlote Tarasy

Le Groupe est associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % du complexe immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément à la gouvernance en place, le Groupe ne contrôle pas ce complexe immobilier qui est donc comptabilisé par mise en équivalence. Pour plus de détails, se référer à la section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.1 en « Acquisition de 23,15 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ».

##### Centre commercial Parly 2

En juillet 2012, Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (« ADIA ») ont apporté leurs actifs respectifs détenus dans le centre commercial Parly 2 (région parisienne), à une société alors détenue en contrôle conjoint par ces deux actionnaires.

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.

Depuis le 26 juillet 2013, la Société est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs les plus étendus pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour faire et autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet.

Ce gérant est une Société du groupe Unibail-Rodamco.



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 en intégration globale.

### Pankrac et Ring-Center

Le Groupe détient conjointement avec le même partenaire respectivement 75 % et 66,67 % des titres des sociétés détenant l'actif Pankrac (Prague) et l'actif Ring-Center (Berlin). Les activités clefs de la Société que sont la gestion immobilière, la gestion d'actifs et la commercialisation sont exclusivement gérées par le partenaire. Celui-ci bénéficie en effet d'un contrat de longue durée (10 ans) auquel il ne peut être mis fin sans son accord.

Dans le cadre de ce contrat, il bénéficie de larges pouvoirs pour conclure, modifier ou annuler les baux commerciaux. De même, il dispose de pouvoirs étendus pour conclure des contrats liés à la maintenance, à la gestion du centre, ainsi qu'à la rénovation des surfaces louées.

Étant donné les accords avec le partenaire et son implication dans la gestion de ces actifs, le Groupe a considéré qu'au regard des nouvelles normes IFRS 10 et 11, il n'avait qu'une influence notable sur ces actifs. Ils sont donc comptabilisés par mise en équivalence.

### Polygone Riviera

Le Groupe détient conjointement avec un partenaire 50,01 % des Sociétés propriétaires du projet de développement du centre commercial « Polygone Riviera » à Cagnes-sur-Mer. Les activités pertinentes de ces sociétés sont la construction du centre, la commercialisation de ce centre, ainsi que la gestion courante du centre.

La Société est administrée par un gérant désigné pour une durée de 3 ans parmi des personnes proposées par Unibail-Rodamco et agréées par le partenaire.

Le Gérant dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la Société considérée en vue de réaliser le Projet tel que décrit dans les autorisations administratives et plus largement d'assurer la gestion de la Société concernée, notamment en validant le budget annuel ainsi que le budget à cinq ans.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (comités de direction, comité opérationnel de développement) n'ont pas de droits de veto sur les activités pertinentes de la Société qui puissent remettre en cause ce contrôle.

### CentrO

Le 14 mai 2014, Unibail-Rodamco a acquis une participation indirecte dans CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen (Allemagne).

Lors de l'acquisition, Unibail-Rodamco a conclu un accord de partenariat avec Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB). Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de quatre membres, deux sont désignés par Unibail-Rodamco et deux le sont par CPPIB.

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 processus de décision pour toutes ces activités pertinentes requiert l'approbation des deux partenaires.

Ainsi, les sociétés acquises qui sont des coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.

## 4.2.4. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

### 4.2.4.1. En 2013

#### Acquisitions de Centres Commerciaux

##### Acquisitions d'actifs

Le Groupe a effectué différentes acquisitions, pour un montant total de 135,3 millions d'euros, correspondant principalement à :

- un terrain à Louveciennes (région parisienne) ;
- des lots complémentaires à Villabé (France) ;
- de nouveaux projets en développement en Pologne et en République tchèque ;
- des lots commerciaux et d'autres actifs mineurs aux Pays-Bas ;
- et des lots complémentaires dans le centre commercial de Glories (Espagne).

##### Acquisitions de sociétés

#### Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (France)

Le 10 janvier 2013, Unibail-Rodamco a acquis la part majoritaire de 50,01 % dans le projet en développement du centre commercial Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer.

La gouvernance en place et l'implication du Groupe dans la gestion du projet confèrent à Unibail-Rodamco le contrôle des sociétés détenant Polygone Riviera.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de Polygone Riviera constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeuble de placement	163,7
Actifs courants	15,4
	<b>179,1</b>
Passifs courants	56,7
	<b>56,7</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>122,3</b>
Quote-part acquise	50,01 %
<b>TOTAL CONTREPARTIE</b>	<b>61,2</b>

Les 61,2 millions d'euros comptabilisés en contrepartie de l'acquisition de la quote-part de 50,01 % correspondent à la trésorerie versée.

Les coûts relatifs à l'acquisition s'élèvent à 5,4 millions d'euros. Ils sont inclus dans le résultat opérationnel de la période et présentés sur la ligne « Coûts d'acquisition et coûts liés ».

Le partenaire, Socri, qui détient 49,99 % des titres, a une option de vente de 29,99 % de ses actions à Unibail-Rodamco, débutant dès la date d'acquisition et exerçable jusqu'à deux ans après l'ouverture du centre commercial Polygone Riviera. Le Groupe dispose d'une option d'achat pour acquérir un complément de participation pouvant atteindre 29,99 %.

En cas d'exercice de l'option d'achat par Unibail-Rodamco, ou trois ans après l'ouverture du centre commercial, Socri détiendra une nouvelle option de vente des titres restant en sa possession à Unibail-Rodamco pour une période de dix ans.

Ces options ont été évaluées à 61,2 millions d'euros à la date d'acquisition et sont comptabilisées dans l'État de situation financière sur la ligne « Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle ».

### Cessions de Centres Commerciaux et Bureaux

Le Groupe a cédé plusieurs actifs de commerces en France et dans les Pays nordiques pour un total de 50,8 millions d'euros comprenant la cession, en septembre 2013, du 40 Suffren (Paris) avec une prime de 9,1 % par rapport à la dernière valeur d'expertise.

Le Groupe a aussi cédé, *via* une cession de société, un actif mineur de parkings en Suède pour un prix net vendeur de 13,1 millions d'euros.

### Distribution de dividende

Le 25 avril 2013, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco a voté le versement d'un dividende de 8,40 euros par action dont :

- 5,27 euros par action payable en numéraire ;
- 3,13 euros par action payable, sur option de l'actionnaire, soit en numéraire, soit en actions nouvelles d'Unibail-Rodamco au prix d'émission de 164,61 euros. Ces droits ont été exercés à 66,27 % en faveur du paiement en actions nouvelles, entraînant la création de 1 190 366 actions nouvelles augmentant ainsi les capitaux propres de 196 millions d'euros.

La livraison des actions nouvelles est intervenue le 3 juin 2013. Elles porteront jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2013, notamment en donnant droit au dividende dû au titre de l'exercice 2013 et seront entièrement assimilables aux actions existantes.

Le dividende en numéraire s'est élevé à 610,5 millions d'euros et a été versé le 3 juin 2013.

### Acquisition de 23,15 % dans le complexe immobilier Zlote Tarasy

Suite à l'acquisition en mars 2012, en qualité d'associé commanditaire, des parts d'un fonds détenant 100 % de la société holding Warsaw III, laquelle détient à son tour le complexe immobilier de Zlote Tarasy (Varsovie), la société Warsaw III a acquis le 28 juin 2013 auprès de la Ville de Varsovie les 23,15 % qu'elle ne détenait pas encore dans Zlote Tarasy, pour un montant de 50,9 millions d'euros. Suite à cette acquisition, le Groupe détient maintenant indirectement 100 % des parts dans le complexe immobilier Zlote Tarasy ainsi que divers prêts. Warsaw III continuera à verser des intérêts sur un prêt participatif accordé par un fonds géré par CBRE Global Investors et arrivant à maturité au plus tard le 31 décembre 2016. Afin de se conformer aux conditions imposées à Unibail-Rodamco par les autorités de la concurrence polonaises lors de l'acquisition par le Groupe des centres commerciaux Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de Warsaw III, du centre commercial et du parking reste sous la responsabilité de CBRE Global Investors et AXA REIM. Par conséquent, l'investissement du Groupe dans le complexe immobilier Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2013.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, l'impact de l'acquisition de ces parts complémentaires dans les Capitaux propres – Part des propriétaires de la société-mère s'élève à 24,3 millions d'euros.

### Congrès & Expositions

Le 9 juillet 2013, le Conseil municipal de la Ville de Paris a désigné Viparis comme « attributaire pressenti » dans le cadre de l'appel d'offres lancé en 2012 relatif à la modernisation du Parc des expositions de la Porte de Versailles afin d'augmenter son attractivité.

Le 9 décembre 2013, Viparis a signé un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans, avec une prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2015, au terme duquel Viparis versera à la Ville de Paris un loyer annuel indexé de 16 millions d'euros. Le contrat de concession précédent, dont l'échéance était en 2026, a été résilié par anticipation au 31 décembre 2014.

Dans le cadre du nouveau bail, Viparis investira environ 500 millions d'euros au cours des dix prochaines années dans des travaux de rénovation et 220 millions d'euros au cours des 50 prochaines années dans les travaux de maintenance. Le Groupe prévoit une création de valeur significative au cours des prochaines années, en raison de l'allongement de la durée d'exploitation et des effets positifs des travaux de rénovation.

Suite à la signature du nouveau contrat, une période de recours était ouverte jusque mi-février 2014. Par conséquent, les comptes consolidés établis au 31 décembre 2013 ne prenaient en compte aucun impact lié au nouveau contrat.

En 2014, le bail emphytéotique a été comptabilisé comme un contrat de location financement, se traduisant par la comptabilisation initiale d'une dette financière de 241,6 millions d'euros, calculée par une actualisation des redevances fixes futures sur la durée du contrat et une valeur d'immeuble de placement de même montant dans l'État de situation financière consolidée. Au 31 décembre 2014, une charge financière non récurrente de 13,6 millions d'euros a été reconnue dans l'état du résultat global.

Cet immeuble de placement est comptabilisé en application de la norme IAS 40. Sa juste valeur au 31 décembre 2014 intègre l'augmentation de la durée du nouveau bail qui permet d'exploiter le site du Parc des Expositions de la Porte de Versailles jusqu'en 2066, au lieu de 2026 pour le précédent contrat.

## Centre commercial Parly 2

Suite au changement, en juillet 2013, de la gouvernance des entités détenant le centre commercial Parly 2, le Groupe contrôle à présent cet actif et les sociétés liées, qui sont par conséquent consolidées en intégration globale au 31 décembre 2013. Elles étaient auparavant comptabilisées par mise en équivalence jusqu'au 26 juillet 2013.

La juste valeur des actifs et passifs identifiables à la date de changement de contrôle était identique à celle incluse dans l'évaluation des titres mis en équivalence.

Par conséquent, ce changement n'a pas entraîné de comptabilisation d'écart d'acquisition et a conduit à comptabiliser des participations ne donnant pas le contrôle pour un montant de 392 millions d'euros.

## Entrée dans le régime fiscal espagnol SOCIMI pour les sociétés d'investissement immobilier cotées

En 2013, Unibail-Rodamco a opté pour le régime SOCIMI pour la plupart de ses actifs espagnols (cf. section 4.2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 4.2.1.11 « Impôts »).

Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2013, l'impôt sur les sociétés et les impôts différés ont été comptabilisés conformément à ce nouveau régime.

### 4.2.4.2. En 2014

#### Acquisitions

##### Acquisition de sociétés

Pour tous les regroupements d'entreprises décrits ci-dessous, les valeurs reconnues dans l'État de situation financière consolidée au 31 décembre 2014 sont fondées sur 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.

##### CentrO

Le 14 mai 2014, Unibail-Rodamco a acquis une participation indirecte dans CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen (Allemagne).

L'acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises. À la date de signature de mai 2014, un montant de 471 millions d'euros a été payé et un différé de paiement comptabilisé pour sa valeur actuelle. Le prix d'acquisition reflète un actif net de 1 milliard d'euros.

L'analyse de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition positif de 90,5 millions d'euros.

Les sociétés acquises sont contrôlées conjointement par les deux actionnaires et sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. (cf. section 4.2.3 « Périmètre de consolidation », 4.2.3.2 « Évaluation du contrôle », § « CentrO »).

##### mfi AG

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG (Allemagne) à 91,15 %, suite à l'exercice par PWREF de son option de vente, pour un montant total de 317 millions d'euros.

Conformément à la gouvernance en place, mfi AG est consolidée par intégration globale depuis cette date.

L'impact de la mise à juste valeur à la date d'acquisition de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans mfi AG immédiatement avant l'acquisition s'élève à 26,1 millions d'euros et a été reconnu sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs » de l'état du résultat global.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de mfi AG constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeubles de placement	1 132,2
Immobilisations incorporelles	23,4
Impôts différés actifs	23,7
Autres actifs non courants	17,6
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	93,4
Autres actifs courants	48,6
Disponibilités	23,9
	<b>1 362,8</b>
Part non courante des emprunts et dettes financières	720,1
Part courante des emprunts et dettes financières	61,9
Provisions	1,6
Impôts différés passifs	28,6
Autres passifs courants	93,7
	<b>905,9</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>456,8</b>
Écart d'acquisition	(253,2)
<b>TOTAL CONTREPARTIE</b>	<b>710,0</b>

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes en appliquant la méthode du goodwill complet.

Le montant de contrepartie de 710,0 millions d'euros pour l'acquisition des titres se ventile en 317,0 millions d'euros d'acquisition des 44,66 % complémentaires, 330,1 millions d'euros de valeur de titres préalablement détenus et 62,9 millions d'euros de réévaluation des participations ne donnant pas le contrôle.

Depuis la date d'acquisition, mfi AG a contribué à 100 % à hauteur de 22,3 millions d'euros aux revenus locatifs et 16,1 millions d'euros au résultat récurrent du Groupe.

Si l'acquisition avait eu lieu en début d'année, la contribution à 100 % de mfi AG aurait été :

- revenus locatifs : 47,7 millions d'euros ;
- résultat récurrent <sup>(1)</sup> : 27,6 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 253,2 millions d'euros est justifié par la valeur de l'activité des prestations de services (*fee business*) et à la capacité de générer et développer en Allemagne des projets et de nouvelles activités.

Le partenaire restant a une option de céder sa participation de 8,85 % dans mfi AG à Unibail-Rodamco à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2017. Cette option a été évaluée à 58,5 millions d'euros à la date d'acquisition et a été reconnue dans l'État de situation financière consolidée sur la ligne « Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle ».

## Congrès & Expositions

En décembre 2014, la société Viparis-Nord Villepinte a acquis 90 % des actions de la Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon

de Rothschild, qui est titulaire d'un bail sur l'Hôtel Salomon de Rothschild dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises.

L'analyse de l'allocation du prix d'acquisition a conduit à la comptabilisation d'un écart d'acquisition positif de 23,1 millions d'euros.

## Acquisition d'actifs

### Projet de développement Mall of Europe « NEO 1 »

En avril 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO 1 avec ses partenaires BESIX et CFE. Ce projet à usage mixte de redéveloppement du plateau du Heysel à Bruxelles comprend 114 000 m<sup>2</sup> dédiés aux loisirs, restaurants et commerces, 2 000 m<sup>2</sup> de loisirs extérieurs et 4 000 m<sup>2</sup> de bureaux : « Mall of Europe ». Deux coentreprises ont été créées en conséquence : Mall of Europe (1,5 % CFE, 12,5 % BESIX, 86 % Unibail-Rodamco) pour le centre commercial et une pour les logements détenue par BESIX (67 %) et CFE (33 %). Unibail-Rodamco développera et exploitera « Mall of Europe », qui représente un investissement de 547 millions d'euros, tandis que BESIX et CFE développeront le programme résidentiel.

Conformément à la gouvernance en place, le Groupe détient le contrôle sur la société Mall of Europe qui est donc consolidée en intégration globale.

## Cessions d'actifs

Dans son portefeuille de Bureaux, le Groupe a cédé le 34-36 Louvre à Paris et huit actifs situés aux Pays-Bas pour un prix net vendeur total de 142,7 millions d'euros.

En 2014, le Groupe a cédé le centre commercial de Vier Meren aux Pays-Bas et deux actifs non stratégiques en Espagne. En France, six centres commerciaux ont été cédés à Carmila en novembre et six centres commerciaux ont été cédés à Wereldhave en décembre.

Pour les immeubles cédés directement, le prix de cession net total s'est élevé à 625,2 millions d'euros et a généré un résultat net de 15,8 millions d'euros par rapport aux valeurs d'expertise du 31 décembre 2013. Pour les cessions de sociétés, le prix de cession net s'est établi à 748,3 millions d'euros, générant un résultat net positif de 36,8 millions d'euros, représentant une valeur sous-jacente des actifs de 1,4 milliard d'euros.

### Société Foncière Lyonnaise (SFL)

Le 5 mai 2014, Unibail-Rodamco a cédé sa participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise (SFL) pour un montant total de 136,9 millions d'euros (40,6 euros par action (coupon détaché)) faisant ressortir une prime de 8,3 % par rapport au prix de l'action à la date de la transaction.

La variation de juste valeur nette de 19,8 millions d'euros comptabilisée depuis la date d'acquisition en « Autres éléments du résultat global » a été incluse dans le résultat net de la période.

Un dividende de 4,7 millions d'euros a été perçu le 3 mai 2014.

(1) Comprend une charge financière annuelle relative au coût d'acquisition calculée sur la base du coût de refinancement moyen du Groupe.

### Changement de contrôle de Val Tolosa

Suite à un changement de contrôle, le projet en développement du centre commercial Val Tolosa situé en région toulousaine (France), comptabilisé par mise en équivalence à 50 % au 31 décembre 2013, est dorénavant consolidé en intégration globale à 100 %.

Le changement de contrôle a été traité comme un regroupement d'entreprises par étapes.

La juste valeur à la date d'acquisition de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans Val Tolosa immédiatement avant l'acquisition s'élevait à 35,7 millions d'euros.

Un montant de 30,2 millions d'euros a été reconnu sur la ligne « Solde net des ajustements de valeurs » de l'état du résultat global, suite à la mise à juste valeur de la quote-part de capitaux propres détenue par l'acquéreur avant le regroupement d'entreprises.

Les montants en juste valeur par catégorie d'actifs et de passifs de Val Tolosa constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

(M€)	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeuble de placement	89,9
Autres actifs courants	4,9
	<b>94,8</b>
Impôts différés passifs	24,4
Autres passifs courants	23,5
	<b>47,9</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS À LA JUSTE VALEUR</b>	<b>46,9</b>
Écart d'acquisition négatif	(11,3)
<b>TOTAL CONTREPARTIE</b>	<b>35,7</b>

L'écart d'acquisition négatif de 11,3 millions d'euros a été reconnu sur la ligne « Écart d'acquisition négatif » dans l'état du résultat global consolidé au 31 décembre 2014.

### Distribution de dividende

Le 23 avril 2014, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco SE a décidé le versement d'un dividende en numéraire de 8,90 euros par action. Le dividende s'est élevé à 871,4 millions d'euros et a été versé le 15 mai 2014.

### ORNANE 2014

Unibail-Rodamco a annoncé le 17 juin 2014 l'émission de 1 735 749 Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en 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 sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros <sup>(1)</sup>.

L'offre au public a été ouverte en France du 18 juin au 20 juin 2014 inclus, sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 14-296 en date du 17 juin 2014.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris.

### Principales caractéristiques de l'ORNANE 2014 <sup>(2)</sup>

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1<sup>er</sup> juillet 2021 <sup>(3)</sup>. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco, ainsi que d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1<sup>er</sup> 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 nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IAS 39, 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.

(1) Elle inclut un mécanisme d'ajustement en cas de paiement d'un dividende au-delà de 2 euros.

(2) Ces obligations ont été notées « A » par Standard & Poor's et « A+ » par Fitch.

(3) Ou le premier jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré.



## 4.2.5. Notes et commentaires

### 4.2.5.1. Notes sur l'actif consolidé

#### Note 1 – Immeubles de placement

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché, déterminée par des experts indépendants.

La méthodologie d'évaluation des actifs par portefeuille d'activités est décrite en section 4.2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 4.2.1.7 « Méthodes d'évaluation des actifs ».

Au 31 décembre 2014, les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à 35,5 millions d'euros. Ces montants sont déduits des valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Unibail-Rodamco respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes<sup>(1)</sup> sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme 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, Unibail-Rodamco 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'Unibail-Rodamco.

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 – 31/12/2014		Taux de rendement	Loyer <sup>(1)</sup> (en € par m <sup>2</sup> )	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	9,5 %	918	12,0 %	10,0 %	9,4 %
	Min	3,9 %	92	5,5 %	4,3 %	1,3 %
	Moy. pondérée	4,4 %	477	6,0 %	4,5 %	4,9 %
Europe centrale <sup>(5)</sup>	Max	9,7 %	498	12,0 %	9,5 %	4,8 %
	Min	4,8 %	123	6,6 %	4,6 %	2,1 %
	Moy. pondérée	5,4 %	334	7,3 %	5,6 %	3,0 %
Pays nordiques	Max	9,5 %	486	9,8 %	8,0 %	5,7 %
	Min	4,3 %	117	6,8 %	4,9 %	1,0 %
	Moy. pondérée	4,9 %	336	7,2 %	5,3 %	4,3 %
Espagne	Max	9,5 %	738	13,0 %	9,3 %	4,0 %
	Min	5,2 %	96	8,0 %	5,0 %	1,8 %
	Moy. pondérée	5,7 %	257	9,0 %	5,7 %	3,1 %
Autriche	Max	5,7 %	374	8,4 %	6,4 %	4,0 %
	Min	4,5 %	328	6,5 %	4,7 %	2,7 %
	Moy. pondérée	4,8 %	346	6,9 %	5,0 %	3,1 %
Pays-Bas	Max	10,1 %	469	9,1 %	8,9 %	3,1 %
	Min	4,9 %	144	6,1 %	4,7 %	-0,7 %
	Moy. pondérée	5,3 %	269	6,5 %	5,3 %	2,5 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m<sup>2</sup>.

(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 du modèle DCF utilisé).

(5) Incluant certains actifs allemands.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2014 a diminué à 4,8 %.

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 1 203 millions d'euros (- 4,9 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

## Bureaux

Les Bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2014		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer <sup>(1)</sup> (en € par m <sup>2</sup> )	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	12,3 %	713	10,0 %	8,1 %	15,1 %
	Min	5,9 %	102	5,8 %	4,8 %	0,4 %
	Moy. pondérée	6,8 %	402	6,4 %	5,8 %	3,0 %
Pays nordiques	Max	8,9 %	254	9,0 %	7,9 %	4,3 %
	Min	6,2 %	86	7,0 %	5,4 %	2,1 %
	Moy. pondérée	7,2 %	195	8,0 %	6,5 %	2,9 %
Europe centrale <sup>(5)</sup>	Max	10,9 %	477	10,7 %	8,8 %	7,8 %
	Min	5,2 %	52	7,0 %	4,8 %	1,5 %
	Moy. pondérée	7,5 %	251	8,4 %	6,5 %	4,3 %
Pays-Bas	Max	17,4 %	58	13,8 %	10,0 %	9,2 %
	Min	-0,3 %	8	6,7 %	5,6 %	NS
	Moy. pondérée	7,8 %	25	10,2 %	9,0 %	7,9 %
Autriche	Max	6,8 %	128	8,4 %	7,0 %	3,0 %
	Min	6,4 %	118	7,1 %	6,5 %	2,8 %
	Moy. pondérée	6,6 %	123	7,6 %	6,8 %	2,9 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs (pour l'Europe centrale se reporter au paragraphe § 4.1.2. de l'Actif Net Réévalué). Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m<sup>2</sup>.

(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 du modèle DCF utilisé).

(5) Incluant certains actifs allemands.

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits et frais estimés, le taux de rendement moyen du segment au 31 décembre 2014 s'élève à 6,8 %.

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement Bureaux ferait diminuer de - 117 millions d'euros (- 3,8 %) la valeur totale du patrimoine<sup>(1)</sup> de Bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

## Congrès & Expositions

Les valorisations d'experts font ressortir pour Viparis un taux de rendement moyen au 31 décembre 2014 de 6,5 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés) en baisse par rapport au 31 décembre 2013 (7,0 %).

Une augmentation de 25 points de base du taux de rendement et du coût moyen pondéré du capital, déterminés au 31 décembre 2014, résulterait en un ajustement à la baisse de - 95,8 millions d'euros (- 5,0 %).

## Immeubles de placement en cours de construction (IPUC)

Les IPUC sont évalués à la juste valeur, exceptés ceux pour lesquels la valeur d'expertise ne peut être déterminée de façon fiable.

Ces projets représentent un montant total de 1 254,4 millions d'euros dans l'État de situation financière consolidée au 31 décembre 2014 et correspondent à l'immeuble de bureaux So Ouest Plaza à Levallois en région parisienne, et à trois centres commerciaux : Mall of Scandinavia à Stockholm, Minto à Mönchengladbach et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer.

La tour de bureaux Majunga à La Défense, évaluée en IPUC à la juste valeur au 31 décembre 2013, et le centre commercial Palais Vest à Recklinghausen ont été livrés en 2014. Ils sont dorénavant considérés comme des immeubles de placement évalués à la juste valeur.

Au 31 décembre 2014, les IPUC valorisés au coût sont principalement des centres commerciaux en développement, notamment le terrain de Louveciennes (région parisienne), l'extension de La Maquinista à Barcelone et le projet Val Tolosa (région toulousaine), ainsi que des projets de bureaux en développement comme Phare (Paris-La Défense).

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2014. Des dotations ont été comptabilisées pour un montant total de 51,3 millions d'euros sur quelques projets de développement.

(1) Excluant la tour Majunga.

## Variation des immeubles de placement évalués à la juste valeur

## Tableau de variation 2014

(M€)	31/12/2013	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Entrées dans le périmètre de consolidation <sup>(2)</sup>	Dépenses capitalisées <sup>(3)</sup>	Cessions et sorties de périmètre <sup>(4)</sup>	Reclassements et transferts de catégories <sup>(5)</sup>	Actualisation	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2014
Centres Commerciaux	22 529,4	170,1	1 092,3	543,0	(1 663,8)	263,3	2,1	1 096,8	(74,2)	23 959,2
Bureaux	3 228,6	0,0	10,8	131,0	(85,7)	167,8	-	52,9	(7,2)	3 498,3
Congrès & Expositions	1 855,6	241,6	-	67,7	-	(3,3)	-	162,5	-	2 324,1
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>27 613,6</b>	<b>411,7</b>	<b>1 103,1</b>	<b>741,7</b>	<b>(1 749,5)</b>	<b>427,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1 312,2</b>	<b>(81,4)</b>	<b>29 781,5</b>
Immeubles détenus en vue de la vente	188,6	0,9	-	0,2	(189,6)	475,7	-	(0,0)	-	475,7
<b>TOTAL</b>	<b>27 802,1</b>	<b>412,6</b>	<b>1 103,1</b>	<b>741,9</b>	<b>(1 939,1)</b>	<b>903,6</b>	<b>2,1</b>	<b>1 312,2</b>	<b>(81,4)</b>	<b>30 257,2</b>

(1) Les principales acquisitions portent sur plusieurs lots commerciaux à Leidsenhage aux Pays-Bas, des lots complémentaires dans le centre commercial Forum des Halles à Paris ainsi que la reconnaissance de la dette de location financement liée au bail emphytéotique sur le site de Congrès & Expositions du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

(2) Les entrées dans le périmètre de consolidation correspondent principalement à mfi AG, consolidée par intégration globale à la suite du changement de contrôle en juillet 2014 (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

(3) Les dépenses capitalisées concernent principalement :

- Centres Commerciaux :

- en France, principalement Party 2 en région parisienne (50,9 millions d'euros), Euraille à Lille (33,8 millions d'euros), Les Quatre Temps à Paris-La Défense (30,2 millions d'euros) et Aéroville en région parisienne (20,8 millions d'euros) ;

- en Allemagne, principalement les centres commerciaux de mfi AG (63,2 millions d'euros) ;

- en Suède, principalement Täby Centrum à Stockholm (44 millions d'euros) ;

- en Espagne, principalement Las Glories à Barcelone (17,3 millions d'euros) ;

- Bureaux : en France, principalement Majunga (43 millions d'euros), So Ouest Plaza (34,2 millions d'euros) et 2-8 Ancelle (26,2 millions d'euros) en région parisienne ;

- Congrès & Expositions : en France, principalement le Parc des Expositions de la Porte de Versailles (54,2 millions d'euros).

(4) Le Groupe a cédé plusieurs actifs de commerce en France, notamment à Carmila en novembre et à Wereldhave en décembre (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

(5) Les reclassements et transferts de catégorie correspondent aux reclassements en immeubles détenus en vue de la vente ainsi qu'aux transferts de la catégorie d'immeubles de placement évalués au coût des centres commerciaux Mall of Scandinavia à Stockholm et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer.

## Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012	Acquisitions	Entrées dans le périmètre de consolidation	Dépenses capitalisées	Cessions et sorties de périmètre	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Variations de juste valeur	Variations de change	31/12/2013
Centres Commerciaux	20 221,7	47,1	1 042,2	922,0	(68,1)	(121,4)	3,0	528,5	(45,6)	22 529,4
Bureaux	3 020,3	0,3	4,8	102,7	-	219,0	-	(113,4)	(5,1)	3 228,6
Congrès & Expositions	1 712,4	-	-	49,1	-	0,4	-	93,7	-	1 855,6
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT</b>	<b>24 954,4</b>	<b>47,4</b>	<b>1 047,0</b>	<b>1 073,8</b>	<b>(68,1)</b>	<b>98,0</b>	<b>3,0</b>	<b>508,8</b>	<b>(50,7)</b>	<b>27 613,6</b>
Immeubles détenus en vue de la vente	-	-	-	-	-	188,6	-	-	-	188,6
<b>TOTAL</b>	<b>24 954,4</b>	<b>47,4</b>	<b>1 047,0</b>	<b>1 073,8</b>	<b>(68,1)</b>	<b>286,5</b>	<b>3,0</b>	<b>508,8</b>	<b>(50,7)</b>	<b>27 802,1</b>

## Variation des immeubles de placement évalués au coût

## Tableau de variation 2014

(M€)	31/12/2013	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Entrées dans le périmètre de consolidation <sup>(2)</sup>	Dépenses capitalisées <sup>(3)</sup>	Cessions	Reclassements et transferts de catégories <sup>(4)</sup>	Dépréciations	Variations de change	31/12/2014
Valeur brute	947,6	29,0	122,0	345,8	(2,5)	(905,6)	-	(6,3)	530,1
Dépréciation	(8,5)	-	-	-	-	1,7	(51,3)	-	(58,1)
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT</b>	<b>939,1</b>	<b>29,0</b>	<b>122,0</b>	<b>345,8</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(903,9)</b>	<b>(51,3)</b>	<b>(6,3)</b>	<b>472,1</b>

(1) Concerne principalement l'acquisition d'un terrain pour le projet Val Tolosa (région toulousaine) et des terrains complémentaires pour Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer).

(2) Impact des changements de méthode de consolidation de Val Tolosa et mfi AG (de mise en équivalence à intégration globale) suite au changement de contrôle (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

(3) Les dépenses capitalisées concernent principalement les centres commerciaux Mall of Scandinavia à Stockholm (181,6 millions d'euros) et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer (90,5 millions d'euros).

(4) Les reclassements et transferts de catégorie correspondent majoritairement au transfert vers la catégorie d'immeubles de placement évalués à la juste valeur des centres commerciaux Mall of Scandinavia à Stockholm et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer.

## Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Acquisitions	Entrées dans le périmètre de consolidation	Dépenses capitalisées	Cessions	Reclassements et transferts de catégories	Actualisation	Dépréciations	Variations de change	31/12/2013
Valeur brute	716,0	88,7	163,6	274,9	(1,7)	(284,6)	0,6	-	(9,9)	947,6
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	(8,5)	-	(8,5)
<b>TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS AU COÛT</b>	<b>716,0</b>	<b>88,7</b>	<b>163,6</b>	<b>274,9</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(284,6)</b>	<b>0,6</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(9,9)</b>	<b>939,1</b>

## Note 2 – Actifs corporels

## Tableau de variation 2014

Valeur nette (M€)	31/12/2013	Acquisitions et dépenses capitalisées	Entrées dans le périmètre de consolidation <sup>(1)</sup>	Amortissements/dépréciations	Autres mouvements	31/12/2014
Immeubles d'exploitation <sup>(2)</sup>	148,6	-	-	4,9	-	153,5
Installations techniques, matériel et mobilier	54,5	9,9 <sup>(3)</sup>	21,7	(23,5) <sup>(4)</sup>	(0,3)	62,2
<b>TOTAL</b>	<b>203,1</b>	<b>9,9</b>	<b>21,7</b>	<b>(18,6)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>215,7</b>

(1) Correspond au changement de méthode de consolidation en juillet 2014 de mfi AG et à l'entrée dans le périmètre de la Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild.

(2) Une reprise de provision a été constatée sur l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7 place Adenauer Paris 16<sup>e</sup> – France, conformément à la valeur d'expertise.

(3) Concerne les actifs de Viparis : principalement le Palais des Congrès de Paris.

(4) Inclut une dépréciation de 10,1 millions d'euros des actifs Viparis, conformément aux valeurs d'expertise.

## Tableau de variation 2013

Valeur nette (M€)	31/12/2012 Retraité	Acquisitions et dépenses capitalisées	Cessions	Amortissements	Autres mouvements	31/12/2013
Immeubles d'exploitation	149,0	-	-	(0,3)	-	148,6
Installations techniques, matériel et mobilier	51,5	15,3	(0,2)	(10,2)	(1,8)	54,5
<b>TOTAL</b>	<b>200,4</b>	<b>15,3</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(10,6)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>203,1</b>

**Note 3 – Écarts d'acquisition***Tableau de variation 2014*

(M€)	31/12/2013	Entrées dans le périmètre de consolidation	Diminution	31/12/2014
Valeur brute	1 913,5	276,3	(4,5)	2 185,3
Dépréciation	(1 644,1)	-	-	(1 644,1)
<b>TOTAL</b>	<b>269,4</b>	<b>276,3</b>	<b>(4,5)</b>	<b>541,2</b>

La variation des écarts d'acquisition se décompose de la manière suivante :

- constatation d'un goodwill complet d'un montant de 253,2 millions d'euros sur mfi AG suite au changement de méthode de consolidation de mise en équivalence à intégration globale (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2). Cet écart d'acquisition correspond à la valeur de l'activité des prestations de services (*fee business*) et à la capacité de générer et

développer en Allemagne des projets et de nouvelles activités. Cet écart d'acquisition est justifié par un expert indépendant ;

- entrée dans le périmètre de consolidation de la Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild ;
- la diminution s'explique par la cession d'actifs en France.

Un test de dépréciation a été effectué sur les écarts d'acquisition justifiés par l'optimisation fiscale potentielle sur les actifs. Aucune dépréciation complémentaire n'a été constatée au 31 décembre 2014.

*Tableau de variation 2013*

(M€)	31/12/2012 Retraité	Dépréciations	31/12/2013
Valeur brute	1 913,5	-	1 913,5
Dépréciation	(1 644,1)	-	(1 644,1)
<b>TOTAL</b>	<b>269,4</b>	<b>-</b>	<b>269,4</b>

**Note 4 – Actifs incorporels***Tableau de variation 2014*

Valeur nette (M€)	31/12/2013	Acquisitions	Reprises	Reclassements et amortissements	Entrées dans le périmètre de consolidation	31/12/2014
Droits et salons	214,1	-	12,2 <sup>(1)</sup>	(15,0) <sup>(1)</sup>	22,0 <sup>(2)</sup>	233,3
Autres actifs incorporels	3,4	2,0	-	(2,6)	1,4	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>217,5</b>	<b>2,0</b>	<b>12,2</b>	<b>(17,6)</b>	<b>23,4</b>	<b>237,5</b>

(1) Correspond principalement à la reprise de dépréciation sur l'actif incorporel du site de congrès & expositions du Palais des Congrès de Paris et à la dépréciation de l'actif incorporel du site de congrès & expositions de Paris Nord Villepinte, suite aux évaluations des experts indépendants.

(2) Correspond au changement de méthode de consolidation de mfi AG, passant de mise en équivalence à intégration globale.

Les actifs incorporels classés en « Droits et salons » correspondent principalement aux entités Viparis et sont évalués par des experts indépendants.

Une hausse de 0,25 % (25 points de base) du rendement et du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis déterminés en fin d'année entraînerait un ajustement de - 17,7 millions d'euros (- 6,0 %).

*Tableau de variation 2013*

Valeur nette (M€)	31/12/2012 Retraité	Acquisitions	Cessions et reprises	Reclassements et amortissements	31/12/2013
Droits et salons	202,7	-	36,1	(24,8)	214,1
Autres actifs incorporels	3,4	0,1	-	(0,1)	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>206,1</b>	<b>0,1</b>	<b>36,1</b>	<b>(24,9)</b>	<b>217,5</b>



**Note 5 – Prêts et créances**

(M€)	31/12/2014			31/12/2013		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Encours financier crédit-bail	-	-	-	0,1	-	0,1
Créances rattachées crédit-bail	0,9	(0,7)	0,1	0,9	(0,7)	0,1
Avances à des sociétés mises en équivalence <sup>(1)</sup>	6,4	-	6,4	25,2	-	25,2
Dépôts et cautionnements versés	40,2	-	40,2	37,0 <sup>(2)</sup>	-	37,0
Autres immobilisations financières	9,2	(9,2)	-	9,2	(9,2)	-
<b>TOTAL</b>	<b>56,6</b>	<b>(9,9)</b>	<b>46,7</b>	<b>72,3</b>	<b>(9,9)</b>	<b>62,3</b>

(1) La diminution s'explique principalement par la cession de la SCI Espace Commerce Europe à la fin 2014 qui était comptabilisée par mise en équivalence au 31 décembre 2013.

(2) Un montant de 22,8 millions d'euros a été reclassé d'Actifs courants à Actifs non courants au 31 décembre 2013.

**Note 6 – Actifs financiers**

(M€)	31/12/2014			31/12/2013		
	Brut	Dépréciation	Net	Brut	Dépréciation	Net
Titres de participation non consolidés <sup>(1)</sup>	14,0	(0,5)	13,5	9,8	(0,5)	9,3
Prêt obligataire	63,5 <sup>(2)</sup>	-	63,5	62,1	-	62,1
<b>TOTAL</b>	<b>77,6</b>	<b>(0,5)</b>	<b>77,1</b>	<b>71,9</b>	<b>(0,5)</b>	<b>71,4</b>

(1) L'augmentation correspond principalement à mfi AG qui est consolidée en intégration globale depuis juillet 2014.

(2) Émis par le propriétaire d'un centre commercial en France pour 62,7 millions d'euros incluant les intérêts capitalisés et 0,8 million d'euros d'intérêts courus (avec un taux annuel de 6,50 % et une maturité fixée à décembre 2019).

**Note 7 – Titres disponibles à la vente**

Unibail-Rodamco a cédé sa participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise (précédemment comptabilisée en « Titres disponibles à la vente ») pour sa valeur de marché, générant un résultat de cession net de 28,3 millions d'euros (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

**Note 8 – Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence**

Ces titres et investissements correspondent aux 29 sociétés consolidées par mise en équivalence, parmi lesquelles 11 sont sous influence notable et 18 sont contrôlées conjointement. La liste de ces sociétés est donnée en section 4.2.3 « Périmètre de consolidation ».

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	1 054,9	923,3
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	567,6	448,8
<b>SOUS-TOTAL INVESTISSEMENT DANS LES SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX ET DE SITES DE CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>	<b>1 622,5</b>	<b>1 372,1</b>
Titres mis en équivalence du groupe Comexposium	67,4	60,0
Prêt accordé au groupe Comexposium	124,6	124,6
<b>SOUS-TOTAL INVESTISSEMENT DANS LE GROUPE COMEXPOSIUM</b>	<b>192,0</b>	<b>184,6</b>
<b>TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 814,5</b>	<b>1 556,7</b>
Dont titres et investissements dans les sociétés dont l'immeuble est détenu en vue de la vente	138,4	-
<b>TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (HORS DÉTENTION EN VUE DE LA VENTE)</b>	<b>1 676,1</b>	<b>1 556,7</b>

**Coentreprises**

Les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint.

Suite à un changement de contrôle, le projet de développement Val Tolosa situé en région toulousaine (France), comptabilisé par mise en équivalence au 31 décembre 2013, est désormais consolidé en

intégration globale (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

Le centre commercial allemand CentrO, acquis en mai 2014 et traité comme une coentreprise, est comptabilisé par mise en équivalence au 31 décembre 2014 (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans mfi AG (Allemagne) à 91,15 % suite à l'exercice par PWREF de son option de vente. Par conséquent, mfi AG est consolidée en intégration globale depuis cette date. Au 31 décembre 2013, mfi AG était comptabilisée par mise en équivalence (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

Les principaux éléments de la situation financière consolidée des coentreprises 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€)	31/12/2014	31/12/2013
Immeubles de placement	1 393,5	965,2
Autres actifs non courants	33,9	69,6
Actifs courants	89,8	85,0
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 517,3</b>	<b>1 119,8</b>
Capitaux propres retraités	631,5	520,9
Impôts différés passif	121,2	23,7
Emprunts externes et dettes auprès des associés	658,4	520,3
Autres passifs non courants	3,8	6,5
Passifs courants	102,4	48,3
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 517,3</b>	<b>1 119,8</b>

### Groupe Comexposium

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	216,3	222,2
Écart d'acquisition <sup>(1)</sup>	95,0	94,8
Autres actifs non courants	5,5	4,3
Actifs courants	80,8	60,2
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>397,6</b>	<b>381,6</b>
Capitaux propres retraités	94,2	85,3
Impôts différés passif	66,1	66,6
Emprunts externes et dettes auprès des associés	151,4	160,1
Autres passifs non courants	2,5	2,3
Passifs courants	83,3	67,3
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>397,6</b>	<b>381,6</b>

(1) Les immobilisations incorporelles et l'écart d'acquisition sont présentés nets des dépréciations.

Les principaux éléments du compte de résultat des coentreprises 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€)	2014 <sup>(1)</sup>	2013 <sup>(2)</sup>
Loyers nets	61,0	54,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	36,4	8,1
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>64,4</b>	<b>41,9</b>

(1) Comprend mfi AG qui était comptabilisée par mise en équivalence du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 24 juillet 2014 et est consolidée en intégration globale depuis le 25 juillet 2014.

(2) Comprend les sociétés détenant le centre commercial Parly 2, comptabilisées par mise en équivalence entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 26 juillet 2013, et en intégration globale depuis cette date suite à un changement de gouvernance.

**Groupe Comexposium**

(M€)	2014	2013
Revenus des autres activités	129,3	117,5
Résultat opérationnel avant frais financiers	22,6	26,6
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>7,7</b>	<b>13,6</b>

Le résultat des tests de dépréciation d'actifs sur les actifs incorporels comptabilisés dans le sous-groupe Comexposium a entraîné une dépréciation de 3,8 millions d'euros et une reprise de provision de 1,0 million d'euros.

**Entités associées**

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe a une influence notable.

Les principaux éléments de la situation financière des entités associées sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

**Sociétés propriétaires de Centres Commerciaux**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Immeubles de placement	1 012,7	933,8
Autres actifs non courants	20,9	16,1
Actifs courants	65,4	48,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 099,0</b>	<b>998,4</b>
Capitaux propres retraités	348,9	320,6
Impôts différés passif	97,6	93,5
Emprunts externes et dettes auprès des associés	626,0	566,1
Autres passifs non courants	4,8	5,0
Passifs courants	21,7	13,2
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 099,0</b>	<b>998,4</b>

Les principaux éléments du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

**Sociétés propriétaires de Centres Commerciaux**

(M€)	2014	2013
Loyers nets	54,8	48,8
Mise à juste valeur des immeubles de placement	11,5	9,6
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>16,4</b>	<b>13,9</b>

**Note 9 – Clients et comptes rattachés**

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, sauf les franchises et paliers étalés sur la durée ferme du bail.

**Créances clients**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Créances clients	247,0	226,6
Créances douteuses	53,8	48,9
Franchises et paliers des contrats de location	104,3	107,5
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>405,0</b>	<b>383,0</b>
Provisions sur créances douteuses	(40,6)	(38,8)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>364,4</b>	<b>344,2</b>

**Détail des créances clients par activité**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Centres Commerciaux	170,8	183,4
Bureaux	61,8	74,6
Congrès & Expositions	74,0	65,3
Autres	57,8	20,9
<b>TOTAL</b>	<b>364,4</b>	<b>344,2</b>

**Dépréciations des créances clients**

(M€)	2014	2013
<b>AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>(38,8)</b>	<b>(40,3)</b>
Ajustements liés aux conversions de devises	0,1	0,1
Variation du périmètre de consolidation <sup>(1)</sup>	3,5	0,2
Augmentation	(18,0)	(13,5)
Utilisation et reprise	12,5	14,6
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>(40,6)</b>	<b>(38,8)</b>

(1) Les variations du périmètre de consolidation correspondent principalement aux impacts des cessions réalisées fin 2014.

**Note 10 – Autres créances**

Toutes ces créances ont une échéance inférieure à un an, hors baux à construction.

**Créances fiscales**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes <sup>(1)</sup>	148,0	206,9
Impôt sur les sociétés	18,7	24,6
<b>TOTAL</b>	<b>166,8</b>	<b>231,5</b>

(1) La diminution correspond principalement aux remboursements de crédits de TVA constatés suite aux livraisons, en 2013, d'extensions ou de travaux de rénovation sur des centres commerciaux existants.

**Autres créances**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Fournisseurs débiteurs	13,5	17,7
Appels de charges locatives	101,3	88,4
Débiteurs divers <sup>(1)</sup>	56,4	83,8
Créances sur partenaires	26,7	12,4
Produits à recevoir sur caps et swaps	32,0	35,3
<b>VALEUR BRUTE</b>	<b>230,0</b>	<b>237,6</b>
Provisions	(0,6)	(0,6)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>229,4</b>	<b>237,1</b>

(1) Un montant de 22,8 millions d'euros a été reclassé d'Actifs courants à Actifs non courants au 31 décembre 2013.

**Charges constatées d'avance**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Baux à construction : redevances payées à l'origine	39,1	40,9
Charges constatées d'avance	37,5	16,3
<b>TOTAL</b>	<b>76,6</b>	<b>57,2</b>

**Note 11 – Trésorerie et équivalents de trésorerie**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Titres monétaires disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	529,3	9,8
Disponibilités bancaires	297,8	93,2
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	3,9	0,7
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>831,1</b>	<b>103,7</b>

(1) Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement). Il n'existe aucune plus ou moins value latente sur le portefeuille.

(2) L'augmentation de la trésorerie en fin d'année est principalement due aux excédents de trésorerie générés par les cessions réalisées fin 2014.

**4.2.5.2. Notes sur le passif consolidé****Note 12 – Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle**

Unibail-Rodamco s'est engagé à racheter les titres de la participation ne donnant pas le contrôle du projet en développement Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, France et de mfi AG.

La part courante des engagements concerne les participations ne donnant pas le contrôle de la Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild, à Paris. (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

**Note 13 – Dettes financières courantes et non courantes****Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)**

Conformément à l'option prévue par la norme IAS 39, les ORNANES d'Unibail-Rodamco sont comptabilisées à la juste valeur.

**ORNANES émises en 2012**

Les ORNANES sont valorisées à hauteur de 897,8 millions d'euros au 31 décembre 2014. La mise à juste valeur, correspondant au prix de cotation, a généré une charge de 40,8 millions d'euros.

**ORNANES émises en 2014**

En juin 2014, le Groupe a émis des ORNANES pour 500 millions d'euros. Les conditions d'émission et de comptabilisation sont présentées en section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2.

Les ORNANES sont valorisées à hauteur de 503,3 millions d'euros au 31 décembre 2014. La mise à juste valeur, correspondant au prix de cotation, a généré une moins value de 7,5 millions d'euros, essentiellement liée aux frais d'émission, comptabilisée dans le résultat de la période.



## Répartition de la dette (dont ORNANes)

Emprunts et dettes financières (M€)	31/12/2014	31/12/2013
<b>Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)</b>	<b>1 406,7</b>	<b>862,7</b>
Juste valeur de la dette	1 401,1	857,1
Intérêts courus	5,6	5,6
<b>Emprunts obligataires et EMTN</b>	<b>10 089,7</b>	<b>9 075,9</b>
Dette principale	10 003,9	8 994,4
Intérêts courus	133,6	125,5
Frais et primes sur émission d'emprunts	(47,8)	(41,2)
Mise à juste valeur de la dette	-	(2,8)
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>2 205,1</b>	<b>1 832,3</b>
Dette principale <sup>(1)</sup>	2 188,1	1 835,4
Intérêts courus sur emprunts	4,8	2,8
Frais sur émission d'emprunts	(18,1)	(16,1)
Découverts bancaires	1,6	-
Intérêts courus sur découverts bancaires	0,1	0,1
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	1,9	9,0
Mise à juste valeur de la dette <sup>(2)</sup>	26,7	1,0
<b>Obligations Remboursables en Actions (ORA) <sup>(3)</sup></b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 000,7</b>	<b>1 503,5</b>
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	234,0	760,5
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	0,1	0,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	766,5	742,8
<b>Emprunts liés à des contrats de location financière <sup>(4)</sup></b>	<b>373,3</b>	<b>121,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15 075,5</b>	<b>13 395,6</b>

(1) En 2014, la dette comprend celle de mfi consolidée par intégration globale alors qu'elle était comptabilisée par mise en équivalence en 2013.

(2) Les dettes à taux fixe de Rodamco et mfi ont été respectivement mises à valeur de marché lors de leur entrée dans le périmètre de consolidation en 2007 et juillet 2014.

(3) En 2014, le solde correspond à 7 350 ORA non exercées et convertibles en 9 188 actions.

(4) La variation correspond principalement à la constatation de la dette relative au bail emphytéotique du site de Congrès & Expositions de la Porte de Versailles à Paris (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2014 de :

- 10 004 <sup>(1)</sup> millions d'euros d'émissions obligataires émis sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) d'Unibail-Rodamco ;
- 1 250 millions d'euros d'ORNANes ;
- 234 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et Euro Commercial Paper ;
- 2 192 millions d'euros de crédits et découverts bancaires, dont 435 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés et 1 753 millions d'euros de prêts hypothécaires. Ces derniers comprennent la dette de mfi, désormais consolidée par intégration globale depuis l'acquisition de la participation de PWREF dans mfi en juillet 2014, pour 742 millions d'euros.

(1) Le montant de 9 976 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.

La durée restant à courir de la dette financière est ventilée dans le tableau suivant par échéance :

Durée restant à courir (M€)	Courant		Non courant		Total
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans		31/12/2014
<b>Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs)</b>	<b>5,6</b>	<b>897,8</b>	<b>503,3</b>		<b>1 406,7</b>
Juste valeur de la dette	-	897,8	503,3		1 401,1
Intérêts courus	5,6	-	-		5,6
<b>Emprunts obligataires et EMTN</b>	<b>720,7</b>	<b>4 169,5</b>	<b>5 199,4</b>		<b>10 089,7</b>
Dettes principales	635,0	4 169,5	5 199,4		10 003,9
Intérêts courus	133,6	-	-		133,6
Frais et primes sur émission d'emprunts	(47,8)	-	-		(47,8)
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>334,5</b>	<b>1 670,6</b>	<b>200,0</b>		<b>2 205,1</b>
Dettes principales	337,9	1 650,2	200,0		2 188,1
Intérêts courus sur emprunts	4,8	-	-		4,8
Frais sur émission d'emprunts	(18,1)	-	-		(18,1)
Découverts bancaires	1,6	-	-		1,6
Intérêts courus sur découverts bancaires	0,1	-	-		0,1
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	1,9	-	-		1,9
Mise à juste valeur de la dette	6,2	20,5	-		26,7
<b>Obligations Remboursables en Actions (ORA)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>-</b>
<b>Autres dettes financières</b>	<b>234,1</b>	<b>535,4</b>	<b>231,1</b>		<b>1 000,7</b>
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	234,0	-	-		234,0
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	0,1	-	-		0,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle <sup>(1)</sup>	-	535,4	231,1		766,5
<b>Emprunts liés à des contrats de location financière</b>	<b>6,0</b>	<b>16,3</b>	<b>351,0</b>		<b>373,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 301,0</b>	<b>7 289,7</b>	<b>6 484,8</b>		<b>15 075,5</b>

(1) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2014 s'élèvent à 6 461 millions d'euros et incluent :

- la signature de 3 470 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,9 ans. Ce montant inclut 1 105 millions d'euros de prêts et lignes de crédits signés ou refinancés avec des maturités allant jusqu'en décembre 2020 ainsi que 2 365 millions d'euros de lignes de crédits renégociées et dont les maturités ont été portées jusqu'en décembre 2019 ;
- quatre émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 266 millions d'euros ;
- trois placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total de 225 millions d'euros :
  - deux en Euro pour un montant total de 80 millions d'euros pour une maturité moyenne de 14 ans,
  - un en USD swappé en Euro pour un montant total équivalent de 145 millions d'euros pour une maturité de 5 ans.

Au total, 2 491 millions d'euros ont ainsi été émis sur le marché obligataire en 2014 pour une maturité moyenne de neuf ans.

- L'émission d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes Unibail-Rodamco (ORNANEs) pour 500 M€ en juin 2014.

Le Groupe a également réalisé sa première offre de rachat d'obligations en octobre 2014 avec un montant total de 1 milliard d'euros d'obligations rachetées portant sur cinq émissions obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2019 et avec des coupons compris entre 2,25 % et 4,625 %.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2014 a été de 804 millions d'euros (contre 1 143 millions d'euros en 2013) avec une maturité allant jusqu'à douze mois. Les billets de trésorerie ont été émis en moyenne sur 2014 à 5 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2014, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 4 869 millions d'euros et les excédents de trésorerie s'établissent à 831 millions d'euros à la suite des cessions réalisées fin 2014.

## Échéances de la dette en nominal courante

(M€)	Courant			Total
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	31/12/2014
Emprunts obligataires et EMTN	-	635,0	-	635,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	145,5	115,1	77,4	337,9
Autres dettes financières	-	146,0	88,0	234,0
Emprunts liés à des contrats de location financière	0,1	0,2	5,7	6,0
<b>TOTAL</b>	<b>145,6</b>	<b>896,4</b>	<b>171,1</b>	<b>1 213,0</b>

Au 31 décembre 2014, la maturité moyenne de l'endettement d'Unibail-Rodamco s'établit à 5,9 années (5,4 années au 31 décembre 2013), après affectation des lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco <sup>(1)</sup> sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette

obligatoire et bancaire tiré au 31 décembre 2014 et devant être remboursé ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 976 millions d'euros (comprenant l'obligation de 635 millions d'euros arrivant à échéance en mars 2015), à comparer aux 4 869 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 831 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2014.

(1) Hors papiers court terme pour un montant de 234 millions d'euros.

## Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANes)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2014 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % pendant 2 ans puis indexé sur inflation	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 %)	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 %)	50,0	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150,0	Novembre 2017
Septembre 2009	Taux fixe 4,625 %	385,8	Septembre 2016
Mars 2010	Taux fixe 3,375 %	635,0	Mars 2015
Mai 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Juin 2020
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50,0	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60,0	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41,0	Septembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	700,0	Novembre 2020
Juin 2011	Taux flottant (Erb3M + 78bps)	50,0	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,08 %	27,0	Octobre 2031
Octobre 2011	Taux fixe 3,50 %	265,5	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20,0	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	375,7	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3,000 %	537,5	Mars 2019
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	425,0	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,250 %	535,4	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	500,0	Juin 2017
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	750,0	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	72,3	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	60,4	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	700,0	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	41,3	Octobre 2025
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	500,0	Octobre 2018
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	112,3	Novembre 2023
Décembre 2013	Taux fixe 3,000 % SEK	86,3	Décembre 2018
Décembre 2013	Taux flottant SEK (Stib3M + 100bps)	151,1	Décembre 2018
Février 2014	Taux flottant (Erb3M + 70bps)	30,0	Février 2019
Février 2014	Taux fixe 2,500 %	750,0	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20,0	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30,0	Avril 2034
Avril 2014	Taux flottant USD swappé en EUR	160,2	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,250 % SEK	91,7	Juin 2019
Juin 2014	Taux flottant SEK (Stib3M + 78bps)	70,1	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	600,0	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	750,0	Octobre 2022
<b>TOTAL</b>		<b>10 003,9</b>	

## Obligations contractuelles liées aux emprunts

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé. Les obligations responsables doivent être utilisées pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères.

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.

Il n'y a pas de *covenants* financiers (type ratio de couverture des intérêts ou d'endettement) dans les programmes EMTN ou de papier court terme.

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 2014, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 37 %, contre 38 % au 31 décembre 2013.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 4,2x en 2014 grâce aux loyers solides des actifs existants et l'impact année pleine des actifs livrés en 2013 ainsi qu'à un coût de la dette en baisse. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 4,0x pour 2013.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires 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 2014, 100 % des lignes de crédit 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.

### Valeur de marché de la dette

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'Unibail-Rodamco est présentée ci-dessous.

(M€)	31/12/2014		31/12/2013	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
<b>DETTE À TAUX FIXE ET INDEXÉE</b>				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	11 777,7 <sup>(1)</sup>	12 684,1	10 188,7	10 547,2

(1) Dont ORNANES à valeur de marché dans les comptes (cf. § sur les ORNANES).

### Note 14 – Instruments de couverture

Les instruments dérivés détenus par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur et enregistrés dans l'état de situation financière, au 31 décembre 2014, à hauteur de 225,7 millions d'euros à l'actif et 698,3 millions d'euros au passif.

Les instruments dérivés ont été valorisés par une actualisation des flux de trésorerie futurs estimés sur la base de la courbe de taux d'intérêts à fin 2014. Cette valorisation a été contre-véifiée avec celles réalisées par les banques.

La mise à juste valeur des instruments dérivés a généré une perte nette de 236,4 millions d'euros en 2014.

Les instruments de couverture de flux de trésorerie futurs ont généré un gain de 5,8 millions d'euros dans le résultat net de la

période et un gain de 0,9 million d'euros en autres éléments du résultat global.

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. Le Groupe a appliqué la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés basé sur l'ajustement de crédit de valeur (CVA) et l'ajustement de débit de valeur (DVA).

L'impact est de - 0,7 million d'euros sur les dérivés ayant une valeur positive et + 13,1 millions d'euros sur les dérivés ayant une valeur négative. L'impact net sur le résultat net non récurrent de la période est de + 3,3 millions d'euros.

### Note 15 – Impôts différés

#### Tableau de variation 2014

(M€)	31/12/2013	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2014
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(1 072,1)</b>	<b>(178,9)</b>	<b>21,4</b>	<b>(23,4)</b>	<b>8,5</b>	<b>(67,6)</b>	<b>(1 312,1)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(999,2)	(174,8)	16,3	(36,2)	8,5	(60,4)	(1 245,7)
Impôts différés sur incorporels	(72,9)	(4,2)	5,1	12,8	-	(7,2)	(66,4)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>59,0</b>	<b>21,0</b>	<b>(13,5)</b>	<b>32,7</b>	<b>-</b>	<b>40,1</b>	<b>139,2</b>
Report de déficit fiscal <sup>(1)</sup>	48,6	15,1	(6,6)	41,9	-	23,7	122,8
Autres <sup>(1)</sup>	10,3	5,8	(6,9)	(9,2)	-	16,4	16,4
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>(1 013,1)</b>	<b>(158,0)</b>	<b>7,9</b>	<b>9,3</b>	<b>8,5</b>	<b>(27,5)</b>	<b>(1 172,9)</b>
<b>Impôts différés actifs</b>							
Autres impôts différés actifs	-	0,3	-	(12,9)	-	-	(12,6)
Report de déficit fiscal	8,7	14,1	-	3,6	-	0,5	26,9
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>8,7</b>	<b>14,4</b>	<b>-</b>	<b>(9,3)</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>14,3</b>

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.



Les impôts différés passifs sur immeubles correspondent aux pays n'ayant pas de régime fiscal spécifique aux sociétés foncières comparable à celui de la France (SIIC), qui permet de bénéficier d'exonérations fiscales sur le résultat courant et les plus-values de cession. L'augmentation des impôts différés passifs sur immeubles de placement s'explique par l'augmentation de la valeur des actifs, principalement hors de France.

Les variations de périmètre concernent principalement mfi et Val Tolosa, précédemment comptabilisées par mise en équivalence et désormais consolidées en intégration globale (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

### Tableau de variation 2013

(M€)	31/12/2012 Retraité	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	31/12/2013
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(1 075,9)</b>	<b>(84,8)</b>	<b>83,0</b>	<b>-</b>	<b>5,6</b>	<b>(1 072,1)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 007,0)	(72,4)	74,5	-	5,6	(999,2)
Impôts différés sur incorporels	(69,0)	(12,4)	8,5	-	-	(72,9)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>78,0</b>	<b>0,9</b>	<b>(14,1)</b>	<b>(5,9)</b>	<b>-</b>	<b>59,0</b>
Report de déficit fiscal	61,0	0,9	(7,4)	(5,8)	-	48,6
Autres	17,0	-	(6,6)	(0,1)	-	10,3
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>(997,9)</b>	<b>(83,9)</b>	<b>69,0</b>	<b>(5,9)</b>	<b>5,6</b>	<b>(1 013,1)</b>
<b>Impôts différés actifs</b>						
Autres impôts différés actifs	0,2	-	(0,2)	-	-	-
Report de déficit fiscal	3,9	-	(1,0)	5,8	-	8,7
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>	<b>(1,2)</b>	<b>5,8</b>	<b>-</b>	<b>8,7</b>

### 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€)	31/12/2014	31/12/2013
Différences temporaires immeubles de placement	8,5	15,7
Report de déficit fiscal non activé <sup>(1)</sup>	396,5	311,9
<b>TOTAL DES BASES TAXABLES NON RECONNUES</b>	<b>405,0</b>	<b>327,6</b>

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

Détail des reports déficitaires à fin 2014 par date de fin d'utilisation (en M€) :

2016	22,3
2017	32,1
2018	32,5
2030	10,9
Indéfini	298,7
<b>TOTAL</b>	<b>396,5</b>

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement l'activité immobilière en Allemagne (56,5 millions d'euros), en Pologne (97,5 millions d'euros) et en Espagne (12,7 millions d'euros), ainsi que des déficits générés par le résultat financier de sociétés française SIIC (237,9 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.

Le Groupe s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime FBI à compter de 2010 (cf. section 4.2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation », § 4.2.1.11 « Impôts »). Le Groupe conteste cette position. Au 31 décembre 2014, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 62,4 millions d'euros. Un impôt différé actif sur déficits fiscaux a été comptabilisé pour un même montant. Les deux montants ont été compensés. Étant donné le niveau d'incertitude, aucun autre impôt différé actif lié aux importants déficits fiscaux aux Pays-Bas n'a été reconnu.

**Note 16 – Provisions***Tableau de variation 2014*

(M€)	31/12/2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Autres mouvements	31/12/2014
<b>Provisions long terme</b>	<b>31,5</b>	<b>11,2</b>	<b>(2,0)</b>	<b>(2,0)</b>	<b>1,5</b>	<b>-</b>	<b>40,2</b>
Provisions pour litiges	24,2	5,5	(1,4)	(0,9)	1,3	0,2	28,8
Autres provisions	7,3	5,8	(0,6)	(1,1)	0,2	(0,2)	11,4
<b>Provisions pour engagements de retraite</b>	<b>13,9</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>6,2</b>	<b>20,7</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>20,5</b>	<b>8,1</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(5,0)</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>	<b>23,1</b>
Provisions pour litiges	18,2	7,1	-	(4,0)	-	-	21,3
Autres provisions	2,3	1,0	(0,7)	(1,0)	0,2	-	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>65,8</b>	<b>19,8</b>	<b>(2,7)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>1,8</b>	<b>6,2</b>	<b>84,0</b>

En Autriche, un locataire a obtenu une décision de justice limitant le nombre de mètres carrés pouvant être loués à une certaine catégorie de commerçants du centre commercial sans son consentement. Les risques relatifs à cette procédure ont été pris en compte en provisions pour litiges et dans le calcul de la juste valeur de l'immeuble de placement.

*Tableau de variation 2013*

(M€)	31/12/2012 Retraité	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Autres mouvements	31/12/2013
<b>Provisions long terme</b>	<b>29,6</b>	<b>2,3</b>	<b>(1,6)</b>	<b>(0,5)</b>	<b>-</b>	<b>1,8</b>	<b>31,5</b>
Provisions pour litiges	22,8	1,2	(1,2)	(0,3)	-	1,8	24,2
Autres provisions	6,8	1,1	(0,4)	(0,2)	-	-	7,3
<b>Provisions pour engagements de retraite</b>	<b>20,0</b>	<b>1,5</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>-</b>	<b>(7,4)</b>	<b>13,9</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>21,5</b>	<b>7,0</b>	<b>(2,2)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>0,5</b>	<b>(1,2)</b>	<b>20,5</b>
Provisions pour litiges	18,4	3,5	(0,5)	(2,5)	0,5	(1,2)	18,2
Autres provisions	3,1	3,5	(1,7)	(2,6)	-	-	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>71,1</b>	<b>10,7</b>	<b>(3,9)</b>	<b>(5,7)</b>	<b>0,5</b>	<b>(6,8)</b>	<b>65,8</b>

**Note 17 – Dettes fournisseurs et autres dettes****Dettes fournisseurs et comptes rattachés par activité**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Centres Commerciaux	87,5	41,8
Bureaux	3,7	6,5
Congrès & Expositions	38,5	48,9
Autres	57,9	25,4
<b>TOTAL</b>	<b>187,6</b>	<b>122,7</b>

**Dettes sur immobilisations**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Dettes sur immobilisations <sup>(1)</sup>	379,1	448,4
<b>TOTAL</b>	<b>379,1</b>	<b>448,4</b>

(1) La variation des dettes sur immobilisations correspond principalement au règlement du différé de paiement accordé en 2012 sur l'acquisition de mfi (- 67,6 millions d'euros), et au règlement des dettes provisionnées sur plusieurs projets livrés fin 2013.

**Autres dettes d'exploitation**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Clients créditeurs <sup>(1)</sup>	123,0	151,3
Dettes vis-à-vis des partenaires <sup>(2)</sup>	9,4	21,3
Créditeurs divers	123,7	131,9
<b>TOTAL</b>	<b>256,1</b>	<b>304,5</b>

(1) Comprend notamment les indemnités d'éviction liées aux projets d'extension sur des actifs existants.

(2) Correspond principalement au remboursement de comptes courants dus aux associés.

**Autres dettes**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	212,4	177,0
<b>TOTAL</b>	<b>212,4</b>	<b>177,0</b>

(1) Principalement des loyers reçus d'avance.

**Note 18 – Dettes fiscales et sociales**

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Dettes fiscales <sup>(1)</sup>	1,3	17,8
<b>TOTAL NON COURANT</b>	<b>1,3</b>	<b>17,8</b>
Dettes sociales	45,8	37,2
Taxe sur la Valeur Ajoutée	94,8	97,5
Impôt sur les sociétés	16,8	7,9
Autres dettes fiscales	15,4	2,8
<b>TOTAL COURANT</b>	<b>172,8</b>	<b>145,4</b>

(1) La variation est principalement liée au solde de l'impôt dû pour l'entrée dans le régime SIIC de la SAS Bay 1 Bay 2 en région parisienne, cédée en 2014.

**4.2.5.3. Notes sur l'état du résultat global consolidé****Note 19 – Revenus locatifs**

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (exemple : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux au cours de la période. Les franchises de loyers, les paliers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les honoraires de gestion immobilière facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs.

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.

**Note 20 – Charges du foncier**

Les charges du foncier correspondent aux redevances 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 français du Bourget et aux Centres Commerciaux, notamment Euralille et le Carrousel du Louvre, en France.

**Note 21 – Charges locatives non récupérées**

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

**Note 22 – 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 ainsi que des frais liés à la gestion immobilière.

**Note 23 – Frais de fonctionnement**

Ils se composent des frais de personnel, frais de siège et des frais de fonctionnement du Groupe, des frais liés à des études de projets de développement ainsi que des amortissements de l'immeuble du siège d'Unibail-Rodamco SE.

**Note 24 – Coûts d'acquisition et coûts liés**

En 2014, ils sont principalement constitués d'une reprise de provision pour un complément de prix sur un projet de développement pour 5 millions d'euros ainsi que des coûts pour - 4 millions d'euros liés à la prise de contrôle de mfi.

**Note 25 – Résultat des autres activités**

Les revenus des autres activités regroupent :

- les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions ;
- les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux Bureaux et aux Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe Unibail-Rodamco SE ;
- les honoraires facturés pour la commercialisation ou pour la maîtrise d'ouvrage déléguée et le conseil en réalisation promotion. Ces honoraires sont immobilisés en consolidation dans les sociétés propriétaires. La marge interne réalisée sur ces opérations de commercialisation et de construction ou de rénovation est éliminée ;

- les produits des autres activités de prestations de services perçus principalement par Unibail Marketing & Multimédia en France.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

**Note 26 – Résultat des cessions d'actifs**

Les revenus des cessions d'actifs correspondent au prix de vente encaissé net des frais de cession. La valeur comptable des actifs cédés correspond à la juste valeur enregistrée dans l'État de situation financière de clôture de l'exercice précédent, augmentée des travaux et dépenses capitalisés sur la période et corrigée de la reprise du solde d'étalements de franchises et paliers de loyer (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

**Note 27 – Résultat des cessions de sociétés**

Ce poste correspond principalement à la cession de douze centres commerciaux en France à Carmila et Wereldhave ainsi que la cession de la participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise (SFL), acquise en 2011 (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

**Note 28 – Solde net des ajustements de valeurs**

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, ainsi que les dépréciations comptabilisées sur les incorporels.

(M€)	2014	2013
Centres Commerciaux	1 111,7	520,0
Bureaux	49,6	(111,8)
Congrès & Expositions	152,9	110,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 314,2</b>	<b>518,1</b>

**Note 29 – Coût de l'endettement financier net**

(M€)	2014	2013
Opérations sur titres	5,1	4,1
Autres intérêts financiers	5,5	6,6
Produits d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	89,4	84,8
<b>SOUS-TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>99,9</b>	<b>95,5</b>
Opérations sur titres	(1,4)	(1,4)
Rémunération des obligations	(328,1)	(274,3)
Intérêts et frais sur emprunts	(55,4)	(51,2)
Intérêts sur avances des associés	(24,7)	(23,0)
Autres intérêts financiers	(3,0)	(1,8)
Charges d'intérêts sur <i>caps</i> et <i>swaps</i>	(63,4)	(101,4)
<b>Charges financières avant frais financiers immobilisés</b>	<b>(476,0)</b>	<b>(453,2)</b>
Frais financiers immobilisés	37,6	42,3
<b>SOUS-TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(438,4)</b>	<b>(410,9)</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(338,5)</b>	<b>(315,4)</b>

### Note 30 – Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes

Au cours de l'exercice 2014, les ajustements de juste valeur des dérivés et dettes comprennent principalement :

- une perte de - 236,4 millions d'euros liée aux variations de juste valeur des dérivés et de coûts de restructuration/extension (*caps* et *swaps*) ;
- - 85,7 millions d'euros de primes et frais de rachat des obligations ;
- - 40,4 millions d'euros de résultat de change provenant essentiellement de la réévaluation des dettes émises en HKD, USD et CHF. Un gain équivalent provenant des instruments de couverture de change est pris en compte dans l'impact de la mise à juste valeur des dérivés ;

- - 11,5 millions d'euros d'annulation du *carried interest* et de l'option de vente concernant mfi ;
- - 13,6 millions de frais financiers calculés sur la dette relative au bail emphytéotique de la Porte de Versailles ;
- - 9,1 millions d'euros d'amortissements de la dette de Rodamco mise à juste valeur à la date de la fusion et de la dette de mfi mise à la juste valeur en juillet 2014.

### Note 31 – Actualisation des dettes

Ce poste concerne l'actualisation des provisions long terme et des passifs, suivant leur échéance.

### Note 32 – Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	Activités récurrentes	Activités non récurrentes <sup>(1)</sup>	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de centres commerciaux et sites de congrès & expositions	63,4	17,5	80,9
Quote-part du résultat du groupe Comexposium	10,6	(2,9)	7,7
<b>TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>74,0</b>	<b>14,6</b>	<b>88,6</b>
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	19,3	-	19,3
Intérêts sur le prêt accordé au groupe Comexposium	3,6	-	3,6
<b>TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>22,9</b>	<b>-</b>	<b>22,9</b>

(1) Correspond essentiellement à la juste valeur des immeubles de placements sous-jacents.

### Note 33 – Impôt sur les sociétés

(M€)	2014	2013
Impôt différé et courant sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(154,9)	(1,8)
• Autres résultats non récurrents <sup>(1)</sup>	(21,9)	(24,3)
• Autres résultats récurrents	(11,1)	(0,5)
Dotations/reprise nette de provision pour risque fiscal	7,9	(9,4)
<b>TOTAL IMPÔT</b>	<b>(180,0)</b>	<b>(36,0)</b>
Dont impôt à payer	(39,8)	(19,2)

(1) Comprend la contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe pour un montant total de - 14,8 millions d'euros (- 3,8 millions d'euros en 2013).

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2014
<b>Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence</b>		<b>2 083,9</b>
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	29,2 %	(607,9)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet du régime SIIC)	(22,6 %)	470,8
Impact des charges non déductibles	1,5 %	(31,9)
Impact des provisions fiscales	(0,4 %)	7,9
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	(0,9 %)	19,2
Impact de la variation du taux d'imposition	1,8 %	(36,8)
Impact des variations de change sur l'impôt	0,1 %	(2,0)
Autres	-	0,7
	<b>8,6 %<sup>(1)</sup></b>	<b>(180,0)</b>

(1) Le taux de 8,6 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC.



### Note 34 – Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2014, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- i) plusieurs centres commerciaux en France (177,9 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 79,4 millions d'euros, Parly 2 pour 46,8 millions d'euros et le Forum des Halles pour 41,4 millions d'euros) ;
- ii) les entités du pôle Congrès & Expositions (124,2 millions d'euros) ;
- iii) plusieurs centres commerciaux en Espagne (La Maquinista et Habaneras pour 29,6 millions d'euros) et en Allemagne (1,6 million d'euros).

### Note 35 – Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation

En 2014, ce montant correspond notamment aux remboursements de crédits de TVA consécutifs à la livraison en 2013 d'extensions ou de rénovations d'actifs existants.

### Note 36 – Décomposition des acquisitions et cessions de titres/filiales consolidés

(M€)	2014	2013
Prix d'acquisition des titres <sup>(1)</sup>	(711,0)	(109,8)
Trésorerie et comptes courants acquis <sup>(2)</sup>	(180,0)	(21,2)
<b>ACQUISITIONS INCLUANT LA TRÉSORERIE ACQUISE</b>	<b>(891,1)</b>	<b>(130,9)</b>
Prix net de cession des titres	914,8	151,4
Trésorerie et comptes courants cédés	494,4	25,3
<b>CESSIONS INCLUANT LA TRÉSORERIE CÉDÉE <sup>(3)</sup></b>	<b>1 409,2</b>	<b>176,7</b>

(1) En 2014, ce montant concerne essentiellement l'acquisition d'une participation dans le centre commercial CentrO situé à Oberhausen en Allemagne, le règlement du différé de paiement accordé en 2012 sur l'acquisition de mfi et l'augmentation de la participation du Groupe dans mfi AG (Allemagne) atteignant ainsi 91,15 % suite à l'exercice par PWREF de son option de vente le 25 juillet 2014 (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

(2) En 2014, correspond principalement aux prêts nets sur CentrO, centre commercial allemand acquis (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

(3) En 2014, est lié principalement à la cession de douze centres commerciaux en France à Carmila et Wereldhave et à la cession de la participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices » § 4.2.4.2).

### Note 37 – Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers

Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux ainsi que les dépenses capitalisées et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

### Note 38 – Distribution aux actionnaires de la société-mère

Le 15 mai 2014, un dividende en numéraire de 871,4 millions d'euros (8,90 euros par action) a été distribué aux actionnaires suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2014 (cf. section 4.2.4 « Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices », § 4.2.4.2).

Le 3 juin 2013, un dividende en numéraire de 610,5 millions d'euros a été distribué aux actionnaires suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2013.

### 4.2.5.4. Notes sur l'état des flux de trésorerie consolidés

L'impôt est classé en flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

Les intérêts financiers nets versés ainsi que les flux liés aux opérations d'achat ou de cession d'instruments dérivés sont classés en flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

Les intérêts reçus sur les prêts accordés aux sociétés mises en équivalence sont classés en flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

### Note 39 – Produits et charges financiers

Ils correspondent aux montants décaissés ou encaissés sur la période. Les charges et produits financiers figurant dans l'état du résultat global de la période sont retraités des montants non décaissés tels que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

### Note 40 – Autres flux liés aux opérations de financement

Comprennent principalement des primes et frais de rachat d'obligations dans le cadre de l'offre de rachat effectuée en octobre 2014 (cf. section 4.2.5 note 13 « Dettes financières courantes et non courantes »), des coûts de restructuration sur des instruments dérivés et des coûts liés aux remboursements anticipés de prêts, incluant certains remboursements de prêts mfi.

## Note 41 – Rapprochement à la clôture de la trésorerie de l'état des flux de trésorerie avec la trésorerie de l'état de situation financière

(M€)	2014	2013
Titres monétaires disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	529,3	9,8
Disponibilités bancaires	301,8	93,9
Comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(1,9)	(9,0)
Découverts bancaires	(1,6)	-
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>827,6</b>	<b>94,8</b>

(1) En 2014, comprend la trésorerie générée suite aux cessions réalisées en fin d'année.

### 4.2.6. Instruments financiers

#### 4.2.6.1. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie en application de la norme IAS 39

P&C : Prêts et Créances

ADV : Actifs financiers disponibles à la Vente

AJVpR : Actifs en Juste Valeur par Résultat

DaCA : Dettes au Coût Amorti

PJVpR : Passifs en Juste Valeur par Résultat

31/12/2014 (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2014	Montants à l'état de situation financière selon IAS 39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
<b>ACTIFS</b>						
Prêts	P&C	46,7	46,7	-	-	46,7
Actifs financiers	P&C	77,1	77,1	-	-	77,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	225,7	-	(2,0)	227,7	225,7
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	260,1	260,1	-	-	260,1
Autres créances <sup>(2)</sup>	P&C	128,1	128,1	-	-	128,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	831,1	-	-	831,1	831,1
<b>TOTAL</b>		<b>1 568,8</b>	<b>512,0</b>	<b>(2,0)</b>	<b>1 058,8</b>	<b>1 568,8</b>
<b>PASSIFS</b>						
Dettes financières (hors ORNANES)	DaCA	13 295,4	13 295,4	-	-	14 201,8
Dettes liées à des contrats de location financière	DaCA	373,3	373,3	-	-	373,3
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	PJVpR	1 406,7	-	-	1 406,7	1 406,7
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	698,3	-	-	698,3	698,3
Dépôts de garantie	DaCA	196,0	196,0	-	-	196,0
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	79,4	79,4	-	-	79,4
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	797,5	797,5	-	-	797,5
<b>TOTAL</b>		<b>16 846,6</b>	<b>14 741,6</b>	<b>-</b>	<b>2 105,0</b>	<b>17 753,0</b>

(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.

31/12/2013 (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2013	Montants à l'état de situation financière selon IAS 39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
<b>ACTIFS</b>						
Prêts <sup>(4)</sup>	P&C	62,3	62,3	-	-	62,3
Actifs financiers	P&C	71,4	71,4	-	-	71,4
Titres disponibles à la vente	ADV	128,5	-	128,5	-	128,5
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	112,1	-	-	112,1	112,1
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	236,7	236,7	-	-	236,7
Autres créances <sup>(2) (4)</sup>	P&C	148,6	148,6	-	-	148,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	103,7	-	-	103,7	103,7
<b>TOTAL</b>		<b>863,3</b>	<b>519,1</b>	<b>128,5</b>	<b>215,8</b>	<b>863,3</b>
<b>PASSIFS</b>						
Dettes financières (hors ORNANES) <sup>(5)</sup>	DaCA	12 417,3	12 417,3	-	-	12 775,8
Dettes liées à des contrats de location financière <sup>(5)</sup>	DaCA	121,3	121,3	-	-	121,3
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	PJVpR	857,1	-	-	857,1	857,1
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	426,3	-	3,0	423,3	426,3
Dépôts de garantie	DaCA	210,4	210,4	-	-	210,4
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	72,5	72,5	-	-	72,5
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	862,4	862,4	-	-	862,4
<b>TOTAL</b>		<b>14 967,3</b>	<b>13 683,9</b>	<b>3,0</b>	<b>1 280,4</b>	<b>15 325,8</b>

(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.

(4) Un montant de 22,8 millions d'euros a été reclassé d'Actifs courants à Actifs non courants au 31 décembre 2013.

(5) La part courante des dettes financières et des dettes liées à des contrats de location financière a été retraitée au 31 décembre 2013.

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.

#### 4.2.6.2. Ventilation par niveau des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Ce tableau présente les instruments financiers à la juste valeur ventilés en trois niveaux :

- 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€)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2014			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
Dérivés	227,7	-	227,7	-
Titres monétaires disponibles à la vente	529,3	529,3	-	-
<b>Juste valeur par les capitaux propres</b>				
Dérivés	(2,0)	-	(2,0)	-
<b>TOTAL</b>	<b>755,0</b>	<b>529,3</b>	<b>225,7</b>	<b>-</b>
<b>PASSIFS</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
ORNANES	1 406,7	1 406,7	-	-
Dérivés	698,3	-	698,3	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 105,0</b>	<b>1 406,7</b>	<b>698,3</b>	<b>-</b>

## Gains/pertes nets par catégorie

2014 (M€)	Évaluation ultérieure				
	Intérêts	À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	Gains/pertes nets
Prêts et créances	0,7	-	-	-	0,7
Actifs financiers disponibles à la vente	-	5,1	-	-	5,1
Instruments financiers en juste valeur par résultat	26,0	-	-	-	26,0
Dettes au coût amorti	(407,8)	-	-	-	(407,8)
	<b>(381,1)</b>	<b>5,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(376,0)</b>
Charges capitalisées					37,6
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>					<b>(338,5)</b>

2013 (M€)	Évaluation ultérieure				
	Intérêts	À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	Gains/pertes nets
Prêts et créances	2,6	-	-	-	2,6
Actifs financiers disponibles à la vente	-	4,1	-	-	4,1
Instruments financiers en juste valeur par résultat	(16,7)	-	-	-	(16,7)
Dettes au coût amorti	(347,8)	-	-	-	(347,8)
	<b>(361,9)</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(357,8)</b>
Charges capitalisées					42,3
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>					<b>(315,4)</b>

Unibail-Rodamco 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.

### 4.2.6.3. Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relative 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 précontentieuses ou contentieuses à mener.

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.

### 4.2.6.4. Risque de marché

#### a. 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 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 2014. Les lignes tirées au 31 décembre 2014 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les billets de trésorerie et « *commercial paper* » 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.

(ME)	Valeur comptable (1)	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	31/12/2014	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
<b>EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</b>							
Emprunts obligataires et EMTN	(11,253,9)	(280,6)	(635,0)	(857,5)	(4 919,5)	(515,5)	(5 699,4)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit (2)	(2 422,1)	(39,8)	(572,0)	(71,0)	(1 650,2)	(10,8)	(200,0)
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS</b>							
<b>Instruments financiers dérivés au passif</b>							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	(698,3)	(28,1)	-	(460,8)	-	(349,6)	-
<b>Instruments financiers dérivés à l'actif</b>							
Dérivés de change et de taux d'intérêt relatifs à la couverture des investissements à la juste valeur	0,7	(1,3)	-	(1,0)	2,8	-	-
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	225,0	47,0	-	170,7	15,3	70,7	12,2

(1) Correspond au montant principal de dette (cf. section 4.2.5 note 13 « Dettes financières courantes et non courantes »).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

Unibail-Rodamco 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 2014, 73 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et découverts bancaires 16 %, les obligations convertibles 9 % et les *commercial paper* et billets de trésorerie 2 %.

Le programme de billets de trésorerie 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.

Au 31 décembre 2014, le montant total de ces lignes de crédit non utilisées s'élève à 4 869 millions d'euros.



## b. 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, Unibail-Rodamco 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 18,7 millions d'euros à l'actif et 472,5 millions d'euros au passif.

## c. Risque de taux d'intérêt

Unibail-Rodamco 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'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie ainsi que d'optimiser le coût global de la dette sur le moyen terme. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco 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.

### Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2014, l'endettement financier nominal net s'élève à 12 848 millions d'euros <sup>(2)</sup>, en excluant les comptes courants d'associés et après prise en compte d'excédents de trésorerie (831 millions d'euros).

	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	(347,8)	(483,2)	830,2	380,2	482,4	(103,1)
1 à 2 ans	-	-	881,7	488,4	881,7	488,4
2 à 3 ans	-	-	1 031,1	158,8	1 031,1	158,8
3 à 4 ans	-	-	2 214,0	376,2	2 214,0	376,2
4 à 5 ans	-	-	799,2	620,4	799,2	620,4
Plus de 5 ans	-	-	5 649,4	250,0	5 649,4	250,0
<b>TOTAL</b>	<b>(347,8)</b>	<b>(483,2)</b>	<b>11 405,6</b>	<b>2 273,9</b>	<b>11 057,8</b>	<b>1 790,6</b>

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.

### Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco s'établit à 2,6 % en 2014 (2,9 % en 2013) <sup>(1)</sup>. Le coût moyen de la dette s'explique par le faible niveau des coupons obtenus sur la dette à taux fixe émise au cours de ces trois dernières années, le niveau de marge des autres emprunts existants, la politique de couverture du Groupe, le coût de portage des lignes de crédit non utilisées et, dans une moindre mesure, par le faible niveau des taux d'intérêt et le rachat d'obligations réalisé en octobre 2014.

### Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Au cours de l'année 2014, les taux d'intérêt ont fortement baissé pour atteindre des niveaux historiquement bas à la suite des annonces et décisions de la BCE en particulier sur les taux de dépôt et de refinancement et des craintes des marchés quant aux perspectives économiques de la zone Euro.

Le Groupe a profité de cet environnement de taux bas pour augmenter sa couverture à travers :

- 2,7 milliards d'euros de dette levée en 2014 et conservée à taux fixe ;
- l'extension et la restructuration de *swaps* et options sur *swap* existants pour 2,0 milliards d'euros au 1<sup>er</sup> semestre 2014 et pour 4,5 milliards d'euros au 2<sup>e</sup> semestre 2014 ;
- la mise en place de *caps* pour 2,3 milliards d'euros sur des maturités courtes au début 2015.

Unibail-Rodamco a également ajusté sa position de couverture après prise en compte de la dette levée à taux fixe et des cessions importantes réalisées en 2014 en annulant partiellement des *swaps* et *floors* (couvrant principalement les années 2014 et 2015, et en partie jusqu'à 2019).

La dette financière nominale nette au 31 décembre 2014 est totalement couverte contre une hausse des taux d'intérêt et ce à travers :

- la dette à taux fixe ;
- les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

(1) Cela correspond au ratio « frais financiers récurrents + 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) » sur « dette financière nette moyenne sur la période ».

(2) Le montant de 12 821 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.

(M€)	Encours au 31/12/2014	
	Taux fixe	Taux variable <sup>(1)</sup>
Passifs financiers	(11 405,6)	(2 273,9)
Actifs financiers	347,8	483,2
<b>Passifs financiers nets avant gestion du risque</b>	<b>(11 057,8)</b>	<b>(1 790,6)</b>
Micro-couverture	1 839,7	(1 812,2)
<b>Passifs financiers nets après micro-couverture <sup>(2)</sup></b>	<b>(9 218,1)</b>	<b>(3 602,8)</b>
Couverture par des swaps de taux <sup>(3)</sup>		1 082,4
<b>Dettes nettes non couvertes par des swaps</b>		<b>(2 520,4)</b>
Couverture optionnelle (caps et floors)		3 600,0
<b>SOLDE DE COUVERTURE</b>	<b>-</b>	<b>1 079,6</b>

(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.

Cette position au 31 décembre 2014 provient notamment des cessions importantes réalisées en novembre et décembre d'actifs français de commerce et de bureaux aux Pays-Bas.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2015, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 50 points de base <sup>(1)</sup> en 2015 aurait un impact positif estimé de 2,9 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent de 2015. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact positif additionnel de 4,5 millions d'euros sur ce même résultat.

#### d. Gestion du risque 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 exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone Euro, principalement en République tchèque, en Pologne et en Suède. 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. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion 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 2014 (en millions d'euros) <sup>(2)</sup>

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
CHF	-	(109,3)	(109,3)	109,3	-
CZK	5,2	(137,5)	(132,3)	-	(132,3)
DKK	373,0	(226,1)	147,0	135,6	282,6
HKD	-	(164,9)	(164,9)	164,9	-
HUF	7,8	-	7,8	-	7,8
PLN	274,4	(0,5)	273,8	-	273,8
SEK	2 384,8	(719,7)	1 665,1	(132,9)	1 532,2
USD	-	(144,9)	(144,9)	144,9	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 045,2</b>	<b>(1 502,9)</b>	<b>1 542,3</b>	<b>421,8</b>	<b>1 964,2</b>

L'exposition principale est en couronne suédoise (SEK).

Une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de - 139 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

La sensibilité du résultat net récurrent <sup>(3)</sup> de 2015 à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à une perte de - 7,1 millions d'euros.

La ligne de crédit de 1 750 millions de SEK signée en avril 2012 est non tirée au 31 décembre 2014.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de 0,5 % des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte ; les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont calculés à partir de l'Euribor 3 mois du 31 décembre 2014 à 0,078 %.

(2) Les actifs en SEK prennent en compte les excédents de trésorerie détenus en monnaie locale et utilisés dans la centralisation du Groupe (cash-pooling).

(3) La sensibilité est mesurée en appliquant un changement au taux de change affectant les revenus nets en SEK (loyers nets – frais administratifs et financiers – taxes), sur la base d'un taux de change EUR/SEK de 9,266.

#### 4.2.7. Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en terme 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 2014, la dette financière nette s'élève à 12 821 millions d'euros <sup>(1)</sup> hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (831 millions d'euros).

Au 31 décembre 2014, la valeur du patrimoine inclut la juste valeur du patrimoine consolidé (34 576 millions d'euros, droits inclus), un investissement obligataire de 60 millions d'euros effectué dans une société détenant un centre commercial en France. La valeur du patrimoine en 2013 comprenait également la valeur de la participation d'Unibail-Rodamco dans la Société Foncière Lyonnaise cédée au 1<sup>er</sup> semestre 2014. Au 31 décembre 2014, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 37 % contre 38 % au 31 décembre 2013.

#### 4.2.8. Engagements de financement et de garanties

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

##### 4.2.8.1. Engagements donnés

(M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2014	31/12/2013
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation</b>				
Engagements de prises de participations	• promesses d'achat et compléments de prix	2015 à 2020	94,7	88,5
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	• garanties de passif	2015 à 2017	40,9	42,8
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>				
Garanties financières données	• hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers <sup>(1)</sup>	2015 à 2023	1 753,2	1 240,5
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>				
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA <sup>(2)</sup>	2015 à 2020	529,3	815,0
	• engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2015 à 2021	59,1	35,3
	• engagements sous conditions suspensives <sup>(3)</sup>	2015 à 2020	273,1	202,5
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• engagements de réalisation de travaux <sup>(4)</sup>	2015 à 2064	717,1	105,4
	• location d'éléments d'exploitation <sup>(5)</sup>	2015+	47,6	8,8
	• autres	2015+	29,6	2,0
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>			<b>3 544,4</b>	<b>2 540,9</b>

(1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. La hausse est principalement due au passage en intégration globale de mfi AG. Le montant brut des hypothèques souscrites, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 1 865,9 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 345,4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(2) Engagements liés à des projets de construction de nouveaux centres commerciaux, d'extension de centres commerciaux existants et d'immeubles de bureaux, en particulier les centres commerciaux Mall Of Scandinavia à Stockholm, Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer, les bureaux So Ouest Plaza à Levallois-Perret, le Forum des Halles à Paris et les projets de mfi à Osnabrück et Mönchengladbach en Allemagne.

(3) Correspond principalement aux engagements donnés sur les projets Val Tolosa en région toulousaine et Versailles Chantier en région parisienne.

(4) Suite à la signature d'un nouveau bail emphytéotique 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 220 millions d'euros en travaux de maintenance, représentant un engagement de 358 millions d'euros en part du groupe.

(5) La hausse concerne principalement mfi qui loue des parkings.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

### 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 récentes, 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 et (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres, des droits de première offre). Ce type de clauses existe notamment sur les partenariats suivants :
  - dans le cadre des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco SE pour créer Viparis et Comexposium, Unibail-Rodamco s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'en 2015. La CCIP bénéficie d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe ;
  - dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Unibail-Rodamco SE s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial.
- En lien avec l'acquisition d'une participation dans CentrO (Oberhausen), le Groupe a convenu de donner l'opportunité au partenaire d'être partie prenante dans certaines opérations du Groupe en Allemagne ou à défaut dans d'autres actifs du Groupe, sous réserve d'accords entre les parties sur les conditions juridiques.

### 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.
- Les sociétés françaises du Groupe éligibles au statut fiscal SIIC, ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.
- En avril 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO 1 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 ainsi que 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 coentreprises qui développeront le projet.

Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque coentreprise 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 coentreprise.

### Engagements donnés liés aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des coentreprises et entreprises associées

- Le Groupe s'est engagé jusqu'en 2028 à acheter à la Direction et aux employés du groupe Comexposium, comptabilisé par mise en équivalence, les actions de préférence qu'ils pourraient détenir dans Comexposium Holding SA, à la suite du plan d'options de souscription d'actions du groupe Comexposium. La CCIP est aussi partie prenante dans cet engagement.
- Suite à l'acquisition en qualité d'associé commanditaire d'un fonds détenant par l'intermédiaire de sa filiale Warsaw III BV, le complexe immobilier Zlote Tarasy (Varsovie), le Groupe s'est engagé à rembourser le promoteur des paiements qu'il pourrait être amené à effectuer au fonds géré par CBRE Global Investors si la société Warsaw III n'effectue pas les paiements qu'elle a l'obligation de réaliser.

Les obligations de paiements de la société Warsaw III au fonds comprennent :

- le paiement trimestriel de la quote-part du fonds dans le résultat net des surfaces commerciales ;
- le paiement de la quote-part du fonds dans le centre commercial de Zlote Tarasy, à la valeur de marché telle que déterminée par trois experts indépendants. Ce paiement interviendra au plus tard le 31 décembre 2016.

Cet engagement vis-à-vis du promoteur expire au plus tôt (i) le 31 décembre 2016 ou (ii) lors du remboursement du prêt participatif du fonds par Warsaw III avant le 31 décembre 2016.

## 4.2.8.2. Engagements reçus

(M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2014	31/12/2013
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé</b>				
Engagements de prises de participations	● promesses de vente	2015	49,3	68,3
Engagements reçus dans le cadre d'opérations spécifiques	● garanties de passif <sup>(1)</sup>	2015 à 2023	1,3	-
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>				
Garanties financières reçues	● lignes de crédit non tirées <sup>(2)</sup>	2015 à 2020	48,0	68,3
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles</b>				
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	● garanties bancaires sur travaux et autres	2015 à 2038	4 869,0	4 450,0
	● autres	2015 à 2025	4 869,0	4 450,0
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	● cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2015	691,9	713,4
	● cautions reçues des locataires	2015 à 2037	21,5	24,2
	● cautions reçues de fournisseurs sur travaux <sup>(3)</sup>	2015 à 2024	178,0	155,0
			175,2	150,3
			248,9	244,2
			68,4	139,6
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>			<b>5 610,2</b>	<b>5 231,7</b>

(1) Garanties de passif reçues des cédants, principalement suite à l'acquisition d'une participation complémentaire de 50 % dans la société détenant l'actif du centre commercial et de loisirs Aupark à Bratislava, en Slovaquie ainsi que l'acquisition en 2014 de 90 % des actions de la société SESR qui est titulaire d'un bail sur l'Hôtel Salomon de Rothschild à Paris.

(2) 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 439 millions d'euros est garanti par hypothèques.

(3) La diminution est principalement due à la livraison de Majunga en juillet 2014.

## Autres engagements reçus liés au périmètre du Groupe

- Dans le cadre des accords signés le 29 novembre 2010 entre la CCIP et Unibail-Rodamco SE pour créer Viparis et Comexposium, la CCIP s'est engagée à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'en 2015. Unibail-Rodamco SE bénéficie d'un droit de première offre et d'un droit de sortie conjointe. Enfin, la CCIP a accordé à la SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, un droit d'acquisition préférentiel sur ses droits immobiliers dans les zones du Palais des Congrès de Paris et du Parc des Expositions de Paris-Nord Villepinte en France.
- Dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Socri s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial.

Le Groupe dispose d'une option pour acquérir un complément de participation pouvant atteindre 29,99 %, qui prendra effet 24 mois après l'ouverture du centre commercial et pour une durée de six mois.

## Engagements relatifs aux participations d'entités dans des coentreprises et entités associées

- Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le centre commercial allemand CentRO, 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.

## Engagements sur contrats de location simple

## Description générale des principales dispositions des contrats de location simple

**En France**, les baux commerciaux sont régis par les articles L.145-1 à L.145-60 du Code de Commerce. La durée du bail ne peut être inférieure à 9 ans, le preneur seul pouvant le résilier à chaque échéance triennale. Pour les baux d'une durée supérieure à 9 ans ou relatifs à des bureaux ou des locaux monovalents, les parties peuvent cependant déroger contractuellement à cette disposition de résiliation triennale.

Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance, et est indexé annuellement et en totalité sur les indices INSEE des loyers (ILC ou ILAT) ou du coût de la construction (ICC). Le loyer peut être progressif ou constant et peut comporter des franchises ou des paliers, mais est en tout état de cause déterminé dès la signature du bail et pour sa durée. La plupart des charges, y compris impôts fonciers et taxes sur les bureaux, mais à l'exclusion des honoraires de gestion locative et des charges liées aux grosses réparations ou aux locaux vacants, est mis à la charge du preneur, sauf stipulation contraire du bail. Dans le cas des Centres Commerciaux, les loyers se composent d'un loyer minimum garanti, indexé et établi de telle sorte que la part variable des loyers assise sur le chiffre d'affaires représente une faible partie des loyers totaux. Ainsi, la part variable des loyers représente, en 2014, seulement 1,5 % du total des loyers.



**En Suède**, les baux commerciaux sont régis par le Chapitre 12 du Code de l'urbanisme. Il n'y a pas de durée minimum de bail, mais habituellement la durée varie de trois à cinq ans avec la possibilité de proroger le bail. Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance, incluant pour les anciens baux, toutes les charges tels que les impôts fonciers et les charges courantes de fonctionnement du centre. Pour les nouveaux baux, les charges ne font plus partie du loyer et sont facturées séparément.

**En République tchèque**, les baux commerciaux concernant la location et sous-location des locaux non résidentiels sont principalement régis par la loi n° 116/1990. Un bail peut être conclu pour une durée définie ou une durée indéfinie mais avec un droit d'y mettre fin. Le locataire n'a pas de droit de renouvellement à moins qu'une telle option ne lui soit consentie.

Les baux sont libellés en euros. Ils sont en général payés trimestriellement, terme d'avance et en couronne tchèque.

**En Pologne**, les baux commerciaux sont régulés par les articles 659-692 du Code civil polonais. Les baux peuvent être conclus pour une durée déterminée (généralement cinq ans) ou pour une durée indéfinie. Les baux sont libellés en euros et payés mensuellement, terme d'avance en zloty. Ils sont indexés annuellement sur l'indice des prix à la consommation européen harmonisé.

**Aux Pays-Bas**, les baux commerciaux sont régis par les articles 290 et suivants du livre 7 du Code civil néerlandais. Légalement, les baux commerciaux ont une durée de cinq ans. Au-delà de cinq ans, le contrat est prorogé légalement pour une nouvelle durée de cinq ans, puis de façon implicite tous les ans. Le propriétaire a en principe très peu de droits pour mettre fin au bail. Pour mettre fin à un bail, le propriétaire doit avoir reçu le jugement d'une cour cantonale. Le loyer est habituellement perçu trimestriellement, terme d'avance.

**En Autriche**, les baux commerciaux sont régis par les articles 1090 à 1121 du Code civil autrichien. La durée moyenne des baux varie de sept à dix ans, et les baux échoient à la fin de cette période sans aucune intervention ni du propriétaire, ni du locataire. Cependant, le bail peut prévoir une option permettant au locataire de proroger la durée de son bail. Les loyers sont payés mensuellement, terme d'avance.

**En Espagne**, les baux commerciaux sont principalement régis par la loi sur les baux urbains, entrée en vigueur le 24 novembre 1994. Au regard de cette réglementation, les parties peuvent décider librement de presque toutes les clauses du contrat, sauf pour le dépôt de garantie obligatoire, versé par le locataire et égal à deux mois de loyers. La durée de la plupart des contrats peut être fixée librement par les parties et est en général de cinq ans dans les Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco. Les loyers sont habituellement payés mensuellement, terme d'avance.

**En Allemagne**, les baux commerciaux sont régis par les articles 535-580a du Code civil allemand. La durée, qui peut être définie ou indéfinie, est fixée librement par les parties avec un droit de résiliation pendant la durée de préavis convenue. La durée du bail est souvent de dix ans ou deux fois cinq ans (le locataire décidant ou non de prolonger le bail pour cinq ans supplémentaires) avec une tacite reconduction de deux ans qui s'opère fréquemment si aucune des parties ne résilie le contrat. Dans le cas des centres commerciaux, les loyers se composent d'un loyer minimum garanti indexé, ainsi que d'un loyer variable. Les loyers peuvent comporter des franchises et paliers. Les charges locatives et autres services sont à la charge des locataires avec quelques restrictions fixées par la loi allemande et les juridictions compétentes. Les loyers et charges locatives sont payés mensuellement.

## Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2014, 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 (ME)

Année	Centres		Total
	Commerciaux	Bureaux	
2015	1 048,4	190,5	1 238,9
2016	820,4	154,2	974,6
2017	608,4	137,4	745,8
2018	399,9	123,3	523,2
2019	280,5	86,8	367,3
2020	187,6	65,8	253,5
2021	135,1	62,4	197,5
2022	112,7	54,9	167,6
2023	79,0	46,9	126,0
2024	60,4	45,2	105,6
2025	43,1	43,6	86,6
Au-delà	38,7	21,4	60,1
<b>TOTAL</b>	<b>3 814,3</b>	<b>1 032,4</b>	<b>4 846,7</b>

## 4.2.9. Rémunération et avantages consentis au personnel

### 4.2.9.1. Frais de personnel

(M€)	2014	2013
Frais de personnel – siège régional et Groupe	94,7	90,0
Frais de personnel – activité prestations de services	22,3	22,4
Frais de personnel – activité gestion des sites de Congrès & Expositions	31,1	29,5
Avantages accordés au personnel <sup>(1)</sup>	7,9	7,1
<b>TOTAL</b>	<b>156,1</b>	<b>149,0</b>

(1) 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

Le personnel faisant partie de l'Unité Économique et Sociale (UES) constituée entre Unibail Management et Espace Expansion, ainsi que le personnel d'Unibail-Rodamco SE bénéficient d'accords de participation et d'intéressement mis en place en 2002 et renouvelés en 2014. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du résultat net récurrent pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'accords de participation et d'intéressement renouvelés en 2014 et assis sur la croissance de l'Excédent Brut d'Exploitation.

À ce titre, les sommes suivantes ont été affectées :

(M€)	2014	2013
Participation	3,4	2,7
Intéressement	0,4	-

### Effectifs

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2014	2013
France <sup>(1)</sup>	1 084	1 074
Espagne	151	153
Europe centrale	621 <sup>(2)</sup>	81
Autriche	65	68
Pays nordiques	102	98
Pays-Bas	66	64
<b>TOTAL</b>	<b>2 089</b>	<b>1 538</b>

(1) Dont Viparis : 384/388.

(2) Comprend l'Allemagne : effectif moyen de 532 pour une période de 6 mois.

### 4.2.9.3. Avantages accordés au personnel

#### Plans de retraite

La plupart des plans de retraite du Groupe sont des plans à contributions définies. Les sociétés néerlandaises du Groupe bénéficient à la fois de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Le montant des prestations correspond à un pourcentage fixe appliqué à un salaire annuel fixé à un montant donné au 1<sup>er</sup> avril 2014 et augmentant chaque année en fonction de l'indice des prix à la consommation multiplié par le nombre d'années d'ancienneté. L'employeur s'efforce de revaloriser les avantages et pensions en cours à payer en cohérence avec l'indice des prix à la consommation. Cependant, cette revalorisation sera limitée au surplus de rendement des actifs.

Les tableaux ci-dessous ne portent que sur les régimes à prestations définies des sociétés néerlandaises du Groupe.

(M€)	31/12/2014	31/12/2013
Valeur actuarielle des obligations	55,6	44,9
Juste valeur des actifs de couverture	(40,8)	(35,7)
<b>PROVISION EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>14,8</b>	<b>9,3</b>

Variation de la provision (M€)	31/12/2014	31/12/2013
<b>Provision en début d'exercice</b>	<b>9,3</b>	<b>15,3</b>
Charge nette comptabilisée au compte de résultat	0,8	1,0
Gains/pertes comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	5,2	(6,3)
Cotisations versées par le Groupe	(0,5)	(0,8)
<b>PROVISION EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>14,8</b>	<b>9,3</b>

Variation de la valeur des obligations (M€)	31/12/2014	31/12/2013
<b>Valeur de l'obligation en début d'exercice</b>	<b>44,9</b>	<b>50,2</b>
Coût des services rendus	0,5	0,5
Coût des intérêts	1,7	1,7
Cotisations des participants au régime	0,1	0,1
Gain/perte actuariel	9,2	(6,9)
Avantages versés	(0,8)	(0,7)
<b>VALEUR DES OBLIGATIONS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>55,6</b>	<b>44,9</b>

Variation des actifs de couvertures (M€)	31/12/2014	31/12/2013
<b>Juste valeur des actifs de couverture en début d'exercice</b>	<b>35,7</b>	<b>34,9</b>
Rendement attendu sur les actifs financiers (revenus des intérêts)	1,4	1,2
Gain/perte actuariel	4,0	(0,6)
Cotisations versées par le Groupe	0,5	0,8
Cotisations des participants	0,1	0,1
Prestations versées par le plan/l'entreprise	(0,8)	(0,7)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE COUVERTURE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>40,8</b>	<b>35,7</b>

Valeur de marché par catégorie d'actif (M€)	31/12/2014	31/12/2013
Actions	9,3	8,4
Obligations	31,5	27,3
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>40,8</b>	<b>35,7</b>

Le portefeuille est constitué comme un « compte indépendant ». Le mandat d'investissement conclu avec Aegon par Unibail-Rodamco est basé sur les répartitions stratégiques des actifs suivantes (rééquilibrées périodiquement) :

- Répartition stratégique du fonds d'actions : 22,9 %
- Répartition stratégique du fonds à revenu fixe : 59,7 %
- Répartition stratégique du fonds à revenu de long terme : 17,4 %

Principales hypothèses actuarielles utilisées	31/12/2014	31/12/2013
Taux d'actualisation	2,30 %	3,85 %
Rendement long terme des actifs financiers	2,30 %	3,85 %
Augmentation des salaires	1,40 %	3,00 %
Revalorisation des pensions	1,40 %	2,00 %
Inflation	1,40 %	2,00 %
Coût des services rendus	N/A	N/A
Coût des obligations au titre des prestations définies	N/A	N/A

## Sensibilité des résultats aux hypothèses actuarielles

Cette partie met en évidence la sensibilité de la valeur des obligations au 31 décembre 2014 et du coût des services rendus en début d'exercice sur l'exercice clos le 31 décembre 2015 utilisant un taux d'actualisation de +/- 0,50 %. Ces mêmes variations ont été appliquées aux hypothèses actuarielles suivantes : taux d'inflation, augmentation des salaires et revalorisation des pensions. La valeur des obligations au titre des prestations définies et le coût des services rendus estimés à travers le scénario de base sont comparés aux montants issus des hypothèses ajustées à hauteur de +/- 0,50 % comme mentionné dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Total de la valeur des obligations au titre des prestations définies au 31/12/2014	Coût des services rendus - 2015
Scénario de base	55,6	0,8
Taux d'actualisation - 0,50 %	62,0	0,9
Taux d'actualisation + 0,50 %	50,1	0,6
Revalorisation des pensions attendue - 0,50 %	50,1	0,6
Revalorisation des pensions attendue + 0,50 %	61,9	0,9
Augmentation des salaires attendue - 0,50 %	55,5	0,8
Augmentation des salaires attendue + 0,50 %	55,7	0,8

En se basant sur la sensibilité des taux d'actualisation illustrée ci-dessus, la durée moyenne pondérée de l'obligation et la durée de coût sont respectivement d'environ 21,3 et 36,5 ans.

## 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). Ces versements 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 2,1 millions d'euros en 2014 contre 1,1 million d'euros en 2013.

## Options de souscription d'actions

Il existe actuellement quatre plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Plan autorisé en 2007 (plan n° 5) : sont concernées les options attribuées en 2007, 2008 et 2009 qui sont toutes soumises à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de 7 ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4<sup>e</sup> année suivant la date d'attribution. Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance que la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence. Au 31 décembre 2014, 114 221 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2010 (plan n° 6) : sont concernées les options attribuées en 2010 et 2011 qui sont toutes soumises à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de 7 ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4<sup>e</sup> année suivant la date d'attribution. Les conditions de performance sont identiques à celles du plan de 2007. Au 31 décembre 2014, 687 658 des options attribuées n'ont pas été exercées.
- Plan autorisé en 2011 (plan n° 7) : sont concernées les options attribuées en 2011, 2012, 2013 et les 606 087 options attribuées le 3 mars 2014, toutes soumises à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de 7 ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4<sup>e</sup> année suivant la date d'attribution. Les conditions de performance sont identiques à celles du plan de 2007. Au 31 décembre 2014, 1 658 796 des options attribuées n'ont pas été exercées.

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 <sup>(1)</sup>	Prix de souscription ajusté <sup>(2)</sup> (€)	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(2)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(3)</sup>
Plan 2007 (n° 5)	2007 Du 12/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	558 689	840
	2008 Du 24/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	725 375	50 188
	2009 Du 14/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	643 309	63 193
Plan 2010 (n° 6)	2010 Du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	619 326	98 863
	2011 Du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	180 214	-	588 795
	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	-	139 874	638	531 690
	2013 Du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	87 191	-	529 875
	2014 Du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	34 856	-	571 231
<b>TOTAL</b>			<b>5 703 705</b>	<b>667 126</b>	<b>1 362 819</b>	<b>2 547 337</b>	<b>2 460 675</b>

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence soient 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 :

	2014		2013	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	2 766 176	139,66	3 506 670	120,05
Attribuées sur la période	606 087	186,10	617 066	173,16
Annulées pendant la période	(153 211)	162,74	(199 163)	142,44
Exercées pendant la période	(758 377)	117,26	(1 158 397)	97,67
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	195,29	-	188,23
En circulation à la fin de la période	2 460 675	156,56	2 766 176	139,66
Dont exerçables à la fin de la période <sup>(1)</sup>	213 084	104,25	252 634	97,48

(1) Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2 (cf. section 4.2.1 « Principes comptables et méthodes de consolidation » § 4.2.1.12). La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 4,8 millions d'euros en 2014 et à 5,4 millions d'euros en 2013.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2014 avec condition de performance ont été valorisées à 9,89 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 186,10 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 188,30 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 22,1 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 0,8 % et une volatilité de l'index EPRA à 24,0 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,7 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2013 avec condition de performance ont été valorisées à 11,20 euros selon un

modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 173,16 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 175,30 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 24,6 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,0 % et une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,4 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2012 avec condition de performance ont été valorisées à 9,86 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 146,11 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 153,25 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,6 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,6 % et une volatilité de l'index EPRA à 25,2 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 89,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars et juin 2011 avec condition de performance ont été valorisées respectivement à 10,33 euros et 11,19 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 144,37 euros et 152,03 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 147,60 euros et 153,15 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,5 % et 23,7 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 2,7 % et 2,6 % et une volatilité de l'index EPRA à 24,4 % et 22,6 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 87,6 % et 87,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2010 avec condition de performance ont été valorisées à 8,67 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 148,32 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 154,10 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 24,2 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 1,8 % et une volatilité de l'index EPRA à 31,0 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,9 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2009 avec condition de performance ont été valorisées à 6,50 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 99,42 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 98,79 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 23,3 %, un dividende représentant 8 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 2,8 % et une volatilité de l'index EPRA à 18,5 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 84,5 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2008 avec condition de performance ont été valorisées à 8,50 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 130,27 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 113,88 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 22,4 %, un dividende de 7 euros, avec une croissance de 8 % en 2009 puis 10 % les années suivantes, un taux d'intérêt sans risque de 3,5 % et une volatilité de l'index EPRA à 17,6 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 86,2 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en 2007 avec condition de performance ont été valorisées à 14,70 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 180,36 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 184,60 euros, une période d'acquisition des droits de 4 ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 21 %, un dividende de 7 euros, avec une croissance de 10 % les années suivantes, un taux d'intérêt sans risque de 4,29 % et une volatilité de l'index EPRA à 12,5 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 98,2 %.

## Plan d'Actions de Performance

Le 3 mars 2014, 36 516 Actions de Performance ont été attribuées, toutes soumises à condition de performance. 34 418 Actions de Performance sont toujours en circulation au 31 décembre 2014 suite à l'annulation de 2 098 actions au cours de l'exercice.

30 665 Actions de Performance allouées en 2013 sont toujours en circulation à la fin de la période suite à l'annulation de 5 391 actions en 2013 et 2014.

35 577 Actions de Performance allouées en 2012 sont toujours en circulation à la fin de la période suite à l'annulation de 9 355 actions en 2012, 2013 et 2014 ainsi qu'à l'exercice de 43 actions en 2014.

Les actions, allouées en 2014, ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 91,10 euros pour les contribuables français et 96,20 euros pour les autres bénéficiaires. Les données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 188,30 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les contribuables français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 22,1 %, une volatilité de l'index EPRA à 24,0 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,7 %, un dividende représentant 6,4 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de 0,8 %.

### 4.2.10. Transactions avec les parties liées

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre (cf. section 4.2.3 « 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€)	31/12/2014	31/12/2013
<b>GROUPE COMEXPOSIUM</b>		
Prêt accordé	124,6	124,6
Intérêts comptabilisés	3,6	3,4
Loyers et honoraires facturés <sup>(1)</sup>	60,0	54,5
<b>SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX ET DE SITES DE CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>		
Prêts accordés <sup>(2)</sup>	568,4	479,2
Intérêts comptabilisés <sup>(2)</sup>	19,3	19,0
Compte courant au débit	0,8	0,7
Compte courant au crédit <sup>(3)</sup>	(6,3)	(17,6)
Intérêts sur compte courant	-	(0,4)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires <sup>(4)</sup>	17,3	7,1

(1) Correspond principalement aux loyers et honoraires facturés par les entités de Viparis à Comexposium, ainsi qu'au loyer facturé par la SCI Wilson pour le siège de Comexposium.

(2) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux. L'augmentation s'explique principalement par l'acquisition de l'actif CentrO, comptabilisé par mise en équivalence, et par le changement de méthode de consolidation de mfi AG, passant de mise en équivalence à intégration globale en juillet 2014. Cette hausse est partiellement compensée par la diminution due à la sortie du périmètre de consolidation de la SCI Espace Commerce Europe (comptabilisée par mise en équivalence) ainsi que par le changement de méthode de consolidation de la SAS PCE de mise en équivalence à intégration globale.

(3) La baisse s'explique principalement par la cession de la SCI Espace Commerce Europe.

(4) L'augmentation s'explique principalement par le changement de méthode de consolidation de mfi AG, passant de mise en équivalence à intégration globale en juillet 2014.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur la situation financière ou les résultats.

## Transactions avec les autres parties liées

### Rémunération du Directoire

Versée en :	2014	2013
Revenu fixe	3 010 504	2 834 573
Prime variable	1 988 236	2 578 223
Autres avantages <sup>(1)</sup>	953 166	762 086
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>5 951 906</b>	<b>6 174 882</b>

(1) Principalement véhicules de fonction et Régimes de Contribution Supplémentaire.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2014, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 146 200 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 8 808 Actions de Performance.

Au titre des performances 2014, les membres du Directoire recevront en 2015 une rémunération variable globale de 2 726 462 euros.

### Rémunération du Conseil de Surveillance

713 901 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.

## 4.2.11. Relations avec les Commissaires aux Comptes

Les Commissaires aux Comptes sont :

- Ernst & Young Audit
  - Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975 ;
  - Associé signataire des comptes : Christian Mouillon et Benoît Schumacher, nommés en avril 2011 ;
- Deloitte
  - Date de début du mandat : AGO du 27 avril 2011 ;
  - Associé signataire des comptes : Damien Leurent, nommé en avril 2011.

Leur mandat de commissariat aux comptes expirera à l'AGO qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2016.

## Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux relatifs aux exercices 2014 et 2013 pour la société-mère et les filiales consolidées par la méthode d'intégration globale

(M€)	Ernst & Young				Deloitte			
	Montant		%		Montant		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>COMMISSARIAT AUX COMPTES</b>								
<i>Audit statutaire, certification, révision des états financiers de la Société et du Groupe</i>								
Émetteur <sup>(1)</sup>	0,4	0,3	16 %	18 %	0,3	0,3	18 %	22 %
Filiales intégralement consolidées	1,6	1,3	74 %	71 %	1,2	0,9	75 %	73 %
<i>Autres missions et services directement liés à la mission de commissariat aux comptes</i>								
Émetteur <sup>(1)</sup>	0,2	0,1	8 %	7 %	0,1	0,0	8 %	3 %
Filiales intégralement consolidées	0,1	0,0	2 %	2 %	-	0,0	0 %	1 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>2,2</b>	<b>1,9</b>	<b>100 %</b>	<b>99 %</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
<i>Autres services rendus par le réseau à des filiales intégralement consolidées</i>								
Prestations juridiques, fiscales et sociales	-	-	0 %	0 %	-	-	0 %	0 %
Autres	-	0,0	0 %	1 %	-	-	0 %	0 %
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>0,0</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,2</b>	<b>1,9</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) L'émetteur désigne la société-mère.

Concernant les filiales comptabilisées par mise en équivalence, les honoraires des Commissaires Aux Comptes et des membres de leurs réseaux relatifs à l'exercice 2014 pour l'audit statutaire, la certification et la révision des états financiers de ces sociétés s'élèvent à 1,0 million d'euros, dont 0,7 million d'euros pour Ernst & Young, 0,1 million d'euros pour Deloitte et 0,2 million d'euros pour d'autres cabinets.

### 4.2.12. Événements postérieurs à la clôture

- Le 15 janvier 2015, Unibail-Rodamco a cédé le centre commercial Nicetoile (Nice) à la coentreprise entre Allianz et Hammerson, pour un prix total d'acquisition de 312,5 millions d'euros et un taux de rendement initial de 5,0 %.
- Le 22 janvier 2015, le Groupe a signé un accord de cession de sa participation de 75 % dans le centre commercial Arkady Pankrac (Prague) avec Atrium European Real Estate Limited pour un prix total d'acquisition de 162,1 millions d'euros. Cette cession valorise Arkady Pankrac à un taux de rendement initial de 5,65 %.

Ces cessions ont été réalisées à la valeur figurant dans les comptes consolidés au 31 décembre 2014.

## 4.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

### Exercice clos le 31 décembre 2014

#### Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans la note 4.2.1.7 de l'annexe, le patrimoine immobilier et les immobilisations incorporelles font l'objet de procédures d'évaluation par des experts indépendants. Nous avons vérifié que la détermination de la juste valeur des immeubles de placement telle que reflétée dans le bilan et dans la note 4.2.5.1 de l'annexe était effectuée sur la base des dites expertises. Nous avons également apprécié le caractère approprié de ces procédures d'évaluation et de leur application. Par ailleurs, pour les immeubles

en construction maintenus au coût, dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, et pour les immobilisations incorporelles, nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des hypothèses retenues par votre société pour réaliser le test de dépréciation de ces actifs.

- Comme indiqué dans les notes 14 et 4.2.6.4 de l'annexe, votre société utilise des instruments dérivés pour la gestion du risque de taux d'intérêt et de change. Ces instruments dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur déterminée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des paramètres retenus par votre société pour réaliser ces valorisations.
- Comme précisé dans la note 4.2.4.1 de l'annexe, votre société a comptabilisé le bail emphytéotique administratif du site de la Porte de Versailles comme un contrat de location financement se traduisant notamment par la comptabilisation initiale d'une dette financière. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et paramètres retenus par votre société pour déterminer le montant de cette dette financière.
- Comme décrit dans la note 4.2.3.2 de l'annexe, votre société a procédé à l'analyse de ses partenariats afin de déterminer leur méthode de consolidation. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des critères retenus pour procéder à ces analyses. Nous avons notamment revu les accords d'actionnaires signés dans le cadre de la prise de participation dans la société détenant le centre commercial CentrO pour lesquels votre société a conclu à un contrôle conjoint justifiant la mise en équivalence des titres dans les comptes consolidés.

Nous avons également vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe relative à l'ensemble de ces éléments.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

# 5

## COMPTES SOCIAUX *au 31 décembre 2014*

<b>5.1. États financiers</b>	<b>221</b>		
<b>5.2. Notes annexes aux états financiers</b>	<b>225</b>		
5.2.1. Règles et méthodes comptables	225		
5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	227		
5.2.3. Notes et commentaires	229		
<b>5.3. Éléments concernant les entreprises liées</b>	<b>246</b>		
<b>5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre</b>	<b>247</b>		
5.4.1. Instruments financiers	247		
5.4.2. Autres engagements reçus et donnés	248		
5.4.3. Options donnant accès au capital	248		
<b>5.5. Autres informations</b>	<b>249</b>		
5.5.1. Événements postérieurs à la clôture	249		
5.5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	249		
5.5.3. Rémunération du Directoire	249		
5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance	249		
5.5.5. Effectif 2014	249		
5.5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	249		
<b>5.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>	<b>250</b>		
<b>5.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	<b>251</b>		

## 5.1. États financiers

### Bilan au 31 décembre

#### ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	Brut 2014	Amortissements – Dépréciations	Net 2014	Net 2013
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>1</b>	<b>85 827</b>	<b>66</b>	<b>85 761</b>	<b>85 761</b>
Frais d'établissement					
Mali de fusion		85 460	-	85 460	85 460
Autres immobilisations incorporelles		367	66	301	301
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>1</b>	<b>1 015 435</b>	<b>227 993</b>	<b>787 442</b>	<b>727 426</b>
Terrains		194 874	-	194 874	195 075
Gros œuvre		316 555	119 692	196 863	198 507
Façade étanchéité		83 261	24 560	58 701	61 332
Équipements techniques		123 995	40 950	83 045	87 268
Agencement et aménagements divers		104 102	36 857	67 245	61 180
Installations générales		5 496	4 044	1 452	2 043
Immobilisations en cours		180 629	-	180 629	117 765
Avances et acomptes		3 977	-	3 977	3 247
Mobilier et matériel		2 546	1 890	656	1 009
<b>Immobilisations financières</b>		<b>17 473 957</b>	<b>25 846</b>	<b>17 448 111</b>	<b>15 446 299</b>
Participations	2	10 011 257	25 846	9 985 411	9 465 484
Prêts	3	7 462 592	-	7 462 592	5 980 707
Autres immobilisations financières	3	108	-	108	108
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>		<b>18 575 219</b>	<b>253 905</b>	<b>18 321 314</b>	<b>16 259 486</b>
<b>Avances et acomptes</b>		<b>1 362</b>	<b>-</b>	<b>1 362</b>	<b>795</b>
<b>Créances</b>	<b>4</b>	<b>5 846 520</b>	<b>1 381</b>	<b>5 845 139</b>	<b>7 070 336</b>
Clients et comptes rattachés		40 678	1 231	39 447	18 407
Autres créances		5 805 842	150	5 805 692	7 051 929
<b>Trésorerie</b>	<b>5</b>	<b>791 923</b>	<b>-</b>	<b>791 923</b>	<b>271 742</b>
Valeurs mobilières de placement		527 013	-	527 013	60
Disponibilités		264 910	-	264 910	271 682
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>6</b>	<b>31 834</b>	<b>-</b>	<b>31 834</b>	<b>13 110</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>		<b>6 671 639</b>	<b>1 381</b>	<b>6 670 258</b>	<b>7 355 983</b>
Charges à répartir	7	74 991	-	74 991	66 602
Écart de conversion actif	8	88 248	-	88 248	35 815
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>25 410 097</b>	<b>255 286</b>	<b>25 154 811</b>	<b>23 717 886</b>



## PASSIF

(en milliers d'euros)

	Notes	2014	2013
<b>Capitaux propres</b>	<b>10</b>	<b>8 866 882</b>	<b>8 435 016</b>
Capital social		490 292	486 344
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 229 933	6 139 883
Réserve légale		48 634	47 446
Réserves réglementées			
Autres réserves		3 805	3 805
Report à nouveau		884 995	983 328
Acompte sur dividendes			
Résultat de l'exercice		1 209 223	774 210
<b>Autres fonds propres</b>	<b>11</b>	<b>1 445</b>	<b>1 535</b>
Obligations remboursables en actions		1 445	1 535
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>12</b>	<b>91 717</b>	<b>39 926</b>
<b>Dettes</b>		<b>16 193 291</b>	<b>15 214 025</b>
Emprunts obligataires convertibles	13	1 255 625	755 625
Autres emprunts obligataires	13	9 709 277	8 371 775
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	13	401 135	526 884
Emprunts et dettes financières divers	13	4 637 831	5 402 133
Avances et acomptes reçus		5 471	7 194
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14	55 653	27 064
Dettes fiscales et sociales	14	8 693	6 449
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	14	33 668	19 766
Autres dettes	14	46 837	58 531
Produits constatés d'avance	15	39 101	38 604
<b>Écart de conversion passif</b>	<b>16</b>	<b>1 476</b>	<b>27 384</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>25 154 811</b>	<b>23 717 886</b>

## Compte de résultat au 31 décembre

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2014	2013
Production vendue de services		90 002	79 817
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>90 002</b>	<b>79 817</b>
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges		27 188	23 786
Autres produits		3 415	2 075
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>18</b>	<b>120 605</b>	<b>105 678</b>
Autres achats et charges externes		46 535	33 534
Impôts, taxes et versements assimilés		9 485	5 834
Salaires et traitements		4 320	3 723
Charges sociales		2 714	2 713
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations		29 704	28 869
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations		3 799	932
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		338	148
Dotations d'exploitation aux provisions		-	176
Autres charges d'exploitation		3 566	1 827
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>19</b>	<b>100 461</b>	<b>77 756</b>
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>20 144</b>	<b>27 922</b>
Produits financiers de participations		537 730	778 336
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		311 943	281 416
Autres intérêts et produits assimilés		160 572	187 433
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		675 391	65 506
Différences positives de change		19 697	4 652
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		981	116
<b>Total des produits financiers</b>	<b>20</b>	<b>1 706 314</b>	<b>1 317 459</b>
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		98 990	49 992
Intérêts et charges assimilés		560 955	507 840
Différences négatives de change		9 849	11 496
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		-	-
<b>Total des charges financières</b>	<b>21</b>	<b>669 794</b>	<b>569 328</b>
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>1 036 520</b>	<b>748 131</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>1 056 664</b>	<b>776 053</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		9	343
Produits exceptionnels sur opérations en capital		311 777	1 617
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		586	803
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>312 372</b>	<b>2 763</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		264	111
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		144 690	704
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		69	487
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>145 023</b>	<b>1 302</b>
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>22</b>	<b>167 349</b>	<b>1 461</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		9	-
Impôts sur les bénéfices	23	14 781	3 304
<b>Total des produits</b>		<b>2 139 291</b>	<b>1 425 900</b>
<b>Total des charges</b>		<b>930 068</b>	<b>651 690</b>
<b>5 - BÉNÉFICE</b>		<b>1 209 223</b>	<b>774 210</b>
Nombre moyen d'actions (non dilué)		97 814 577	96 458 943
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (NON DILUÉ)</b>		<b>12,36</b>	<b>8,03</b>
Nombre moyen d'actions (dilué)		103 878 972	97 161 396
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (DILUÉ)</b>		<b>11,64</b>	<b>7,97</b>

## Ventilation bilan et compte de résultat par établissement

## ACTIF

(en milliers d'euros)	France	Établissement NL	Total
Immobilisations incorporelles	85 761		85 761
Immobilisations corporelles	608 696	178 746	787 442
Immobilisations financières	10 196 841	7 251 270	17 448 111
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>10 891 298</b>	<b>7 430 016</b>	<b>18 321 314</b>
Avances et acomptes	1 362		1 362
Créances	3 881 472	1 963 667	5 845 139
Trésorerie	791 400	523	791 923
Charges constatées d'avance	31 817	17	31 834
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>4 706 051</b>	<b>1 964 207</b>	<b>6 670 258</b>
Charges à répartir	74 984	7	74 991
Écart de conversion actif	88 248		88 248
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>15 760 581</b>	<b>9 394 230</b>	<b>25 154 811</b>

## PASSIF

(en milliers d'euros)	France	Établissement NL	Total
Capitaux propres	8 083 631	783 251	8 866 882
Autres fonds propres		1 445	1 445
Provisions	90 984	733	91 717
Dettes	15 965 381	227 910	16 193 291
Écart de conversion passif	1 476		1 476
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>24 141 472</b>	<b>1 013 339</b>	<b>25 154 811</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	France	Établissement NL	Total
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>71 967</b>	<b>18 035</b>	<b>90 002</b>
Autres produits et transfert de charges	22 812	7 791	30 603
Total des produits d'exploitation	94 779	25 826	120 605
Total des charges d'exploitation	80 231	20 230	100 461
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>14 548</b>	<b>5 596</b>	<b>20 144</b>
Total des produits financiers	922 369	783 945	1 706 314
Total des charges financières	660 924	8 870	669 794
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>261 445</b>	<b>775 075</b>	<b>1 036 520</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>275 993</b>	<b>780 671</b>	<b>1 056 664</b>
Total des produits exceptionnels	308 052	4 320	312 372
Total des charges exceptionnelles	143 283	1 740	145 023
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>164 769</b>	<b>2 580</b>	<b>167 349</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	9	-	9
Impôts sur les sociétés	14 781	-	14 781
Total des produits	1 325 200	814 091	2 139 291
Total des charges	899 228	30 840	930 068
<b>5 - BÉNÉFICE</b>	<b>425 972</b>	<b>783 251</b>	<b>1 209 223</b>

## 5.2. Notes annexes aux états financiers

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 pour le régime SIIC à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2003. Unibail-Rodamco SE a un établissement stable situé aux Pays-Bas depuis 2007.

### 5.2.1. Règles et méthodes comptables

#### 5.2.1.1. Application des conventions comptables

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Plan Comptable Général et du Code du Commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- de prudence ;
- d'indépendance des exercices ;
- de respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

#### 5.2.1.2. Méthodes d'évaluation

Les règles comptables en matière de définition, de comptabilisation, d'évaluation, d'amortissement et de dépréciation des actifs (CRC n° 2004-06 du 23 novembre 2004 et n° 2002-10 du 12 décembre 2002) sont en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005.

##### 5.2.1.2.1. Immobilisations incorporelles

###### Valeur brute

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Les malis techniques de fusion ou confusion sont enregistrés dans ce poste.

###### Amortissements ou dépréciation

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

Les malis de fusion ou confusion sont dépréciés si la juste valeur du ou des actifs sous-jacents devient inférieure à la valeur comptable des actifs précités augmentée du mali technique.

##### 5.2.1.2.2. Immobilisations corporelles

###### Décomposition des immeubles en composants

Les immobilisations sont détaillées en décomposant l'actif immobilier par composants significatifs ayant leur propre utilisation et rythme de renouvellement.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, conformément à l'Avis n° 2003 E du 9 juillet 2003, la Société a retenu l'option de calculer les amortissements selon la méthode de réallocation des valeurs comptables. Cette méthode est « rétrospective » au niveau de la reconstitution des composants et « prospective » quant au calcul des amortissements, de sorte qu'elle n'a eu aucun impact sur la situation nette d'ouverture. Cette ventilation est appliquée aux valeurs brutes et aux amortissements précédemment constatés. Un nouveau plan d'amortissement est recalculé par composant selon ces nouvelles bases et en reprenant comme durée d'amortissement, la durée restant à courir. Cette durée restant à courir correspond à la durée d'utilité diminuée de la vétusté déjà prise en compte.

Les quatre composants retenus, conformément à la recommandation de la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières, ont été le gros œuvre, l'étanchéité façade, les équipements techniques et les agencements et aménagements divers respectivement amortis sur les durées mentionnées au paragraphe « Amortissements des constructions et agencements ».

###### Valeur brute

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires). Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction. Antérieurement à l'exercice 1996, les frais d'acquisition et les frais financiers étaient constatés en charges et n'étaient donc pas intégrés dans la valeur brute des immeubles.

###### 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.

### 5.2.1.2.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à ce coût d'acquisition, une dépréciation est constatée. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur vénale des titres qui prend en particulier en compte les plus-values latentes sur les actifs ou les immeubles détenus par les filiales, ces immeubles étant évalués à la clôture de chaque exercice tel qu'il est indiqué ci-dessus.

### 5.2.1.2.4. Frais d'acquisition et droit de mutation

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la société a retenu l'option de comptabiliser en charge les dépenses relatives aux frais d'acquisition de l'ensemble des immobilisations.

### 5.2.1.2.5. 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, ainsi que 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.

### 5.2.1.2.6. Frais d'émission d'emprunts obligataires

Les frais d'émission des emprunts et d'EMTN ainsi que les primes d'emprunts obligataires sont étalés sur une base actuarielle sur la durée des emprunts.

### 5.2.1.2.7. 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.

### 5.2.1.2.8. 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.

### 5.2.1.2.9. Produits locatifs

#### Calcul des loyers variables

L'estimation du différentiel pouvant résulter de la comparaison entre les loyers variables appelés et les loyers variables probables donne lieu à la constitution d'une provision dans les comptes de l'exercice, seules les variations négatives sont retenues.

#### 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 supérieurs à 150 milliers d'euros.

### 5.2.1.2.10. 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 fixant le cours de la monnaie étrangère à l'échéance aurait été conclue avant ou concomitamment aux opérations en devises, les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture. Les éventuels écarts de change sont comptabilisés immédiatement en résultat.

### 5.2.1.3. Autres principes comptables

#### 5.2.1.3.1. Coûts financiers liés aux opérations de construction

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charge.

#### 5.2.1.3.2. Instruments financiers à terme

Unibail-Rodamco SE utilise divers instruments dérivés tels que les swaps, les caps, les floors, et les collars pour la gestion du risque global de taux et/ou de devises.

Les primes payées à la signature d'un contrat sont 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.

Lorsqu'il s'agit d'opérations de couverture :

- Les pertes et les gains latents ressortant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la date de clôture et leur valeur nominale ne sont pas comptabilisés.
- Lors de la renégociation d'instrument de couverture, la soulte éventuelle est étalée sur la période renégociée.

Lorsqu'il s'agit de positions isolées :

- Les moins-values latentes sont provisionnées. Les gains latents ne sont pas comptabilisés.
- Lors de la renégociation de tels instruments, la soulte éventuelle est comptabilisée directement en compte de résultat.

#### 5.2.1.3.3. Impôts

##### Régime fiscal français – SIIC

La plupart des sociétés françaises qui sont éligibles au statut fiscal SIIC ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, mais les sociétés ont pour obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales, lorsqu'elles sont elles-mêmes soumises au régime SIIC.

Par la diversité de ses activités, Unibail-Rodamco SE est soumis à plusieurs régimes fiscaux :

- un secteur SIIC exonéré d'impôt sur le résultat récurrent et les plus-values des cessions ;
- un secteur non fiscalisé qui s'applique aux contrats de crédit-bail signés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1991 ;
- un secteur taxable pour les autres opérations.

##### Régime fiscal hollandais – FBI

Rodamco Europe BV, filiale néerlandaise d'Unibail-Rodamco SE, a bénéficié du régime FBI jusqu'au 31 décembre 2009. Ainsi, les sociétés immobilières situées aux Pays-Bas étaient soumises à un taux d'impôts de 0 %. En tant que sociétés relevant du régime FBI, elles avaient pour obligation de distribuer l'intégralité de leur résultat taxable, hors plus-values sur cessions qui pouvaient être imputées en réserves de réinvestissement.

Les critères exigés pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur l'activité et l'actionnariat. Le Ministère des Finances néerlandais considère que ces critères ne sont plus remplis. Par conséquent, comme annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco SE s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime de transparence fiscale (FBI) avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Unibail-Rodamco SE conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2014 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. En effet, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, l'Établissement Stable hollandais d'Unibail-Rodamco SE est devenu la tête d'un nouveau groupe fiscal, bénéficiant d'importants déficits fiscaux, permettant d'absorber l'intégralité des bénéfices des sociétés du groupe fiscalement domiciliées aux Pays-Bas. En application de la convention d'intégration fiscale, les filiales ne versent leur impôt éventuel à la société-mère que si le groupe fiscal dans son ensemble est en situation de payer de l'impôt.

#### 5.2.1.3.4. Actions auto-détenues

Les actions auto-détenues sont classées lors du rachat : soit en immobilisations financières ou 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 2014, la société ne détient pas d'actions propres.

## 5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

La comparaison entre les exercices 2013 et 2014 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

### 5.2.2.1. Principaux événements 2013

#### Activité immobilière

- En février 2013, l'Établissement Stable hollandais a acquis auprès d'Unibail-Rodamco Winkels BV six parkings sis à Zoetermeer pour une valeur de 5,8 millions d'euros.

#### Activité de holding

- En date du 26 septembre 2013, dans le cadre de la restructuration des filiales espagnoles en vue de l'entrée dans le régime fiscal espagnol SOCIMI, Unibail-Rodamco SE a acquis la totalité des titres de trois filiales espagnoles pour une valeur totale de 923,4 millions d'euros.

- Le 31 octobre 2013, la dissolution et absorption (TUP) des sociétés Foncière Investissement et Genisbis a fait ressortir respectivement un boni de 981 milliers d'euros et un mali de 112 milliers d'euros.

### Activité de financement

- Le 25 février 2013, émission d'EMTN (Euro Medium Term Notes) pour 750 millions d'euros.
- Le 28 février 2013, émission d'EMTN pour 700 millions d'Hong Kong dollars.
- Le 26 mars 2013, émission d'EMTN pour 585 millions d'Hong Kong dollars.
- Le 12 juin 2013, émission d'EMTN pour 700 millions d'euros.
- Le 3 octobre 2013, émission d'EMTN pour 400 millions d'Hong Kong dollars.
- Le 8 octobre 2013, émission d'EMTN pour 500 millions d'euros.
- Le 20 novembre 2013, émission d'EMTN pour 135 millions de francs suisses.
- Au cours de l'exercice 2013, des swaps existants pour un nominal de 3 800 millions d'euros ont été cassés partiellement afin de reporter leur départ à 2014. Ces opérations ont généré une perte de 81,8 millions d'euros.
- Le 24 décembre 2013, des swaps pour un montant global de 400 millions d'euros avec la filiale SAS Doria ont été cassés et un gain de 35,3 millions d'euros a été comptabilisé.

#### 5.2.2.2. Principaux événements 2014

### Activité immobilière

- En décembre 2014, l'Établissement Stable hollandais a cédé des bureaux sis à Zoetermeer pour une valeur de 3,8 millions d'euros.

### Activité de holding

- Le 28 avril 2014, Unibail-Rodamco SE a cédé sa participation de 7,25 % dans la Société Foncière Lyonnaise pour un prix de cession de 136,9 millions d'euros.
- Le 30 juin 2014, la dissolution et absorption (TUP) de la société SAS Louvre a fait ressortir un boni de 34,9 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.
- Le 31 octobre 2014, la dissolution et absorption (TUP) de la société Sfam France a fait ressortir un boni de 18 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.
- Le 18 décembre 2014, Unibail-Rodamco SE a cédé sa participation de 99,90 % dans la société Les Docks de Rouen pour un prix de cession de 81,9 millions d'euros.
- Le 31 décembre 2014, la dissolution et absorption (TUP) de la société Poland Finco a fait ressortir un boni de 90 milliers d'euros enregistré en produit exceptionnel.

### Activité de financement

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2014 s'élèvent à 5 905 millions d'euros et incluent :

- la signature de 3 080 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 4,8 ans et une marge de 60 points de base en moyenne :
  - 905 millions d'euros de prêts et lignes de crédits signés ou refinancés avec des maturités allant jusqu'en décembre 2020,
  - 2 175 millions d'euros de lignes de crédits renégociées et dont les maturités ont été portées jusqu'en décembre 2019 ;
- trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 100 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - en février 2014 : 1<sup>re</sup> obligation responsable (« *Green Bond* ») émise par une foncière sur le marché euro pour un montant 750 millions d'euros, avec un coupon de 2,50 % et pour une maturité de 10 ans,
  - en juin 2014 : émission obligataire de 600 millions d'euros avec un coupon de 2,50 % pour une maturité de 12 ans, la plus longue émission publique d'Unibail-Rodamco SE,
  - en octobre 2014 : émission obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,375 %, le plus bas historique pour la Société pour une émission obligataire publique, et pour une maturité de 8 ans ;
- trois placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total de 225 millions d'euros :
  - deux en euro pour un montant total de 80 millions d'euros, avec une marge de 69 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap euro et pour une maturité moyenne de 14 ans,
  - un en USD swappé en euro pour un montant total équivalent de 145 millions d'euros, avec un coupon de 1,6 % et pour une maturité de 5 ans ;
- l'émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 500 millions d'euros en juin 2014 avec un coupon de 0 %, une maturité de 7 ans et un prix d'exercice de 288,06 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 37,5 % au-dessus du VWAP (moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Unibail-Rodamco au jour de l'émission. L'ORNANE émise en juin 2014 inclut un mécanisme d'ajustement en cas de paiement d'un dividende au-delà de 2 euros et une option de remboursement anticipé au gré des porteurs le 1<sup>er</sup> juillet 2019) ;
- Unibail-Rodamco SE a également réalisé sa première offre de rachat d'obligations en octobre 2014 avec un montant total de 1 000 millions d'euros d'obligations rachetées portant sur cinq émissions obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2019 et des coupons de 2,25 % à 4,625 %, et correspondant à un taux de succès de 34 %. La Société a versé une prime de remboursement de 82,6 millions d'euros.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme. L'encours moyen des papiers court terme en 2014 a été de 804 millions d'euros (contre 1 143 millions d'euros en 2013) avec une maturité allant jusqu'à 12 mois. En 2014, les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne à 5 points de base au-dessus de l'Eonia.

Unibail-Rodamco SE a restructuré son portefeuille de swaps, de caps et de floors en procédant aux opérations suivantes :

- l'extension et la restructuration de swaps et options sur swap existants pour 2 000 millions d'euros au premier semestre 2014 et pour 4 500 millions d'euros au second semestre 2014 ;

- la mise en place de caps pour 2 250 millions d'euros sur des maturités courtes commençant début 2015 ;
- l'ajustement de sa position de couverture après prise en compte de la dette levée à taux fixe et des cessions importantes réalisées en 2014 par ses filiales en annulant partiellement des swaps et floors (couvrant principalement les années 2014 et 2015, et en partie jusqu'à 2019).

## 5.2.3. Notes et commentaires

### 5.2.3.1. Notes sur l'actif du bilan

#### Note 1 – Immobilisations incorporelles et corporelles

##### Mouvements des immobilisations incorporelles et corporelles brutes 2014

(en milliers d'euros)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	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
<b>Immobilisations incorporelles</b>						
Mali de fusion	85 460					85 460
Autres immobilisations incorporelles	367					367
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>	<b>85 827</b>					<b>85 827</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>						
Terrain	195 075				(201)	194 874
Gros œuvre	309 670			9 719	(2 834)	316 555
Façade étanchéité	83 143			813	(695)	83 261
Équipements techniques	123 053			1 908	(966)	123 995
Agencement et aménagements divers	90 877		24	13 973	(772)	104 102
Installations générales	5 496					5 496
Immobilisations en cours	117 765		86 584	(23 694)	(26)	180 629
Avances et acomptes	3 247		3 449	(2 719)		3 977
Mobilier et matériel	2 638				(92)	2 546
<b>TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>930 964</b>		<b>90 057</b>		<b>(5 586)</b>	<b>1 015 435</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 016 791</b>		<b>90 057</b>		<b>(5 586)</b>	<b>1 101 262</b>

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- des travaux de rénovation de l'immeuble So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret, de l'hôtel Pullman et de l'ensemble immobilier du CNIT comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » respectivement pour 67 millions d'euros, 8,2 millions d'euros et 5,7 millions d'euros ;
- la mise en service partielle en octobre de l'immeuble So Ouest Plaza pour 10 millions d'euros ;

- les mises en service en mars, juin et décembre sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 6,7 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisation en cours fin 2013 ;
- les mises en service en janvier sur l'ensemble immobilier Zoetermeer détenu par l'Établissement Stable hollandais pour 9,4 millions d'euros ;
- la cession de bureaux rattachés à l'ensemble immobilier Zoetermeer par l'Établissement Stable hollandais pour 3,8 millions d'euros.

## Variations des amortissements et dépréciations 2014

Immobilisations amortissables (en milliers d'euros)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotations de l'exercice	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Virement de poste à poste	Montant des amortissements fin d'exercice
Gros œuvre	97 822	11 766	(2 017)			107 571
Façade étanchéité	21 811	3 444	(695)			24 560
Équipements techniques	35 785	6 131	(966)			40 950
Agencement et aménagements divers	29 697	7 417	(257)			36 857
Installations-agencements	3 453	591				4 044
Mobilier et matériel	1 629	355	(94)			1 890
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS</b>	<b>190 197</b>	<b>29 704</b>	<b>(4 029)</b>			<b>215 872</b>

## Analyse des dépréciations au 31 décembre 2014

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations d'immeubles	13 342	3 799	(5 020)			12 121
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>13 342</b>	<b>3 799</b>	<b>(5 020)</b>	<b>-</b>		<b>12 121</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>	<b>203 539</b>	<b>33 503</b>	<b>(9 049)</b>	<b>-</b>		<b>227 993</b>

Les dépréciations d'immeuble concernent certains actifs hollandais. La dépréciation a été ajustée sur l'exercice 2014 en fonction de l'expertise du patrimoine. Les dotations et reprises ont été comptabilisées en résultat d'exploitation.

## Note 2 – Participations financières

Titres de participation (en milliers d'euros)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentation par acquisition ou augmentation de capital	Diminution par cession à des tiers	Diminution par dissolution par confusion de patrimoine	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Participations filiales du Groupe	10 040 193	7 139	(1)	(36 193)	10 011 138
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	106 544		(106 544)		0
Autres participations	119				119
<b>TOTAL</b>	<b>10 146 856</b>	<b>7 139</b>	<b>(106 545)</b>	<b>(36 193)</b>	<b>10 011 257</b>

La variation des participations des filiales du Groupe provient essentiellement :

- de la sortie, suite à la dissolution par confusion de patrimoine de la société SFAM France, des titres de celle-ci pour 25,9 millions d'euros ;
- de la sortie, suite à la dissolution par confusion de patrimoine de la société SAS Louvre, des titres de celle-ci pour 9 millions d'euros ;

- de l'acquisition auprès de l'établissement stable français de la société Rodamco Europe BV des titres de la société Rodamco Europe France Financing pour 6,8 millions d'euros.

La variation des titres immobilisés de l'activité de portefeuille s'explique par la sortie des titres la Société Foncière Lyonnaise pour 106,5 millions d'euros suite à leur cession.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations) :

Dépréciations (en milliers d'euros)	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	681 366	19 473	(674 986)	(13)	25 840
Dépréciations sur les autres participations	6				6
<b>TOTAL</b>	<b>681 372</b>	<b>19 473</b>	<b>(674 986)</b>	<b>(13)</b>	<b>25 846</b>

L'OPE avec Rodamco Europe NV (devenu Rodamco Europe BV en 2014) ayant été faite avec une parité d'échange prenant en compte une prime de 23 % sur l'actif net des deux sociétés, la part de la valeur des titres relative à l'écart d'acquisition a été immédiatement dépréciée à l'entrée en 2007, puis est réajustée

chaque année en fonction des variations des valeurs d'actifs immobilisés détenus par Rodamco Europe NV et ses filiales. Ainsi, suite aux augmentations des valeurs d'actifs au cours de l'exercice 2014, une reprise totale de la dépréciation résiduelle a été enregistrée pour 671,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## Tableau des filiales et participations

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote- part de capital (%)	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	Résultat social 2014	Dividende perçu en 2014 et remontée de résultat	Prêts et avances non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT	Montant des cautions et avals donnés
<b>1. Filiales détenues à plus de 50 %</b>										
Rodamco Europe BV	717	4 571	100,00 %	7 248	7 248	60	100			
Rodamco Project I BV			100,00 %	3	3					
SA Crossroads Property Investors			100,00 %							
SA Société de Taynh	15	3	97,68 %	21	17					
SAS Aquabon	1		100,00 %	1	1			1	1	
SAS Beg Investissements		1	99,98 %	4	4	3	1	13	4	
SAS Belwarde 1			100,00 %							
SAS Doria	6	32	90,34 %	246	246	8		275		350
SAS Espace Expansion Immobilière			99,93 %							
SAS Foncière Immobilière			100,00 %	3	0					
SAS Holmex			100,00 %							
SAS Iseult	1	58	100,00 %	21	21	7	4	82	14	
SAS Lidice			100,00 %							
SAS Nice Étoile	34	14	100,00 %	85	85	11	10	8	17	
SAS RE France Financing		4	100,00 %	7	7	3		4 867		
SAS Société de Lancement de Magasins à l'usine		22	100,00 %	5	5	1	1		3	
SAS Unibail Investissements 2			100,00 %	2	2	(1)		88	3	
SAS Unibail-Rodamco Participations			100,00 %							
SAS Unibail-Rodamco SIF France	22	16	100,00 %	22	22	94				
SAS Uni-Commerces	856	14	100,00 %	1 155	1 155	380	139	384	15	
SAS Uniwater		8	100,00 %	22	22	2		45	6	
SAS Valorexpo			100,00 %							
SCI 3 Borders			100,00 %							
SCI Sept Adenauer			99,97 %	1	1	7		41	9	
SCI Acarmina			99,90 %							
SCI Aéroville			99,90 %			-2		313	27	10
SCI Ariane-Défense	15		99,99 %	15	15	12		182	23	
SCI CNIT Développement			99,90 %					54		28
SCI Eiffel Levallois Bureaux			99,90 %			15		212	8	
SCI Eiffel Levallois Commerces		(17)	99,90 %			1		300	20	
SCI Gaîté Bureaux			100,00 %	20	18	2		14	3	
SCI Galilée-Défense		11	99,99 %	11	11	10		81	14	
SCI Le Sextant			100,00 %	30	30	2		21	4	
SCI Montheron			99,90 %					1		
SCI Olvègue			99,90 %							
SCI Ostraca			99,90 %					11		
SCI Randoli			99,90 %			(2)		271	18	
SCI Sirmione			99,90 %			1				
SCI Tayak			99,90 %			(1)		2		
SCI Trinity Défense			99,90 %					13		3
SCI Village 3 Défense	2	8	99,99 %	2	2	2	2	13	3	
SCI Village 4 Défense	3	8	99,99 %	3	3	3	3	15	3	
SCI Village 5 Défense	5	12	99,99 %	5	5	2	4	37	4	
SCI Village 6 Défense	2	18	99,99 %	2	2	3	3	11	4	
SCI Village 7 Défense	2	9	99,99 %	2	2	2	2	14	3	
SCI Village 8 Défense			99,90 %			1		2		
SCI Wilson (Puteaux)	6		99,90 %	7	7	7		46	8	
SNC Capital 8			99,90 %			28		281	25	



Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote- part de capital (%)	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	Résultat social 2014	Dividende perçu en 2014 et remontée de résultat	Prêts et avances non encore remboursés	Chiffre d'affaires HT	Montant des cautions et avals donnés
SNC Financière 5 Malesherbes			99,98 %	118	118	104				
SNC Gaité Parkings		8	99,99 %	16	16	1		7	2	
SNC Lefoullon			99,90 %			(8)		340		28
SNC Maltèse			99,98 %			3		54	5	
SNC Yeta			99,90 %							
U&R Management BV			100,00 %							
Unibail-Rodamco Real Estate SL			100,00 %							
Unibail-Rodamco Retail Spain SL	50	595	100,00 %	773	762	117		79	123	2
Unibail-Rodamco Spain SL	48	108	100,00 %	150	145	(11)			3	
UR Versailles Chantiers			99,90 %							
<b>TOTAL I</b>	<b>1 785</b>	<b>5 503</b>		<b>10 000</b>	<b>9 975</b>	<b>867</b>	<b>269</b>	<b>8 178</b>	<b>372</b>	<b>421</b>
<b>2. Participations détenues entre 10 % et 50 %</b>										
ERE II BV			50,00 %							
Sarl Geniekiosk			50,00 %	1						
La Roubine	3		50,00 %	1	1					
Société Exploitation du Palais des Sports	3	2	50,00 %	3	3					
Siagne	5	4	22,48 %	2	2					
<b>TOTAL II</b>	<b>11</b>	<b>6</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Autres participations</b>				<b>4</b>	<b>4</b>					
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 796</b>	<b>5 509</b>		<b>10 011</b>	<b>9 985</b>	<b>867</b>	<b>269</b>	<b>8 178</b>	<b>372</b>	<b>421</b>

### Note 3 – Prêts et autres immobilisations financières

(en milliers de devises)	Devise	31/12/2013	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2014
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	4 896 305	1 424 860	(338 167)		5 982 998
Prêts aux filiales en CZK	CZK	4 918 000	228 000			5 146 000
Prêts aux filiales en HUF	HUF	4 151 202				4 151 202
Prêts aux filiales en PLN	PLN	119 011	813 396			932 407
Prêts aux filiales en SEK	SEK	7 338 011	2 480 000	(366 997)		9 451 014
<b>TOTAL PRÊTS AUX FILIALES CONTRE-VALORISÉ EN EUROS</b>	<b>EUR</b>	<b>5 946 542</b>	<b>1 887 455</b>	<b>(379 592)</b>	<b>(48 334)</b>	<b>7 406 071</b>
Prêts clients	EUR	128		(127)		1
Créances rattachées aux prêts	EUR	34 037	56 520	(34 037)		56 520
Dépôts et cautionnements	EUR	108				108
<b>TOTAL</b>		<b>5 980 815</b>	<b>1 943 975</b>	<b>(413 756)</b>	<b>(48 334)</b>	<b>7 462 700</b>

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2014 sont remboursables aux échéances suivantes :

- À un an au plus 1 796 millions d'euros
- De un an à cinq ans 3 189 millions d'euros
- À plus de cinq ans 2 421 millions d'euros

**Note 4 – Créances**

(en milliers d'euros)

	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Clients douteux ou litigieux	624	624	
Autres créances clients	40 054	37 447	2 607
Personnel et comptes rattachés	17	17	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	0	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	19	19	
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	17 549	17 549	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	96	96	
État, autres collectivités : créances diverses	0	0	
Groupe et associés	5 718 019	5 718 019	
Débiteurs divers	70 142	70 142	
<b>TOTAL</b>	<b>5 846 520</b>	<b>5 843 913</b>	<b>2 607</b>

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés aux sociétés du groupe, et aux remontées de résultat.

**Dépréciations des créances**

(en milliers d'euros)

	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations pour créances douteuses	1 234	338	(135)	(206)	1 231
Dépréciations sur compte courant d'associé	150				150
<b>TOTAL</b>	<b>1 384</b>	<b>338</b>	<b>(135)</b>	<b>(206)</b>	<b>1 381</b>

**Note 5 – Trésorerie**

(en milliers d'euros)

	2014	2013
Valeurs mobilières de placement	527 013	60
Disponibilités	264 910	271 682
<b>TOTAL</b>	<b>791 923</b>	<b>271 742</b>

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché.

**Note 6 – Charges constatées d'avance**

(en milliers d'euros)

	2014	2013
Intérêts sur billet de trésorerie précompté	1	95
Prime sur cap	836	0
Soulte sur swaps restructurés	17 940	0
Soulte sur floors restructurés	7 075	0
Étalement soulte sur prêts filiales	2 846	12 451
Frais généraux	3 120	450
Commission de montage sur emprunts filiales	16	114
<b>TOTAL</b>	<b>31 834</b>	<b>13 110</b>

Le poste « Soulte sur swaps restructurés » correspond à la soulte versée le 19 décembre 2014 lors de la restructuration de swaps pour annuler notamment la partie couvrant l'année 2015.

Le poste « Soulte sur floors restructurés » correspond à la soulte versée le 19 décembre 2014 lors de la restructuration de floors pour annuler la partie couvrant l'année 2015.

**Échéancier des charges constatées d'avance**

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Intérêts sur billet de trésorerie précompté	1	1		
Prime sur cap	836	836		
Soulte sur swaps restructurés	17 940	17 940		
Soulte sur floors restructurés	7 075	7 075		
Étalement soulte sur prêts filiales	2 846	1 811	1 035	
Frais généraux	3 120	3 120		
Commission de montage sur emprunts filiales	16	16		
<b>TOTAL</b>	<b>31 834</b>	<b>30 799</b>	<b>1 035</b>	<b>0</b>

**Note 7 – Charges à répartir**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	10 993	14 893
Frais sur emprunts obligataires	21 176	17 302
Frais sur emprunts obligataires convertibles	7 723	4 966
Frais sur obligations remboursables en actions	7	7
Primes d'émission sur emprunts obligataires	35 092	29 434
<b>TOTAL</b>	<b>74 991</b>	<b>66 602</b>

L'augmentation des postes « Frais sur emprunts obligataires » et « Primes d'émission sur emprunts obligataires » est due à l'émission au cours de l'exercice d'emprunts obligataires.

L'augmentation du poste « Frais sur emprunts obligataires convertibles » est due à l'émission de l'ORNANE du 25 juin 2014 à échéance du 1<sup>er</sup> juillet 2019.

**Note 8 – Écart de conversion actif**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Écart de conversion actif sur prêt filiales en CZK	19 988	17 912
Écart de conversion actif sur prêt filiales en HUF	2 379	1 560
Écart de conversion actif sur prêt filiales en PLN	0	294
Écart de conversion actif sur prêt filiales en SEK	65 881	16 049
<b>TOTAL</b>	<b>88 248</b>	<b>35 815</b>

**Note 9 – Produits à recevoir**

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes du bilan (en milliers d'euros)	2014	2013
Immobilisations financières	56 520	32 641
Clients et comptes rattachés	20 650	9 493
Fournisseurs et comptes rattachés	1 032	715
États et autres collectivités	6 298	4 777
Comptes courants d'associés	8 204	10 281
Autres créances	32 179	34 232
<b>TOTAL</b>	<b>124 883</b>	<b>92 139</b>

L'augmentation des produits à recevoir sur les immobilisations financières concerne essentiellement les intérêts courus non échus sur les nouveaux prêts accordés au cours de l'exercice à la SCI Aéroville, la SCI Eiffel Levallois Commerces, la SNC Randoli et à Rodamco Europe France Financing.

Le poste « Clients et comptes rattachés » comprend au 31 décembre 2014, 9,6 millions de frais à refacturer à différentes sociétés du Groupe et liés à la cession de plusieurs actifs français du Groupe intervenue en 2014.

## 5.2.3.2. Notes sur le passif du bilan

## Note 10 – Analyse des capitaux propres au 31 décembre 2014

Nombre d'actions : 98 058 347

Valeur nominale : 5 euros

(en milliers d'euros)	Avant répartition 31/12/2013	Affectation du résultat 2013	Mouvements 2014	Avant répartition 31/12/2014	Proposition d'affectation du résultat 2014 <sup>(2)</sup>	Après répartition 31/12/2014
<b>Capital</b>	<b>486 342</b>		<b>3 950</b>	<b>490 292</b>		<b>490 292</b>
<b>Réserves</b>	<b>6 191 134</b>	<b>1 188</b>	<b>90 050</b>	<b>6 282 372</b>	<b>395</b>	<b>6 282 767</b>
Prime d'émission	2 291 395		90 050 <sup>(1)</sup>	2 381 445		2 381 445
Prime d'apport	3 848 488			3 848 488		3 848 488
Prime de fusion	0			0		0
Réserve légale	47 446	1 188		48 634	395	49 029
Réserve distribuable	0			0		0
Réserve pour conversion euro	0 3 805			0 3 805		0 3 805
<b>Report à nouveau</b>	<b>983 328</b>	<b>(98 332)</b>		<b>884 995</b>	<b>267 468</b>	<b>1 152 463</b>
<b>Résultat</b>	<b>774 210</b>	<b>(774 210)</b>	<b>1 209 223</b>	<b>1 209 223</b>	<b>(1 209 223)</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 435 014</b>	<b>(871 354)</b>	<b>1 303 223</b>	<b>8 866 882</b>	<b>(941 360)</b>	<b>7 925 522</b>
<b>Dividendes</b>		<b>871 354</b>			<b>941 360</b>	

(1) Les mouvements correspondent principalement aux primes d'émission liées aux levées d'options et à la prime d'émission liée à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise.

(2) Proposition de distribution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 sur la base de 98 058 347 actions au 31 décembre 2014 :

Distribution sur le résultat 2014 :

Ce dividende sera servi comme suit en euros :

- Bénéfice de l'exercice	1 209 222 614,18
- Report à nouveau antérieur	884 995 223,67
- Dotation à la réserve légale	-394 885,50
- <b>Bénéfice distribuable</b>	<b>2 093 822 952,35</b>
- <b>Dividende de 9,60 euros par action</b>	<b>941 360 131,20</b>
- <b>Nouveau report à nouveau</b>	<b>1 152 462 821,15</b>

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 2014 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 478 millions d'euros en tenant compte de l'obligation de Rodamco Europe BV en France pour 63 millions d'euros, sera satisfaite par cette distribution.

## Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>94 891 980</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	27 812
Levées d'options	1 158 397
Obligations remboursables en actions	21
Dividende en actions	1 190 366
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>97 268 576</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	30 779
Levées d'options	758 377
Obligations remboursables en actions	572
Attribution actions gratuites	43
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>98 058 347</b>

**Note 11 – Autres fonds propres***(en milliers d'euros)*

	2014	2013
Obligations remboursables en actions	1 445	1 535
<b>TOTAL</b>	<b>1 445</b>	<b>1 535</b>

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe NV (devenu BV en 2014), 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 NV.

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 2014, 458 ORA ont été remboursées soit un total de 9 356 358 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORA au 31 décembre 2014 est de 7 350 remboursables en 9 188 actions.

**Note 12 – Provisions pour risques et charges***(en milliers d'euros)*

	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Reclassement	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
<b>Location simple</b>						
Provisions pour risques divers	2 781		(377)	(125)		2 279
Autres provisions pour risques						
<b>TOTAL</b>	<b>2 781</b>		<b>(377)</b>	<b>(125)</b>		<b>2 279</b>
<b>Autres</b>						
Provision articles 64 & 57	280		(15)			265
Provisions pour litiges	430	181		(51)	(450)	110
Provisions pour risques filiales	97		(97)			
Provisions pour indemnité de fin carrière	1					1
Provisions pour impôts	521			(157)	450	814
Provisions pour perte change	35 816	52 726	(294)			88 248
Provisions pour charges de structure						
<b>TOTAL</b>	<b>37 145</b>	<b>52 907</b>	<b>(406)</b>	<b>(208)</b>		<b>89 438</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>39 926</b>	<b>52 907</b>	<b>(783)</b>	<b>(333)</b>		<b>91 717</b>

La variation des provisions pour perte de change s'explique par des dotations de provision pour écart de conversion actif suite aux baisses des cours de la couronne tchèque, du forint hongrois et de la couronne suédoise.



**Note 13 – Emprunts et dettes financières**

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2013	Augmentation	Diminution	31/12/2014
<b>Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)</b>	<b>755 625</b>	<b>505 625</b>	<b>(5 625)</b>	<b>1 255 625</b>
Dettes principale	750 000	500 000		1 250 000
Intérêts courus	5 625	5 625	(5 625)	5 625
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>8 371 775</b>	<b>2 457 114</b>	<b>(1 119 612)</b>	<b>9 709 277</b>
Dettes principale	8 252 162	2 324 927	(1 000 000)	9 577 089
Intérêts courus	119 613	132 187	(119 612)	132 188
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>526 884</b>	<b>1 910</b>	<b>(127 659)</b>	<b>401 135</b>
Dettes principale	130 000		(30 000)	100 000
Intérêts courus emprunts	1 685	1 910	(1 685)	1 910
Comptes bancaires créditeurs	395 199		(95 974)	299 225
Intérêts courus	0			0
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>5 402 133</b>	<b>5 415 998</b>	<b>(6 180 300)</b>	<b>4 637 831</b>
Dépôts et cautionnement	4 644	242		4 886
Autres emprunts	1 191 923		(67 600)	1 124 323
Billets de trésorerie	760 500	4 542 200	(5 068 700)	234 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	144	124	(144)	124
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 411	1 334	(1 411)	1 334
Comptes courants d'associés	3 428 298	859 069	(1 027 232)	3 260 135
Remontées de résultats filiales	15 213	13 029	(15 213)	13 029
<b>TOTAL</b>	<b>15 056 417</b>	<b>8 380 647</b>	<b>(7 433 196)</b>	<b>16 003 868</b>

L'augmentation du poste « Emprunts obligataires convertibles – Dette principale » s'explique par l'émission d'une ORNANE en date du 25 juin 2014 pour 500 millions d'euros.

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par le rachat-annulation partiel de cinq souches obligataires ayant des échéances comprises entre 2016 et 2019 pour un montant nominal de 1 milliard d'euros en date du 17 octobre 2014 et des émissions obligataires sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant global de 2 325 millions d'euros en 2014.

Le poste « Comptes bancaires créditeurs » comprend le solde créditeur du compte en euros de la Bank Mendes Gans pour un montant de 295 millions d'euros en 2014 (contre 394,6 millions d'euros en 2013), banque par l'intermédiaire de laquelle une centralisation de trésorerie de type « notionnel » a été mise en place au niveau européen en 2010.

La diminution du poste « Autres emprunts » s'explique par l'échéance de billets à ordre pour un montant global de 67,6 millions d'euros qui avaient été émis pour le paiement du complément de prix d'acquisition des parts MFI par la société Rodamco Retail Deutschland BV.

Au 31 décembre 2014, le poste « Comptes courants d'associés » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe BV 1 943 millions d'euros
- L'Établissement Stable français de Rodamco Europe BV 394 millions d'euros
- Rodamco Europe Finance BV 205 millions d'euros

Il comprend également pour 4 millions d'euros les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Ce montant sera remboursé en janvier 2015.

## Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission	Taux	Encours au 31/12/2014 (en millions d'euros)	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
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150	Novembre 2017
Septembre 2009	Taux fixe 4,625 %	386	Septembre 2016
Mars-mai 2010	Taux fixe 3,375 %	635	Mars 2015
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
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41	Septembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	700	Novembre 2020
Juin 2011	Taux Euribor 3 mois + 0,78 %	50	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Octobre 2011	Taux fixe 3,5 %	266	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	376	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3 %	537	Mars 2019
Mai-septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,25 %	535	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	500	Juin 2017
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	750	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 %	700	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	500	Octobre 2018
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 %	750	Octobre 2022
<b>TOTAL</b>		<b>9 577</b>	

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.

**ORNANE 2014**

Unibail-Rodamco SE a annoncé le 17 juin 2014 l'émission 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.

L'offre au public a été ouverte en France du 18 juin au 20 juin 2014 inclus, sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 14-296 en date du 17 juin 2014.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris.

**Principales caractéristiques de l'ORNANE 2014**

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursés au pair le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco, ainsi que d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1<sup>er</sup> 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 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 résultat dilué à hauteur de 1 735 749 actions.

**ORNANE 2012**

Unibail-Rodamco SE a annoncé le 11 septembre 2012 l'émission de 3 451 767 Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 217,28 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE sur Euronext) pour un montant total de 750 millions d'euros.

L'offre au public a été ouverte en France du 12 septembre 2012 au 14 septembre 2012 inclus, sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 12-440 en date du 11 septembre 2012.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris.

**Principales caractéristiques de l'ORNANE 2012**

Les obligations porteront intérêt à un taux nominal annuel de 0,75 % payable annuellement à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, soit environ 1,63 euros par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elles pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré d'Unibail-Rodamco SE conformément aux stipulations de la note d'opération visée par 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 nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'ORNANE 2012 est prise en compte dans le résultat dilué à hauteur de 3 762 426 actions.

## Échéancier des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>772 813</b>	<b>4 504 927</b>	<b>5 687 162</b>	<b>10 964 902</b>
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)		750 000	500 000	1 250 000
Intérêts courus	5 625			5 625
Emprunts obligataires	635 000	3 754 927	5 187 162	9 577 089
Intérêts courus	132 188			132 188
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>301 135</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>401 135</b>
Emprunts bancaires		50 000	50 000	100 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 910			1 910
Comptes bancaires créditeurs	299 225			299 225
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>4 632 043</b>	<b>5 788</b>	<b>0</b>	<b>4 637 831</b>
Dépôts et cautionnement	4 886			4 886
Autres emprunts	1 118 535	5 788		1 124 323
Billets de trésorerie	234 000			234 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	124			124
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 334			1 334
Comptes courants d'associés	3 260 135			3 260 135
Remontées de résultats filiales	13 029			13 029
<b>TOTAL</b>	<b>5 705 991</b>	<b>4 560 715</b>	<b>5 737 162</b>	<b>16 003 868</b>

## 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 nécessaire. La politique de gestion du risque de taux d'intérêts d'Unibail-Rodamco SE a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie ainsi que 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, des floors 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 2014, la dette financière nette s'élève à 11 932 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 11 793 millions d'euros. 23 % 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 totalement couvert par des opérations de caps, floors et swaps de taux.

## Risques 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 d'opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

**Note 14 – Échéancier des autres dettes**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Fournisseurs et comptes rattachés	55 653	55 653		
Personnel et comptes rattachés	2 052	2 052		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 467	1 467		
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0		
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	5 000	5 000		
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	174	174		
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	33 668	33 668		
Autres dettes	46 837	46 837		
<b>TOTAL</b>	<b>144 851</b>	<b>144 851</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux de l'immeuble So Ouest Plaza à Levallois-Perret pour 15,9 millions, du Pullman pour 10,3 millions d'euros et du Cnit pour 3,6 millions d'euros.

Le détail du poste « Autres dettes » est repris dans le tableau ci-après :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Sur activité immobilière	29 998	37 677
Sur clients	8 169	7 223
Sur cap, floor et swap	7 770	13 262
Divers	900	369
<b>TOTAL</b>	<b>46 837</b>	<b>58 531</b>

**Note 15 – Produits constatés d'avance**

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Activité immobilière	5 065	5 430
Étalement soulté swaps	3 698	4 246
Étalement prime sur floor	6 119	9 149
Étalement prime d'émission sur EMTN	9 297	11 195
Étalement soulté sur prêts filiales	1 143	1 486
Commission de montage sur prêts filiales	13 779	7 098
<b>TOTAL</b>	<b>39 101</b>	<b>38 604</b>

**Échéancier des produits constatés d'avance**

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Activité immobilière	5 065	5 065		
Étalement soulté swaps	3 698	570	2 513	615
Étalement prime sur floor	6 119	3 036	3 083	
Étalement prime d'émission sur EMTN	9 297	1 785	4 766	2 746
Étalement soulté sur prêts filiales	1 143	364	769	10
Commission de montage sur prêts filiales	13 779	5 140	8 445	194
<b>TOTAL</b>	<b>39 101</b>	<b>15 960</b>	<b>19 576</b>	<b>3 565</b>



**Note 16 – Écart de conversion passif**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Écart de conversion passif sur prêt filiales en PLN	1 475	189
Écart de conversion passif sur prêt filiales en CZK	1	0
Écart de conversion passif sur prêt filiales en SEK	0	27 195
<b>TOTAL</b>	<b>1 476</b>	<b>27 384</b>

**Note 17 – Charges à payer****Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Emprunts et dettes financières divers	141 180	128 478
Clients et comptes rattachés	730	794
Fournisseurs et comptes rattachés	63 901	39 516
Personnel et comptes rattachés	2 040	1 404
Sécurité sociale et organismes sociaux	1 244	824
États et autres collectivités	2 569	385
Compte courant associés	3 527	6 613
Autres dettes	13 057	19 871
<b>TOTAL</b>	<b>228 248</b>	<b>197 885</b>

L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » résulte principalement de l'augmentation des charges à payer sur les emprunts obligataires (+ 12,5 millions d'euros).

L'augmentation du poste « Fournisseurs et comptes rattachés » s'explique principalement par les factures à recevoir sur les travaux de l'immeuble So Ouest Plaza à Levallois-Perret pour 9 millions d'euros et des factures à recevoir pour un montant de 10,3 millions d'euros liées aux cessions d'actifs français du Groupe intervenues fin 2014.

La diminution du poste « Autres dettes » s'explique principalement par la baisse des intérêts courus sur les swaps macro (4 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 11,4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

**5.2.3.3. Notes sur le compte de résultat****Note 18 – Produits d'exploitation****Chiffres d'affaires**

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Activité immobilière</b>	<b>71 635</b>	<b>68 938</b>
Secteur Bureaux	17 231	17 919
Secteur Commerces	31 557	30 697
Secteur Congrès & Expositions	22 847	20 323
<b>Autres refacturations</b>	<b>18 367</b>	<b>10 879</b>
<b>TOTAL</b>	<b>90 002</b>	<b>79 817</b>

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées aux contrats de charges de structure Groupe. Au 31 décembre 2014, il comprend un montant de 10 millions d'euros de refacturation de frais liés à la cession de plusieurs actifs français du Groupe intervenue en 2014.

**Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges**

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Reprises sur dépréciations</b>	<b>5 521</b>	<b>4 396</b>
Reprises provisions litiges	157	0
Reprises dépréciations clients douteux	344	333
Reprises dépréciations immeubles	5 020	4 063
<b>Charges refacturées et transfert de charges</b>	<b>21 667</b>	<b>19 390</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27 188</b>	<b>23 786</b>

La Société a repris des provisions sur certains actifs hollandais pour 5 millions d'euros.

Les charges refacturées et transfert de charges 2014 se composent de :

- Refacturation de charges locatives 14 681 milliers d'euros
- Refacturation de travaux 2 814 milliers d'euros
- Refacturation de taxes 3 523 milliers d'euros
- Refacturation de frais marketing 562 milliers d'euros
- Refacturation de frais divers 67 milliers d'euros
- Refacturation d'honoraires de gestion 20 milliers d'euros

**Autres produits**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Droits d'entrée	908	747
Indemnités de résiliation	50	0
Redevance Speciality Leasing	615	1 294
Autres produits	1 842	34
<b>TOTAL</b>	<b>3 415</b>	<b>2 075</b>

Le poste « Droits d'entrée » comprend des droits d'entrée sur le Cnit pour 908 milliers d'euros.

**Note 19 – Charges d'exploitation****Autres achats et charges externes**

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>1- ACHATS NON STOCKÉS</b>	<b>282</b>	<b>457</b>
<b>2- SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>16 116</b>	<b>16 140</b>
<b>Activité immobilière</b>	<b>14 981</b>	<b>15 241</b>
Locations et charges locatives	13 291	13 730
Entretiens et réparations	1 639	1 469
Assurances	51	42
<b>Frais généraux</b>	<b>1 135</b>	<b>899</b>
Locations et charges locatives	29	55
Entretiens et réparations	143	40
Assurances	419	442
Divers	544	362
<b>3- AUTRES SERVICES EXTERNES</b>	<b>30 137</b>	<b>16 937</b>
<b>Activité immobilière</b>	<b>2 333</b>	<b>1 377</b>
<b>Frais généraux</b>	<b>27 804</b>	<b>15 560</b>
<b>TOTAL</b>	<b>46 535</b>	<b>33 534</b>

L'augmentation du poste « Autres services externes – frais généraux » s'explique principalement par les frais liés à la cession de plusieurs actifs français du Groupe intervenue en 2014.

**Impôts et taxes**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Impôts et taxes sur rémunérations	367	647
Taxes foncières et autres taxes récupérables	4 162	4 159
Taxes foncières et autres taxes non récupérables	155	156
Autres impôts et taxes	4 801	872
<b>TOTAL</b>	<b>9 485</b>	<b>5 834</b>

Le poste « Autres impôts et taxes » comprend au 31 décembre 2014 des droits d'enregistrement sur la cession des titres de la société Les Docks de Rouen pour un montant de 4 millions d'euros.

**Frais de personnel**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Rémunérations	4 320	3 723
Charges sociales correspondantes	2 714	2 713
<b>TOTAL</b>	<b>7 034</b>	<b>6 436</b>

Les membres du Directoire du Groupe 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.

**Dotations aux amortissements**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Immobilisations corporelles	29 704	28 869
<b>TOTAL</b>	<b>29 704</b>	<b>28 869</b>

**Dotations aux dépréciations et provisions**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Immobilisations	3 799	932
Actif circulant	338	148
Risques et charges	0	176
<b>TOTAL</b>	<b>4 137</b>	<b>1 256</b>

Seuls certains actifs hollandais ont fait l'objet d'une dépréciation sur l'exercice 2014, suite à l'expertise du patrimoine.

**Autres charges d'exploitation**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Jetons de présence	714	753
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	179	0
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	2 673	1 074
<b>TOTAL</b>	<b>3 566</b>	<b>1 827</b>

**Note 20 – Produits financiers****Produits financiers de participation**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Remontées de résultat filiales	214 320	96 697
Dividendes	322 802	680 940
Autres	608	699
<b>TOTAL</b>	<b>537 730</b>	<b>778 336</b>

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement Financière 5 Malesherbes pour 123 millions d'euros, Capital 8 pour 28 millions d'euros, SCI Eiffel Levallois Bureaux pour 15 millions d'euros, SCI Ariane-Défense pour 12 millions d'euros et SCI Galilée-Défense pour 10 millions d'euros.

Les principales distributions perçues en 2014 au titre du résultat 2013 et d'acomptes sur dividendes sont :

- Uni-Commerces 139 millions d'euros
- Rodamco Europe BV 100 millions d'euros
- Sfam 48 millions d'euros

**Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Produits des prêts aux filiales	311 943	281 416
<b>TOTAL</b>	<b>311 943</b>	<b>281 416</b>

En 2014, les filiales contributrices sont principalement Rodamco Europe France Financing pour 233 millions d'euros, Rodamco Europe Finance BV pour 17 millions d'euros, Poland Finco pour 17 millions d'euros, Unibail-Rodamco Steam SL pour 9 millions d'euros et Unibail-Rodamco Invest GmbH pour 8 millions d'euros.

**Autres intérêts et produits assimilés**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Agios bancaires	1 047	53
Intérêts sur comptes courants filiales	50 116	50 926
Produits sur caps, floors et swaps	81 942	94 122
Soulte sur annulation de caps et swaps	21 855	35 305
Soulte sur prêts transférés	343	323
Étalement commission sur prêts filiales	5 253	6 642
Refacturation charges financières aux filiales	16	62
<b>TOTAL</b>	<b>160 572</b>	<b>187 433</b>

En 2013, le poste « Produits sur caps, floors et swaps » comprenait 15 millions d'euros d'intérêts sur swaps avec la filiale SAS Doria. Ces swaps d'un montant global de 400 millions d'euros ont été annulés fin 2013.

**Reprises sur dépréciations et transfert de charges**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Reprises sur provisions écarts de change	294	10 746
Reprise provision sur filiales	675 097	45 785
Reprise sur provision sur produits dérivés	0	8 975
<b>TOTAL</b>	<b>675 391</b>	<b>65 506</b>

Au 31 décembre 2014, la provision sur les titres de Rodamco Europe BV de 671,3 millions d'euros a été intégralement reprise.

**Différences positives de change**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Gain de change CZK	1	105
Gain de change HUF	0	5
Gain de change PLN	753	146
Gain de change SEK	18 943	4 396
<b>TOTAL</b>	<b>19 697</b>	<b>4 652</b>

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2014 sont essentiellement liés à l'échéance de prêts en couronne suédoise.

**Note 21 – Charges financières****Dotations financières**

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Amortissements</b>		
Prime d'émission emprunts obligataires	7 572	4 611
<b>Provisions pour risques</b>		
Risque de change sur prêt	52 727	35 815
<b>Dépréciations et provisions</b>		
Sur titres	19 473	1 429
<b>Charges à répartir</b>		
Frais sur emprunts	17 678	6 908
Frais sur emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 540	1 229
<b>TOTAL</b>	<b>98 990</b>	<b>49 992</b>

La société accorde des prêts en couronne tchèque, forint hongrois et couronne suédoise. Ces devises s'étant dépréciées par rapport à l'euro depuis la date de mise en place des prêts, la société a enregistré des provisions pour écart de change.

Au 31 décembre 2014, des provisions ont été comptabilisées sur les titres des filiales Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour un montant de 11,6 millions d'euros et Unibail-Rodamco Spain SL pour un montant de 5,4 millions d'euros. Une provision de 2,4 millions d'euros a été également comptabilisée sur les titres de diverses autres filiales.

**Intérêts et charges assimilés**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Agios bancaires	439	30
Commission sur caution et crédits confirmés	12 423	13 242
Intérêts sur emprunts	24 371	14 729
Intérêts sur billet de trésorerie	1 371	1 376
Intérêts sur emprunts obligataires	274 717	232 965
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	5 625	5 625
Intérêts sur compte courant	24 651	25 443
Intérêts sur obligations remboursables en actions	87	82
Charges sur cap, floor et swap hors groupe	58 227	92 315
Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire	82 601	0
Soulte sur annulation de swap	53 810	90 785
Soulte sur prêts transférés	9 605	15 728
Remontées de résultat filiales	13 028	15 520
<b>TOTAL</b>	<b>560 955</b>	<b>507 840</b>

**Différences négatives de change**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Perte de change CZK	0	4 960
Perte de change HUF	6	0
Perte de change PLN	4 340	10
Perte de change SEK	5 499	6 526
Perte de change sur autres devises	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>9 849</b>	<b>11 496</b>

Les pertes de change constatées en 2014 sont liées principalement à l'arrivée à l'échéance en 2014 de prêts en couronne suédoise et en zlotys polonais ayant entraîné une perte de change de 5 millions d'euros et à la valorisation des soldes des comptes bancaires en devise au 31 décembre 2014.

**Note 22 – Résultat exceptionnel**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	1 803	22
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	112 315	0
Plus et moins-value sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	52 974	907
Provisions pour risque	517	316
Autres produits et charges exceptionnels	(260)	216
<b>TOTAL</b>	<b>167 349</b>	<b>1 461</b>

Au 31 décembre 2014, le poste « Plus et moins values sur cession d'actifs financiers » comprend les plus-values de cession des titres de la Société Foncière Lyonnaise pour un montant de 30 millions d'euros et de la société Les Docks de Rouen pour un montant de 82 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, le poste « Plus et moins values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales » comprend les résultats des TUP des sociétés SAS Louvre pour un montant de 34,9 millions d'euros et Sfam France pour un montant de 18 millions d'euros.

**Note 23 – Impôts sur les Sociétés**

(en milliers d'euros)	2014	2013
Impôt sur les bénéfices	14 781	3 304
<b>TOTAL</b>	<b>14 781</b>	<b>3 304</b>

En 2014, Unibail-Rodamco SE a payé une contribution sur les dividendes d'un montant de 14,8 millions d'euros (contribution de 3 % sur les dividendes non SIIC versés en numéraire).

### 5.3. 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 (en milliers d'euros)	Nature de la transaction
<b>ACTIF</b>				
<b>Autres créances</b>	SCI Sept Adenauer	Maison-mère ultime	41 170	Compte courant non rémunéré
	SCI Aéroville	Maison-mère ultime	12 535	Compte courant non rémunéré
	SCI Ariane-Défense	Maison-mère ultime	182 368	Compte courant non rémunéré
	SNC Capital 8	Maison-mère ultime	281 447	Compte courant non rémunéré
	SNC CC Francilia	Maison-mère ultime	88 560	Compte courant non rémunéré
	SCI CNIT Développement	Maison-mère ultime	53 851	Compte courant non rémunéré
	SCI EIFFEL Levallois Bureaux	Maison-mère ultime	211 913	Compte courant non rémunéré
	SNC Gaîté Parkings	Maison-mère ultime	7 119	Compte courant non rémunéré
	SCI Galilée-Défense	Maison-mère ultime	80 752	Compte courant non rémunéré
	SNC Lefoullon	Maison-mère ultime	340 205	Compte courant non rémunéré
	SNC Maltèse	Maison-mère ultime	53 518	Compte courant non rémunéré
	SCI Montheron	Maison-mère ultime	1 004	Compte courant non rémunéré
	SCI Ostraca	Maison-mère ultime	11 484	Compte courant non rémunéré
	SCI Randoli	Maison-mère ultime	120 504	Compte courant non rémunéré
	SCI Sirmione	Maison-mère ultime	129	Compte courant non rémunéré
	SCI Tayak	Maison-mère ultime	2 417	Compte courant non rémunéré
	SCI Trinity Défense	Maison-mère ultime	13 032	Compte courant non rémunéré
SCI Village 8 Défense	Maison-mère ultime	1 891	Compte courant non rémunéré	
SCI Wilson (Puteaux)	Maison-mère ultime	45 656	Compte courant non rémunéré	
<b>PASSIF</b>				
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	SNC Financière 5 Malesherbes	Maison-mère ultime	39 132	Compte courant non rémunéré



## 5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre

### 5.4.1. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	2014	2013
<b>Instruments financiers</b>		
Swap de taux et de devises	9 407 322	9 514 079
Caps et floors		
• achats	5 700 000	950 000
• ventes	950 000	950 000
Call swaptions		
• ventes	300 000	2 500 000
<b>TOTAL</b>	<b>16 357 322</b>	<b>13 914 079</b>

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêts sont enregistrés 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.

(en milliers d'euros)		Notionnel ≤ 1 an	Notionnel +1 an
<b>OPÉRATIONS FERMES</b>			
<b>Swap de taux</b>		<b>95 000</b>	<b>8 893 232</b>
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	95 000	1 893 232
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF		7 000 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV		
<b>Swap de devises et de taux d'intérêts</b>		<b>0</b>	<b>419 090</b>
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV HKD	1 685 000	164 886
	Prêt TF/Emp TV CHF	135 000	109 276
	Prêt TV/Emp TF USD	200 000	144 928
<b>OPÉRATIONS CONDITIONNELLES</b>			
Caps et floors			
	<b>achats</b>	<b>2 500 000</b>	<b>3 200 000</b>
Macrocouverture		2 500 000	3 200 000
Position isolée		0	0
	<b>ventes</b>	<b>0</b>	<b>950 000</b>
Macrocouverture		0	950 000
Position isolée		0	0
<b>OPÉRATIONS OPTIONNELLES</b>			
Call swaptions			300 000

Les emprunts contractés par Unibail-Rodamco SE sont couverts par des contrats de swaps de taux, de caps et de floors. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits prorata temporis au compte de résultat. Compte tenu de la variation

possible de l'encours de financement, un décalage ponctuel peut intervenir entre la couverture et l'élément couvert. La juste valeur des instruments financiers est négative de 493 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 5.4.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(en milliers)	2014		2013	
	En devises	En €	En devises	En €
<b>Autres engagements reçus</b>				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		4 480 000		4 250 000
Garanties reçues		4 123		3 579
<b>TOTAL</b>		<b>4 484 123</b>		<b>4 253 579</b>
<b>Autres engagements donnés</b>				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		84 712		67 285
Accords de refinancement donnés, non utilisés en CZK	90 000	3 245	7 000	255
Accords de refinancement donnés, non utilisés en HUF	1 348 798	4 275	1 348 798	4 541
Accords de refinancement donnés, non utilisés en PLN	0	0	58 000	13 961
Accords de refinancement donnés, non utilisés en SEK	0	0	1 345 000	151 821
Garanties données en SEK	3 700 000	393 910	2 200 000	248 332
Garanties données en EUR		1 953 936		2 010 084
<b>TOTAL</b>		<b>2 440 078</b>		<b>2 496 279</b>

Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande.

### 5.4.3. Options donnant accès au capital

Plan	Année	Période d'exercice	Prix de souscription ajusté (en euros) <sup>(1)</sup>	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(1)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(2)</sup>
2007 plan (n° 5)	2007	du 11/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	558 689	840
	2008	du 23/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	725 375	50 188
	2009	du 13/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	643 309	63 193
2010 plan (n° 6)	2010	du 10/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	619 326	98 863
	2011	du 10/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	180 214	-	588 795
	2011	du 09/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	-	26 000
2011 plan (n° 7)	2012	du 14/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	139 874	638	531 690
	2013	du 04/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	87 191	-	529 875
	2014	du 04/03/2018 au 04/03/2021	186,1	606 087	-	34 856	-	571 231
<b>TOTAL</b>				<b>5 703 705</b>	<b>667 126</b>	<b>1 362 819</b>	<b>2 547 337</b>	<b>2 460 675</b>

(1) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(2) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

## 5.5. Autres informations

### 5.5.1. Événements postérieurs à la clôture

Le 15 janvier 2015, la SAS Nice Étoile, filiale directe à 100 % d'Unibail-Rodamco SE, a cédé son centre commercial à la coentreprise formée entre Allianz et Hammerson, pour un prix total d'acquisition de 312,5 millions d'euros et un taux de rendement initial de 5,0 %.

### 5.5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2014, 308 456 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

### 5.5.3. Rémunération du Directoire

(en euros)	2014	2013
Revenu fixe	3 010 504	2 834 573
Prime variable	1 988 236	2 578 223
Autres avantages <sup>(1)</sup>	953 166	762 086
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>5 951 906 <sup>(2)</sup></b>	<b>6 174 882</b>

(1) Principalement véhicules de fonction et Régimes de Contribution Supplémentaire.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2014, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 146 200 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance ainsi que 8 808 actions de Performance.

Au titre des performances 2014, les membres du Directoire recevront en 2015 une rémunération variable globale de 2 726 462 euros.

### 5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 713 901 euros pour l'année 2014.

### 5.5.5. Effectif 2014

L'effectif moyen sur l'année 2014 est d'une personne. Au 31 décembre 2014, l'effectif est d'une personne.

### 5.5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

## 5.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

### Exercice clos le 31 décembre 2014

#### Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans la note « 5.2.1.2.3 Immobilisations financières » de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée par votre société lorsque la valeur d'inventaire des

titres de participation, déterminée par rapport à leur valeur vénale, est inférieure à leur coût d'acquisition. Notre appréciation de ces estimations comptables s'est fondée sur le processus mis en place par votre société pour déterminer la valeur vénale des titres de participations. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et les hypothèses utilisées par votre société pour déterminer la valeur des actifs nets réévalués de ses filiales. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations et vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe relative à ces éléments.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 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.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Laurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

## 5.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

### Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

#### Aux Actionnaires,

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 et les modalités essentielles 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 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher



# 6

## RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

<b>6.1. Renseignements de caractère général</b>	<b>253</b>	<b>6.5. Autres informations</b>	<b>306</b>
6.1.1. Dénomination	253	6.5.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2014 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-184 du Code de Commerce)	306
6.1.2. Siège social	253	6.5.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2014 (pour les salariés non mandataires sociaux) (art. L. 225-197-4 du Code de Commerce)	306
6.1.3. Forme juridique et législation applicable	253	6.5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents	306
6.1.4. Régime SIIC	253	6.5.4. Honoraires des experts évaluateurs	307
6.1.5. Durée de la Société	253	6.5.5. Assurances	307
6.1.6. Objet social	253	6.5.6. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (art. D. 441-4 du Code de Commerce)	308
6.1.7. Registre du Commerce et des Sociétés	253	6.5.7. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE	308
6.1.8. Consultation des documents juridiques	253		
6.1.9. Exercice social	254	<b>6.6. Facteurs de risque</b>	<b>309</b>
6.1.10. Répartition statutaire des bénéfices	254	6.6.1. Risques inhérents aux activités du groupe Unibail-Rodamco	309
6.1.11. Organes de gestion et de direction	254	6.6.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels	309
6.1.12. Assemblées Générales	254	6.6.3. Risques liés aux systèmes d'information	311
6.1.13. Franchissement de seuils statutaires	254	6.6.4. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières	311
		6.6.5. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE	312
<b>6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital</b>	<b>255</b>	6.6.6. Risques liés à la crise des dettes souveraines	312
6.2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	255	6.6.7. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante	312
6.2.2. Capital social – Forme des actions	255	6.6.8. Risques liés à l'implantation géographique	312
6.2.3. Autres titres donnant accès au capital	258	6.6.9. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts	312
6.2.4. Rachat d'actions propres	263		
6.2.5. Nantissement d'actions de la Société	264		
6.2.6. Titres en déshérence	264		
6.2.7. Autres titres représentatifs de capital	264		
6.2.8. Dividendes/Distribution	264		
<b>6.3. Capital et droits de vote</b>	<b>267</b>		
6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	267		
6.3.2. Franchissements de seuil notifiés depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2014	267		
6.3.3. Pacte d'associés	267		
<b>6.4. Directoire et Conseil de Surveillance</b>	<b>268</b>		
6.4.1. Composition du Directoire	268		
6.4.2. Composition du Conseil de Surveillance	272		
6.4.3. Gouvernement d'entreprise	273		
6.4.4. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	276		
6.4.5. Règlement Prospectus – Déclaration négative	305		

## 6.1. Renseignements de caractère général

### 6.1.1. Dénomination

Unibail-Rodamco SE

### 6.1.2. Siège social

7, place du Chancelier-Adenauer – 75016 Paris (France)

### 6.1.3. Forme juridique et législation applicable

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.

### 6.1.4. 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 sociétés relatif aux activités locatives se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société.

#### 6.1.4.1. Obligations de distribution et conséquences de l'option au régime SIIC <sup>(1)</sup>

En France, du fait de l'option pour le régime SIIC, les revenus courants provenant de l'activité éligible au régime SIIC et les plus-values de cession des actifs concernés par ce régime sont exonérés d'impôt sur les sociétés, sous condition du respect de l'obligation de distribution <sup>(2)</sup> :

- en année N + 1, d'au moins 95 % du résultat locatif de l'année N et de 100 % des dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC ; et
- au plus tard en année N + 2, d'au moins 60 % des plus-values de cession d'actifs éligibles réalisés en année N.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, un actionnaire ou Groupe d'actionnaires agissant de concert ne peut détenir 60 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une SIIC. À la date de dépôt du présent Document de Référence, à la meilleure connaissance de la Société, aucun actionnaire n'a atteint ce seuil.

### 6.1.5. Durée de la Société

99 ans à compter du 23 juillet 1968 venant à expiration le 22 juillet 2067.

### 6.1.6. Objet social

La Société a pour objet (article 2 des statuts) 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 ;
- la gestion, 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.

### 6.1.7. Registre du Commerce et des Sociétés

682 024 096 RCS Paris – SIRET 682 024 096 00054 – APE code : 6420Z

### 6.1.8. Consultation des documents juridiques

Les statuts, autres documents et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés sur le site Internet de la Société et/ou au siège social :

7, place du Chancelier-Adenauer – 75016 Paris (France)  
Tél. : + 33 (0)1 53 43 74 37  
www.unibail-rodamco.com

(1) Pour le détail des conditions et modalités du régime SIIC se reporter à la page 160 du rapport.

(2) Les taux mentionnés sont ceux applicables depuis la loi n° 2013-1279 du 29 décembre 2013 de finances rectificative pour 2013.

### 6.1.9. Exercice social

L'exercice social débute le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

### 6.1.10. Répartition statutaire des bénéfices

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'Assemblée peut également décider, en complément, de distribuer des sommes prélevées sur les réserves et/ou primes d'émission.

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 (« Actionnaire Concerné »<sup>(1)</sup>) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résident fiscal français, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'impôt sur les Sociétés français sur les dividendes distribués par la SIIC (« Actionnaire à Prélèvement »). Dans cette hypothèse 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*.

### 6.1.11. Organes de gestion et de direction<sup>(2)</sup>

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance.

Au 31 décembre 2014, le Directoire d'Unibail-Rodamco SE est composé de six membres<sup>(3)</sup> nommés par le Conseil de Surveillance, composé lui-même de neuf membres nommés par l'Assemblée Générale.

Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre ans et les membres du Conseil de Surveillance pour une durée de trois ans.

### 6.1.12. Assemblées Générales

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, peut participer personnellement ou par mandataire aux Assemblées.

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. Pour une information détaillée, se reporter aux articles 18 et 19 des statuts<sup>(4)</sup>.

La loi Florange du 24 mars 2014 a instauré le droit de vote double automatique en l'absence de disposition statutaire contraire, pour toute action détenue au nominatif pendant une période de deux ans. La Société a souhaité réaffirmer le principe « une action, une voix » et proposera à l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 une résolution confirmant ce principe.

### 6.1.13. Franchissement de seuils statutaires

Aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné<sup>(5)</sup> 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.

L'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du CGI, 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. 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.

À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant peut se voir priver du droit de participer et/ou de voter aux Assemblées Générales de la Société.

Aux termes de l'article 9 *bis* des statuts, tout actionnaire possédant un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % ou à un multiple de ce pourcentage du nombre total des actions mises en circulation par la Société, est tenu dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils, d'informer la Société par lettre recommandée adressée avec accusé de réception.

En cas de méconnaissance des obligations déclaratives susvisées, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital en font la demande, l'actionnaire défaillant pourrait se voir priver de droit de vote pour la partie excédentaire du franchissement du seuil pour toutes les assemblées d'actionnaires jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

(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, se référer aux statuts et aux chartes du Directoire et du Conseil de Surveillance disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

(3) Pour plus de détails, se référer à la section 6.4.1. Composition du Directoire au 31 décembre 2014.

(4) Pour plus de détails, se référer aux statuts disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

(5) Cf. n° 1.

## 6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital

### 6.2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions

Néant.

### 6.2.2. Capital social – Forme des actions

Le capital, au 31 décembre 2014, s'élève à 490 291 735 euros divisé en 98 058 347 actions de 5 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur.

#### Tableau récapitulatif des autorisations d'augmentation de capital (au 31 décembre 2014)

Conformément à l'article L.225-100 du Code de Commerce, le tableau suivant récapitule les délégations en cours de validité accordées par les Assemblées Générales et l'utilisation qui en a été faite au cours de l'année 2014.

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant autorisé <sup>(2)</sup>	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions ou d'obligations créées/souscrites ou attribuées définitivement <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2014 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières avec DPS <sup>(3)</sup>	75 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	23/04/2014	23/10/2015	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de valeurs mobilières sans DPS <sup>(3)</sup>	45 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	23/04/2014	23/10/2015	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> avec possibilité d'un droit de priorité. Si la souscription excède 10 % du capital, droit de priorité obligatoire	Émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) à échéance 01/07/2021 Le montant de l'émission est de 499 999 856,94 € représenté par 1 735 749 ORNANES	Solde de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>(3)</sup>	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	23/04/2014	23/10/2015	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	Totalité de l'autorisation

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant autorisé <sup>(2)</sup>	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions ou d'obligations créées/souscrites ou attribuées définitivement <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2014 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital sans DPS <sup>(3)</sup> par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	Apport en nature : 10 % du capital social à la date de l'opération	23/04/2014	23/10/2015	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup>	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	23/04/2014	23/10/2015	Adhérents PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	30 779 actions	369 221 actions
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Plan d'options de souscription d'actions – Plan n° 8 Performance <sup>(4)</sup>	Maximum : • 1 % du capital totalement dilué par an <sup>(5)</sup> • 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	23/04/2014	23/06/2017	Dirigeants et membres du personnel Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Aucune décote Condition de performance obligatoire <sup>(4)</sup>	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe – Plan n° 1 d'attribution d'Actions de Performance <sup>(4)</sup>	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation <sup>(5)</sup>	26/04/2012	26/06/2015	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités	0,12 % du capital totalement dilué (soit 117 547 Actions de Performance soumises à condition de performance)	0,68 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation

(1) Pour plus de précision, se reporter au texte des résolutions.

(2) Après ajustements, le cas échéant.

(3) Droit Préférentiel de Souscription.

(4) Les conditions d'attribution, de conservation et, le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

(5) La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de ces autorisations, cumulées aux (ii) Options de Performance restantes à attribuer sur la base de la partie non utilisée de l'autorisation précédente encore en vigueur, à la date d'établissement du présent Document de Référence, cumulées aux (iii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et (le cas échéant) aux Actions de Performance attribuées et non encore définitivement acquises sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement diluée.



## Tableau récapitulatif des nouvelles autorisations d'augmentation de capital soumises à l'accord de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 16 avril 2015

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant <sup>(2)</sup>	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Impact sur l'autorisation en cours
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 14	75 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	16/04/2015	16/10/2016	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 23/04/2014
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 15	45 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	16/04/2015	16/10/2016	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> assorti d'un droit de priorité	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 23/04/2014
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 16	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	16/04/2015	16/10/2016	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 23/04/2014
Augmentation de capital sans DPS <sup>(3)</sup> par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Résolution n° 17	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	16/04/2015	16/10/2016	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup>	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 23/04/2014
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe – Plan n° 2 d'attribution d'Actions de Performance Résolution n° 18	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation <sup>(5)</sup>	16/04/2015	16/06/2018	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 26/04/2012
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 19	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	16/04/2015	16/10/2016	Adhérents PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités  Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la délégation du 23/04/2014

(1) Pour plus de précision, se reporter au texte des résolutions.

(2) Conformément à la loi française, l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015 est appelée à fixer un montant cumulé maximal (inclus dans la résolution n° 14) pour toutes les autorisations d'augmentation de capital qui seraient réalisées, de la manière suivante :

- 122 millions d'euros en nominal d'action, 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 conditions d'attribution, de conservation et, le cas échéant, de performance sont fixées par le Directoire à chaque attribution.

(5) La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de ces autorisations, cumulées aux (ii) Options de Performance restantes à attribuer sur la base de la partie non utilisée de l'autorisation précédente encore en vigueur, cumulées aux (iii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et (le cas échéant) aux Actions de Performance attribuées et non encore définitivement acquises sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement diluée.

### 6.2.3. Autres titres donnant accès au capital

#### Conditions générales applicables aux attributions d'Options et d'Actions de Performance

- En conformité avec les recommandations Afep-Medef, les attributions d'Options et d'Actions de Performance doivent intervenir dans les cent vingt jours qui suivent la date de publication des comptes annuels de la Société.
- Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance définit le pourcentage maximum du nombre total d'Options et d'Actions de Performance consenties qui peut être attribué au Président du Directoire et aux six premiers bénéficiaires y compris le Président du Directoire.
- Le nombre des Options et des Actions de Performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de Surveillance sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR).
- La somme des (i) Actions de Performance attribuées sur la base de ces autorisations, cumulées aux (ii) Options de Performance restantes à attribuer sur la base de la partie non utilisée de l'autorisation précédente encore en vigueur (à la date d'établissement du présent Document de Référence), cumulées aux (iii) Options de Performance ouvertes et non encore levées et (le cas échéant) aux Actions de Performance attribuées et non encore définitivement acquises sur la base des autorisations précédentes, ne pourra donner droit à un nombre d'actions excédant 8 % du capital social sur une base totalement diluée.
- Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la Société s'est engagée à attribuer des Options de Performance avec une limite annuelle maximum de 1 % et une limite globale de 3% au cours de la période de validité de l'autorisation, du capital totalement dilué. L'attribution totale d'Actions de Performance, aux termes de l'autorisation, ne doit pas excéder 0,8 % du capital de la Société sur une base entièrement diluée au cours de la période de validité de l'autorisation.

#### 6.2.3.1. Options de Performance (options de souscription et/ou d'achat d'actions)

Les Options de Performance attribuées par la Société sont consenties aux collaborateurs et mandataires sociaux, notamment pour leur exemplarité, l'accroissement de leur responsabilité, leur rôle clé au sein du Groupe ou leur contribution à la réussite du Groupe. Les allocations par bénéficiaire ne sont pas automatiques tant en nombre qu'en fréquence. Les Options de Performance sont toutes obligatoirement attribuées sans décote ; d'une durée de sept ans, elles peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, à partir du quatrième anniversaire suivant la date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le détail des différents plans en vigueur est repris ci-après (Plan n° 5 à Plan n° 8). La condition de performance à l'exercice a été introduite dès 2003. D'abord réservés aux cadres dirigeants, tous les plans sont à condition de performance depuis 2006. Pour éviter tout effet d'aubaine, la condition de performance est fixée et déterminée selon les mêmes critères et modalités depuis 2003. Une condition de présence s'ajoute à cette condition de performance.

#### Définition de la condition de performance

Le droit de lever les Options de Performance est subordonné à la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE qui doit être supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA (*European Public Real Estate Association*) sur la période de référence (période entre la date d'attribution des Options de Performance et le dernier jour de cotation précédant la date de levée des Options de Performance par le bénéficiaire, incluse) (« Période de Référence ») :

- (i) la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE est égale à l'évolution sur la Période de Référence du cours de l'action Unibail-Rodamco SE y compris tous les dividendes ou acomptes sur dividendes ou distributions bruts réinvestis à la date de distribution (*Gross Dividend*), base de référence pour l'indice EPRA-*Euro Zone Total Return* « RPEU » tel que publié par Bloomberg ;
- (ii) la performance de l'Indice EPRA est égale à l'évolution de l'indice EPRA « RPEU » sur la Période de Référence. Cet Indice comprend les principales valeurs immobilières de la zone euro et intègre les dividendes et distributions payées, comme indiqué ci-dessus.

#### Définition de la condition de présence

La levée des Options de Performance n'est autorisée qu'aux bénéficiaires pouvant justifier immédiatement avant la levée des Options de vingt-quatre mois continus de présence effective dans l'une des entreprises du Groupe au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou d'un mandat social, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

#### Plan n° 5 Performance – « Plan n° 5 »

Conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale mixte du 21 mai 2007, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 11 octobre 2007 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 5). Ce Plan n° 5 a été étendu à l'ensemble des filiales des Groupes Unibail et Rodamco Europe suite au rapprochement du 21 juin 2007.

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires des 11 octobre 2007, 23 octobre 2008 et 13 mars 2009 ont consenti au total 2 249 600 Options de Performance au titre du Plan n° 5, soit 2 731 106 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R.228-91 3° du Code de Commerce) à savoir, 1,02 (distribution exceptionnelle du 15 juillet 2009) ; 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010), 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011).

Au 3 mars 2015, au titre de ce plan, le nombre d'actions créées s'élève à 1 934 232 et, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 1 073 362.

**Plan n° 6 Performance – « Plan n° 6 »**

Conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale mixte du 14 mai 2009, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 10 mars 2010 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à conditions de performance (Plan n° 6).

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires du 10 mars 2010 et 10 mars 2011 ont consenti 1 532 750 Options de Performance, soit 1 718 370 actions potentielles après application des différents coefficients d'ajustement liés aux différentes distributions exceptionnelles (article R.228-91 3° du Code de Commerce), à savoir 1,06 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2010) ; 1,14 (distribution exceptionnelle du 12 octobre 2010) et 1,02 (distribution exceptionnelle du 10 mai 2011).

Au 3 mars 2015, au titre de ce plan, le nombre d'actions créées s'élève à 628 241 et, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 678 743.

**Plan n° 7 Performance – « Plan n° 7 »**

Conformément à l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale mixte du 27 avril 2011, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 9 juin 2011 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 7).

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, les Directoires du 9 juin 2011, du 14 mars 2012, du 4 mars 2013 et du 3 mars 2014 ont consenti au total 1 921 355 Options de Performance se répartissant comme suit : 26 000 en 2011, 672 202 en 2012, 617 066 en 2013 et 606 087 en 2014.

Au 3 mars 2015, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre de ce plan s'élève à 1 654 333.

**Plan n° 8 Performance – « Plan n° 8 »**

L'Assemblée Générale mixte du 23 avril 2014 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Options de Performance dans la limite de 3 % du capital social totalement dilué, avec un maximum annuel de 1 % sur une base totalement diluée, sous réserve que la somme des Options de Performance consenties et non encore levées au titre de cette autorisation et des autorisations précédentes à laquelle s'ajoutent les Actions de Performance précédemment attribuées et non encore définitivement acquises, ne dépasse pas 8 % du capital social sur une base totalement diluée, sans préjudice de l'incidence des ajustements prévus aux articles R.225-137 et R.225-142 du Code de Commerce.

En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 3 mars 2015 a adopté un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 8) et a consenti 623 085 Options de Performance.

### Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions au 3 mars 2015 (Tableau n° 8 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Date du plan	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 7	Plan n° 8
	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche	Tranche
	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2012	2013	2014	2015
Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance	Performance
Date du Conseil d'Administration ou du Directoire	11/10/2007	23/10/2008	13/03/2009	10/03/2010	10/03/2011	09/06/2011	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015
	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(1) (2) (3)	(3)					
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	779 880	1 045 660	905 566	949 361	769 009	26 000	672 202	617 066	606 087	623 085
Dont les mandataires sociaux :										
<b>C. Cuvillier</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	26 000 <sup>(4)</sup>	29 750	42 500	42 500	42 500
<b>O. Bossard*</b>	16 345	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400	20 400
<b>A. Carminati-Rabasse</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	20 400	20 400
<b>F. Mouchel*</b>	12 573	17 603	15 088	14 792	13 260	n/a	11 900	15 300	17 000	18 700
<b>J. Tonckens</b>	n/a	n/a	n/a	49 303	26 520	n/a	25 500	25 500	25 500	25 500
<b>J.-M. Tritant*</b>	18 859	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400	20 400
Point de départ d'exercice des options (à l'ouverture de Bourse)**	12/10/2011	24/10/2012	14/03/2013	11/03/2014	11/03/2015	10/06/2015	15/03/2016	05/03/2017	04/03/2018	04/03/2019
Date d'expiration (à la clôture de Bourse)**	11/10/2014	23/10/2015	13/03/2016	10/03/2017	10/03/2018	09/06/2018	14/03/2019	04/03/2020	03/03/2021	03/03/22
Prix ajusté (€) sans décote	143,46	103,62	79,08	120,33	141,54	152,03	146,11	173,16	186,10	256,81
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir p. 258.	Voir p. 258.	Voir p. 258.	Voir p. 259	Voir p. 259	Voir p. 259	Voir p. 259	Voir p. 259	Voir p. 259	Voir p. 259
Nombre d'Options exercées	559 529	729 764	644 939	628 241	0	0	638	0	0	0
Nombre d'Options annulées	220 351	270 097	199 064	231 172	180 214	0	140 724	88 679	36 981	0
<b>NOMBRE D'OPTIONS RESTANTES</b>	<b>0</b>	<b>45 799</b>	<b>61 563</b>	<b>89 948</b>	<b>588 795</b>	<b>26 000</b>	<b>530 840</b>	<b>528 387</b>	<b>569 106</b>	<b>623 085</b>

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social, ni salariée de la Société. Par exception, pour le Plan n° 7 – Tranche 2011, plan additionnel attribué à M. Christophe Cuvillier, n/a signifie aussi que le mandataire n'est pas concerné par cette allocation.

\* Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

\*\* Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

(1) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 15 juillet 2009.

(2) Après prise en compte des ajustements intervenus le 10 mai 2010 et le 12 octobre 2010.

(3) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 10 mai 2011.

(4) Consécutivement à sa nomination du 1<sup>er</sup> juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation exceptionnelle dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7).

### 6.2.3.2. Actions de Performance

Les Actions de Performance sont attribuées par la Société aux dirigeants et aux salariés du Groupe, pour performance exemplaire, pour l'adoption de responsabilités supplémentaires, pour l'exercice de rôles clés au sein du Groupe ou leur contribution à la réussite du Groupe. Les allocations par bénéficiaire ne sont pas automatiques ; par conséquent, la liste des bénéficiaires, la fréquence des attributions et leur nombre peuvent varier d'une année à l'autre.

#### Définition de la condition de performance

L'attribution d'Actions de Performance est conditionnée par la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE qui doit être supérieure à la performance de l'indice de référence EPRA Euro Zone sur la période de référence. La période de référence commencera à la date d'attribution des Actions de Performance et expirera le dernier jour de la période d'acquisition (« Période de Référence »).

- (i) La performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE est égale à l'évolution sur la Période de Référence du cours de l'action Unibail-Rodamco SE y compris tous les dividendes ou acomptes sur dividendes ou distributions bruts réinvestis à la date de distribution (Gross Dividend), base de référence pour l'indice EPRA « RPEU » tel que publié par Bloomberg.
- (ii) La performance de l'indice EPRA est égale à l'évolution de l'indice EPRA-Euro Zone Total Return « RPEU » sur la Période de Référence. Cet Indice comprend les principales valeurs immobilières de la zone euro et intègre les dividendes distribués, comme indiqué ci-dessus.

La période d'acquisition déterminée par le Directoire court à compter de la date d'attribution des Actions de Performance et expire au troisième anniversaire de la date d'attribution (au quatrième anniversaire pour les non-résidents fiscaux français). Si la condition de performance n'est pas remplie à cette date, la période est étendue d'une première période de six mois. Si la condition de performance n'est pas remplie à la fin de la première période de six mois, la période d'acquisition est automatiquement étendue par une seconde période de six mois. Si la condition de performance n'est pas remplie à la fin de cette seconde période de six mois, la période d'acquisition est automatiquement étendue par une troisième et dernière période de douze mois.

La condition de performance est ainsi vérifiée, au maximum, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests ») au cours de la période d'acquisition. Si la condition de performance n'est pas réalisée au moins à l'une de ces dates correspondant aux restrictive tests, les droits sont définitivement et intégralement perdus.

### Définition de la condition de présence

L'attribution définitive des Actions de Performance n'est autorisée qu'aux bénéficiaires pouvant justifier immédiatement avant l'expiration de la période d'acquisition de vingt-quatre mois continus de présence effective dans l'une des entreprises du Groupe au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou d'un mandat social, sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

#### Plan n° 1 d'Actions de Performance

L'Assemblée Générale du 26 avril 2012 a autorisé le Directoire à consentir aux dirigeants et membres du personnel des Actions de Performance. En accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, le Directoire du 14 mars 2012 a adopté, à effet du 26 avril 2012, un plan d'Actions de Performance (Plan n° 1 – Performance) dont les principales caractéristiques sont :

- l'attribution totale d'Actions de Performance, aux termes de l'autorisation, ne doit pas excéder 0,8 % du capital de la Société sur une base entièrement diluée au cours de la période de validité de l'autorisation (trente-huit mois) ;
- l'attribution est obligatoirement soumise à des conditions de performance et de présence ;
- 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) ;
- en conformité avec le Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire, doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles.

Le Directoire, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, a attribué le 14 mars 2012 avec effet au 26 avril 2012, 44 975 Actions de Performance, le 4 mars 2013, 36 056 Actions de Performance et le 4 mars 2014, 36 516 Actions de Performance.

Le Directoire du 3 mars 2015, en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR, a attribué 37 554 Actions de Performance.

Au 3 mars 2015, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre de ce Plan n° 1 – Performance s'élève à 137 942.

#### Plan n° 2 d'Actions de Performance

L'Assemblée Générale du 16 avril 2015 proposera une résolution visant à autoriser le Directoire à augmenter le capital en vue de consentir des Actions de Performance aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe dans les mêmes conditions que celles définies ci-dessus pour le plan n° 1 d'Actions de Performance.



## Information sur les Actions de Performance au 3 mars 2015

## Tableau n° 9 – Recommandations Afep-Medef / Tableau n° 10 – Recommandations AMF

Date du Plan	2012	2013	2014	2015
Date du Directoire	14/03/12	04/03/13	03/03/14	03/03/15
Nombre total d'Actions de Performance attribuées :	44 975	36 056	36 516	37 554
dont les mandataires sociaux :				
• C. Cuvillier	1 992	2 500	2 561	2 561
• O. Bossard *	1 024	1 200	1 229	1 229
• A. Carminati-Rabasse	n/a	n/a	1 229	1 229
• F. Mouchel *	797	900	1 024	1 127
• J. Tonckens	1 707	1 500	1 536	1 536
• J-M Tritant *	1 024	1 200	1 229	1 229
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/12	04/03/13	03/03/14	03/03/15
Date d'attribution définitive et début de la période d'indisponibilité :				
• pour les résidents fiscaux français <sup>(1)</sup>	26/04/15	04/03/16	03/03/17	03/03/18
• pour les non résidents fiscaux français <sup>(1)</sup>	26/04/16	04/03/17	03/03/18	03/03/19
Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse)				
• pour les résidents fiscaux français <sup>(2)</sup>	26/04/17	04/03/18	03/03/19	03/03/20
• pour les non résidents fiscaux français <sup>(3)</sup>	26/04/16	04/03/17	03/03/18	03/03/19
Nombre d'Actions de Performance devenues disponibles	43	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	9 411	5 479	2 226	0
Nombre d'actions en attente d'attribution définitive	35 521	30 577	34 290	37 554

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social, ni salariée de la Société.

\* Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

(1) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à 4 reprises à date fixe (« restrictive tests ») à compter du 26/04/2015 pour le Plan 2012, du 04/03/2016 pour le Plan 2013, du 03/03/2017 pour le plan 2014 et du 03/03/2018 pour le Plan 2015. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une des dates de restrictive tests, les droits seront définitivement perdus respectivement au 26/04/2017 (Plan 2012), au 04/03/2018 (Plan 2013), au 03/03/2019 (Plan 2014) et au 03/03/2020 (Plan 2015) date finale d'expiration de la période d'acquisition.

(2) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance respectivement au 26/04/2015 (Plan 2012), au 04/03/2016 (Plan 2013), au 03/03/2017 (Plan 2014) et au 03/03/2018 (Plan 2015). A défaut, la période de conservation expire au plus tard deux ans après la date effective du restrictive test.

(3) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance avant le 26/04/2016 (Plan 2012), 04/03/2017 (Plan 2013), au 03/03/2018 (Plan 2014) et au 03/03/2019 (Plan 2015). A défaut, la période d'acquisition peut être prorogée au plus tard jusqu'au 26/04/2017 (Plan 2012), 04/03/2018 (Plan 2013), 03/03/2019 (Plan 2014) et 03/03/2020 (Plan 2015).

### 6.2.3.3. Bons à options d'acquisition d'actions existantes et/ou de souscriptions d'actions nouvelles

Néant.

### 6.2.3.4. ORA (Obligations remboursables en actions)

Dans le cadre de l'OPE initiée par la Société sur Rodamco Europe B.V., 9 363 708 ORA ont été émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe B.V. à l'OPE. Au 31 décembre 2014, 9 356 358 ORA ont été remboursées en actions.

Les ORA restantes à cette date s'élèvent à 7 350. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 9 188 <sup>(1)</sup>, 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 <sup>(2)</sup>.

### 6.2.3.5. ORNANE (obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes)

#### Émission d'ORNANE 2012 du 19 septembre 2012

Unibail-Rodamco SE a émis le 19 septembre 2012, 3 451 767 ORNANES d'une valeur nominale unitaire de 217,28 euros et représentant un montant nominal de 750 millions d'euros.

Les ORNANES 2012 seront potentiellement convertibles à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015. Le taux de conversion s'établit à 1,09 au 31 décembre 2014. Pour plus de détails sur les ORNANES 2012, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012 <sup>(2)</sup>.

(1) Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

(2) Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

## Émission d'ORNANE 2014 du 25 juin 2014

Unibail-Rodamco SE a émis le 25 juin 2014, 1 735 749 ORNANES d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros.

Les ORNANES 2014 seront potentiellement convertibles à compter du 1<sup>er</sup> avril 2015. Le taux de conversion s'établit à 1 au 31 décembre 2014. Pour plus de détails sur les ORNANES 2014, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014 <sup>(1)</sup>.

### 6.2.4. Rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale mixte du 23 avril 2014 a autorisé le Directoire, en application de l'article L.225-209 du Code de Commerce et du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pendant une période de dix-huit mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite autorisée par la loi de 10 % du nombre d'actions total composant le capital social, ajusté de toute modification survenue sur celui-ci pendant la période d'autorisation, pour permettre à la Société, notamment :

- (i) l'annulation de tout ou partie des titres 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 pouvant être remises 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 gratuite d'actions existantes ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions lui permettant la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- (iv) de disposer d'actions pouvant être conservées et ultérieurement remises à titre d'échange ou de paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe (y compris les prises ou accroissements de participations) sans pouvoir excéder la limite fixée par l'article L.225-209 du Code de Commerce dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ;
- (v) d'animer le marché ou la liquidité de l'action par un prestataire de service d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;

- (vi) la mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat a été fixé à 200 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pouvait excéder 1,94 milliard d'euros.

Lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015, le Directoire proposera aux Actionnaires de renouveler cette autorisation pour une période de dix-huit mois dans les mêmes termes et conditions, soit un prix maximum d'achat de 250 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Sur la base du capital au 31 décembre 2014 (soit 98 058 347 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 2,45 milliard d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 23 avril 2014. Elle n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

#### 6.2.4.1. Bilan des programmes de rachat d'actions du 3 mars 2014 au 3 mars 2015

Du 3 mars 2014 au 23 avril 2014, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2013.

Du 24 avril 2014 au 3 mars 2015, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014.

Au 3 mars 2015, la Société n'auto-détient aucune action propre.

#### Situation au 3 mars 2015

% 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	0
Nombre d'actions en portefeuille au 03/03/2015	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

(1) Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

### Information sur les transactions réalisées entre l'Assemblée Générale Mixte du 23 avril 2014 et le 3 mars 2015

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour du dépôt de la note d'information			
	Achats	Ventes/ Transferts	Achats		Ventes	
			Positions ouvertes à l'achat	Achats à terme	Positions ouvertes à la vente	Vente à terme
Nombre d'actions	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (€/action)	-	-	-	-	-	-
<b>MONTANT</b>	-	-	-	-	-	-

La Société n'a pas conclu à ce jour de convention de tenue de marché et/ou de liquidité.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat.

#### 6.2.5. Nantissement d'actions de la Société

Au 3 mars 2015, sont nantis 286 441 titres inscrits au nominatif administré et aucun titre inscrit au nominatif pur.

#### 6.2.6. Titres en déshérence

Dans le cadre de la procédure de l'article L. 228-6 du Code de Commerce, les titres de la Société non réclamés, 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 personnes concernées peuvent obtenir leur contre-valeur auprès de Caceis, teneur de compte de la Société, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

#### 6.2.7. Autres titres représentatifs de capital

Néant.

#### 6.2.8. Dividendes/Distribution

Le dividende est prélevé sur le résultat, le report à nouveau et le cas échéant, sur les réserves disponibles.

Au titre de l'exercice 2013, la Société a procédé à une distribution de 8,90 euros par action prélevés sur le bénéfice distribuable (autorisée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014) et mise en paiement le 15 mai 2014.

Les actionnaires du Groupe ont ainsi reçu le 15 mai 2014 pour chaque action Unibail-Rodamco SE détenue :

- 3,90 euros par action en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe non assujetties à l'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution pesant sur la Société dans le cadre du régime SIIC, est exonéré de la taxe de 3 % qui est due par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au titre des distributions qu'elles réalisent (article 235 *ter* ZCA du Code général des impôts) ;
- 5,00 euros par action en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC). La Société a été soumise à la taxe de 3 % précitée au titre de cette distribution.

La distribution globale au titre de l'exercice 2013 s'est donc élevée à 871 353 770,20 d'euros.

Au titre de l'exercice 2014, sur la base du résultat consolidé récurrent de 10,92 euros <sup>(1)</sup> par action, le Directoire proposera à l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 qui se prononcera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, le versement d'un dividende de 9,60 euros par action prélevé sur le bénéfice distribuable, en augmentation de 7,87 % par rapport à 2013. Ce dividende représente un taux de distribution de 88 % du résultat net récurrent par action, en hausse par rapport à l'année 2013 (87 %).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale devant se tenir le 16 avril 2015, les actionnaires du Groupe recevront le dividende de 9,60 euros pour chaque action Unibail-Rodamco SE détenue composé comme suit :

- 4,87 euros par action en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution pesant sur la Société dans le cadre du régime SIIC, sera exonéré de la taxe de 3 % qui est due par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au titre des distributions qu'elles réalisent (article 235 *ter* ZCA du Code général des impôts). En l'état actuel, le traitement fiscal français des bénéficiaires du dividende devrait être le suivant :
  - pour les non-résidents, sous réserve de stipulations contraires des conventions fiscales internationales applicables, le dividende sera soumis à une retenue à la source en France,
  - pour les organismes de placement collectif français, et ceux comparables fondés sur un droit étranger situés dans un État membre de l'Union européenne ou dans un État ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales, le dividende sera soumis à une retenue à la source de 15 % (articles 119 *bis* 2 et 219 *bis* 2° du Code général des impôts),
  - pour les résidents personnes physiques, le dividende ne sera pas éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158-3-2° du Code général des impôts. Pour ces derniers, un prélèvement à la source non libératoire de 21 % pourrait s'appliquer (article 117 *quater* du Code général des impôts),
  - pour les personnes soumises à l'impôt sur les sociétés en France, le dividende sera éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés-mères et filiales visé aux articles 145 et 216 du Code général des impôts <sup>(2)</sup>;
- 4,73 euros par action relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du

régime SIIC). La Société sera soumise à la taxe de 3 % précitée au titre de cette distribution. En l'état actuel, le traitement fiscal français des bénéficiaires du dividende devrait être le suivant :

- pour les non-résidents, sous réserve de stipulations contraires des conventions fiscales internationales applicables, le dividende sera soumis à une retenue à la source en France. Toutefois, les organismes de placement collectif situés dans un État membre de l'Union européenne ou dans un État ou territoire ayant conclu avec la France une convention d'assistance administrative en vue de lutter contre la fraude et l'évasion fiscales pourront en être exonérés s'ils démontrent qu'ils sont comparables à des organismes de placement collectif français. Par ailleurs, le cas échéant, au sein de l'Union européenne, l'exonération de retenue à la source prévue par la directive relative au régime des sociétés-mères et filiales (2011/96/UE) pourrait s'appliquer (article 119 *ter* du Code général des impôts),
- pour les résidents personnes physiques, le dividende sera éligible à l'abattement de 40 % visé à l'article 158-3-2° du Code général des impôts. Pour ces derniers, le prélèvement à la source non libératoire de 21 % pourrait s'appliquer (article 117 *quater* du Code général des impôts),
- pour les personnes soumises à l'impôt sur les sociétés en France, le dividende pourrait être éligible au bénéfice de l'exonération prévu par le régime des sociétés-mères et filiales visé aux articles 145 et 216 du Code général des impôts (sous réserve de la satisfaction des conditions d'application de ce régime).

Comme annoncé le 2 octobre 2014 suite au Conseil de Surveillance tenu le même jour et confirmé par le Conseil de Surveillance du 28 janvier 2015 sur proposition du Directoire, le dividende, dont le montant a été fixé par le Conseil de Surveillance du 28 janvier 2015, sera payé comme suit :

- un acompte de 4,80 euros versé le 26 mars 2015 (date de détachement le 24 mars 2015), payé sur les bénéfices issus des activités immobilières exonérées ;
- un dividende final de 4,80 euros versé le 6 juillet 2015 (date de détachement le 2 juillet 2015), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015, dont 0,07 € résultant des bénéfices issus des activités immobilières exonérées.

Pour mémoire, les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont reversés, conformément à l'article L.1126-1 du Code général de la propriété des personnes publiques, au Trésor public.

(1) Répartition établie sur la base du nombre d'actions existantes au 31 décembre 2014.

(2) L'éligibilité résulte d'une modification de rédaction survenue suite à la loi de finances rectificative pour 2014 du 18 décembre 2014. Le h) du 6 de l'ancien article 145 du Code général des impôts prévoyait la non-éligibilité des dividendes issus du régime SIIC au régime des sociétés mères et filiales. La nouvelle rédaction prévoyait également la non-éligibilité au nouveau a) du 6 de l'article 145, à travers une mesure plus générale. Cependant le Conseil constitutionnel a jugé le a) du 6 de l'article 145 contraire à la Constitution dans une décision n°2014-708 DC. En conséquence, le nouvel article 145 en vigueur ne prévoit pas la non-éligibilité des dividendes issus du régime SIIC au régime des sociétés mères et filiales. Il est toutefois anticipé que le législateur corrige cette situation.

## Évolution du capital d'Unibail-Rodamco SE depuis cinq ans

Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
01/03/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	42 410	91 306 959	456 534 795 €	3 139 535,78 €
07/05/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	98 719	91 405 678	457 028 390 €	7 596 364,73 €
24/06/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	7 771	91 413 449	457 067 245 €	494 678,35 €
24/06/2010	Remboursement d'ORA	4	91 413 453	457 067 265 €	665,60 €
24/06/2010	Plan d'Épargne Entreprise	30 579	91 444 032	457 220 160 €	3 175 626,15 €
11/10/2010	Levées d'options (tranches 2002-2005)	270 344	91 714 376	458 571 880 €	19 977 434,14 €
11/10/2010	Remboursement d'ORA	1 907	91 716 283	458 581 415 €	337 618,75 €
31/12/2010	Levées d'options (tranches 2004-2006)	19 509	91 735 792	458 678 960 €	1 608 693,75 €
31/12/2010	Remboursement d'ORA	10 132	91 745 924	458 729 620 €	1 568 825,35 €
10/03/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	16 331	91 762 255	458 811 275 €	1 210 623,54 €
10/05/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	128 134	91 890 389	459 451 945 €	11 267 171,04 €
30/06/2011	Levées d'options (tranches 2004-2006)	5 990	91 896 379	459 481 895 €	725 635,70 €
30/06/2011	Remboursement d'ORA	2	91 896 381	459 481 905 €	297,83 €
30/06/2011	Plan d'Épargne Entreprise	28 766	91 925 147	459 625 735 €	3 350 951,34 €
18/10/2011	Levées d'options (tranches 2004-2007)	13 603	91 938 750	459 693 750 €	1 289 413,54 €
18/10/2011	Remboursement d'ORA	4	91 938 754	459 693 770 €	613,80 €
19/10/2011	Annulation d'actions	(128 370)	91 810 384	459 051 920 €	(15 567 844,45 €)
25/11/2011	Levées d'options (tranches 2005-2007)	146	91 810 530	459 052 650 €	18 025,16 €
25/11/2011	Annulation d'actions	(8 900)	91 801 630	459 008 150 €	(1 083 085,50 €)
31/12/2011	Levées d'options (tranches 2005-2007)	5 259	91 806 889	459 034 445 €	427 924,83 €
09/05/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	112 092	91 918 981	459 594 905 €	12 118 325,55 €
29/06/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	880	91 919 861	459 599 305 €	82 128,10 €
29/06/2012	Remboursement d'ORA	435	91 920 296	459 601 480 €	66 241,80 €
29/06/2012	Plan d'Épargne Entreprise	41 077	91 961 373	459 806 865 €	4 236 051,16 €
31/08/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	254 181	92 215 554	461 077 770 €	32 532 522,48 €
01/10/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	21 415	92 236 969	461 184 845 €	2 887 718,20 €
31/12/2012	Levées d'options (tranches 2005-2008)	642 004	92 878 973	464 394 865 €	74 332 174,72 €
31/12/2012	Remboursement d'ORNANE	2 013 007	94 891 980	474 459 900 €	n/a
01/03/2013	Levée d'options (tranches 2006-2008)	105 465	94 997 445	474 987 225 €	10 720 322,94 €
31/03/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	431 244	95 428 689	477 143 445 €	38 676 960,60 €
03/06/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	582 712	96 011 401	480 057 005 €	54 102 667,78 €
03/06/2013	Remboursement d'ORA	21	96 011 422	480 057 110 €	3 190,92 €
03/06/2013	Paiement partiel du dividende en actions	1 190 366	97 201 788	486 008 940 €	189 994 317,26 €
01/07/2013	Plan d'Épargne Entreprise	27 812	97 229 600	486 148 000 €	4 249 951,72 €
30/09/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	10 451	97 240 051	486 200 255 €	1 018 780,52 €
31/12/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	28 525	97 268 576	486 342 880 €	2 834 076,22 €
03/03/2014	Levée d'options (tranches 2007-2009)	17 733	97 286 309	486 431 545 €	1 708 947,30 €
31/03/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	298 109	97 584 418	487 922 090 €	33 304 465,88 €
01/07/2014	Levée d'options (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 d'options (tranches 2007-2010)	9 206	98 040 844	490 204 220 €	964 819,33 €
30/09/2014	Attribution anticipée d'actions gratuites (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 €	76 140,00 €
31/12/2014	Remboursement d'ORA	72	98 041 459	490 207 295 €	10 941,68 €
31/12/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	16 888	98 058 347	490 291 735 €	1 737 148,66 €

Note : les augmentations de capital liées aux levées d'options et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.



## 6.3. Capital et droits de vote

### 6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote

Le capital social est composé au 3 mars 2015 de 98 075 166 actions de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote.

Plus de 99 % du capital est au flottant.

L'actionnariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionnariat	Situation au 31/12/2012			Situation au 31/12/2013			Situation au 31/12/2014			Situation au 03/03/2015		
	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	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Nombre public	94 468 560	99,55 %	99,55 %	96 838 169	99,56 %	99,56 %	97 613 810	99,55 %	99,55 %	97 639 986	99,56 %	99,56 %
Autodétention	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Mandataires sociaux	153 612	0,16 %	0,16 %	178 990	0,18 %	0,18 %	199 780	0,20 %	0,20 %	199 780	0,20 %	0,20 %
Plan d'Épargne Entreprise	269 808	0,29 %	0,29 %	251 417	0,26 %	0,26 %	244 757	0,25 %	0,25 %	235 400	0,24 %	0,24 %

### 6.3.2. Franchissements de seuil notifiés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 <sup>(1)</sup>

À la meilleure connaissance de la Société et sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées ci-après les dernières positions communiquées <sup>(2)</sup> :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital au 03/03/2015	Nombre de droits de vote	% de droits de vote au 03/03/2015
SAFE Investment Company Limited (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la société le 07/02/2014)	2 436 397	2,48 %	2 436 397	2,48 %
Royal Bank of Scotland Plc (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la société le 16/05/2014)	958 732	0,98 %	958 732	0,98 %
PGGM (nombre d'actions sur la base d'une lettre adressée à la société le 21/07/2014)	1 995 512	2,03 %	1 995 512	2,03 %
UBS AG (nombre d'actions sur la base d'un fax adressé à la Société le 10/02/2015)	1 981 254	2,02 %	1 981 254	2,02 %

### 6.3.3. Pacte d'associés

Il n'existe pas, à la meilleure connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires ni de personnes ou Groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.

(1) Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2014 sont disponibles sur le site de l'AMF et les franchissements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

(2) Pour plus de détails, se référer à la section 6.1.13.

## 6.4. Directoire et Conseil de Surveillance

### 6.4.1. Composition du Directoire

#### Au 31 décembre 2014

##### M. Christophe Cuvillier

Président du Directoire  
 Directeur Général  
 d'Unibail-Rodamco SE  
 Né le 5 décembre 1962  
 Nationalité française  
 Premier mandat : 1<sup>er</sup> juin 2011  
 Expiration du mandat :  
 Assemblée Générale 2017  
 Nommé le 4 mars 2013 aux  
 fonctions de Président du  
 Directoire et de Directeur  
 Général à effet du 25 avril 2013  
 Nombre d'actions U-R détenues  
 au 31 décembre 2014 : 805  
 actions détenues *via* des parts  
 de Plan d'Épargne Entreprise

##### Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

###### Sociétés françaises

- Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de la Société Paris-Île-de-France Capitale Économique.

###### Sociétés étrangères

- Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

##### Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours

###### Sociétés françaises

- Administrateur de Comexposium Holding S.A.
- Administrateur de Viparis Holding S.A.

###### Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance de Rodamco Europe B.V.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management B.V.

##### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

###### Sociétés françaises

- Président-Directeur Général de FNAC.

###### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Spain S.L.U. (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.) et d'Unibail-Rodamco Ocio S.L.U.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U., Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U., Essential Whites, S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U., Unibail-Rodamco Steam, S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.

##### CV

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Avant de rejoindre 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 quatorze 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 au 1<sup>er</sup> juin 2011) en charge des Opérations en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.

##### M. Olivier Bossard

Membre du Directoire  
 Directeur Général  
 du Développement  
 Né le 12 mai 1964  
 Nationalité française  
 Nommé le 4 mars 2013  
 aux fonctions de membre  
 du Directoire et de Directeur  
 Général du Développement  
 pour 4 ans à effet  
 du 25 avril 2013  
 Expiration du mandat :  
 Assemblée Générale 2017  
 Nombre d'actions U-R détenues  
 au 31 décembre 2014 : 65 506  
 dont 1 432 actions détenues *via*  
 des parts de Plan d'Épargne  
 Entreprise

##### Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco

###### Sociétés françaises

- n/a.

###### Sociétés étrangères

- n/a.

##### Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours

###### Sociétés françaises

- Directeur Général d'Espace Expansion S.A.S.
- Directeur Général d'Unibail Management S.A.S.
- Gérant de Le Cannet Développement S.A.R.L., elle-même Président de Copecan S.A.S.
- Président d'Unibail-Rodamco Development S.A.S., elle-même :
  - Gérant de S.C.I. 3 Borders, S.N.C. Holmy, S.N.C. Saint-Jean, S.N.C. Saint-Jean II, S.C.I. Trinity Défense, S.C.I. CNIT Développement, S.N.C. Les Terrasses Saint-Jean, S.N.C. Juin Saint-Hubert, S.N.C. Juin Saint-Hubert II et S.N.C. Financière Loutan (elle-même gérant de S.N.C. Vilplaine) ;
  - Président d'Unibail-Rodamco SIF France S.A.S., Uniwater S.A.S. et Holmex S.A.S.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S.

###### Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Membre du Conseil de Surveillance de Beta Development, s.r.o.

##### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

###### Sociétés françaises

- Directeur Général de Rodamco France S.A.S.
- Directeur Général d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Président de 21 filiales U-R et Gérant de 6 filiales U-R.
- Président et Administrateur de Société Foncière du 4/6, rue Louis-Armand S.A.
- Président d'Unibail-Rodamco Development S.A.S., elle-même Gérant de S.C.I. Aéroville et de S.N.C. Lefoullon.

###### Sociétés étrangères

- n/a.

##### CV

- Architecte DPLG (École des Beaux-Arts de Paris). Titulaire d'un DESS d'urbanisme de Sciences-Po Paris et d'une maîtrise d'histoire de l'Université Paris-VII.
- A commencé sa carrière en 1989 comme Directeur de Projets COGEDIM (société de promotion immobilière).
- A rejoint Paribas comme Directeur de Portefeuille en 1996.
- A rejoint Unibail en 1998 en tant que Directeur d'Actifs au pôle Bureaux puis a occupé successivement les postes de Directeur des Investissements (2003) et de Directeur Général Adjoint (2005).
- A participé à la fusion Unibail-Rodamco en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Développement et de la Stratégie (2006).
- Est devenu Directeur Général du pôle Bureaux le 1<sup>er</sup> octobre 2007.
- A été nommé, le 16 octobre 2010, à la fonction de Directeur Général du Développement du Groupe (jusqu'au 24 avril 2013).
- A été nommé membre du Directoire en charge du Développement en tant que Directeur Général Développement le 25 avril 2013.

**Mme Armelle****Carminati-Rabasse**

Membre du Directoire  
Directrice Générale  
Fonctions Centrales  
d'Unibail-Rodamco SE  
Née le 9 septembre 1961  
Nationalité française

Nommée le 4 mars 2013  
aux fonctions de membre du  
Directoire et de Directrice  
Générale Fonctions Centrales  
pour 4 ans à effet du  
1<sup>er</sup> septembre 2013.  
Expiration du mandat :  
Assemblée Générale 2017  
Nombre d'actions U-R détenues  
au 31 décembre 2014 :  
128 actions détenues *via*  
des parts de Plan d'Épargne  
Entreprise

**Autres fonctions et mandats en cours hors Groupe Unibail-Rodamco****Sociétés françaises**

- Présidente de la Commission « Innovation sociale et managériale » du Medef.
- Membre du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes.
- Membre de l'Observatoire de la Laïcité.

**Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours****Sociétés françaises**

- Président-Directeur Général de la Société de Tayninh S.A. (société cotée).
- Président de Doria S.A.S.
- Vice-Président d'Unibail Management S.A.S.
- Administrateur de Comexposium Holding S.A. et d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S.
- Président d'Espace Expansion Immobilière S.A.S.
- Président du comité d'audit de Viparis Holding S.A.S.
- Membre du Conseil de Surveillance d'Uni-Expos S.A.
- Président du comité d'audit de S.C.I. Propexpo.
- Président du comité d'audit de S.N.C. Viparis Porte de Versailles.

**Sociétés étrangères**

- Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Président et membre du Directoire de Fondation d'Entreprise Accenture France.
- Administrateur d'Accenture Holdings France S.A.S.
- Membre du Conseil de Surveillance de CARFI S.A.
- Président d'Unibail-Management S.A.S.

**CV**

- Diplômée de Centrale Lyon et de l'Université de Cornell (États-Unis).
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, elle a travaillé au sein du Groupe Accenture pendant plus de vingt-six ans.
- A occupé les fonctions de Directrice Générale Monde du Capital Humain et de Responsable de l'activité Conseil en Organisation et Gestion des Talents pour la zone France & Benelux.
- A été nommée membre du Directoire en charge des Fonctions Centrales en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales le 1<sup>er</sup> septembre 2013.

**M. Fabrice Mouchel**

Membre du Directoire  
Directeur Général Adjoint Finance  
d'Unibail-Rodamco SE  
Né le 16 avril 1970  
Nationalité française

Nommé le 4 mars 2013 aux  
fonctions de membre du  
Directoire et de Directeur  
Général Adjoint Finance pour  
4 ans à effet du 25 avril 2013.  
Expiration du mandat :  
Assemblée Générale 2017  
Nombre d'actions U-R détenues  
au 31 décembre 2014 : 61 609  
dont 2 320 actions détenues *via*  
des parts de Plan d'Épargne  
Entreprise

**Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours****Sociétés étrangères**

- Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de Crossroads Property Investors S.A.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Directeur Général de R.E. France Financing S.A.S.

**CV**

- Diplômé d'HEC et titulaire d'une maîtrise de droit ainsi que du CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat).
- Avocat dans le département de Fusions et Acquisitions de Gide Loyrette & Nouel (1993-1996).
- Vice-Président dans le Département Fusions et Acquisitions d'ING-Barings (1997-2001).
- A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement Corporate.
- Est devenu Directeur des Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002.
- A été Directeur Général Adjoint Finance de juin 2007 à avril 2013.
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Financier Adjoint le 25 avril 2013.

**M. Jaap Tonckens**

Membre du Directoire  
 Directeur Général Finance  
 d'Unibail-Rodamco SE  
 Né le 16 juillet 1962  
 Nationalité américaine et  
 néerlandaise

Premier mandat :  
 1<sup>er</sup> septembre 2009  
 Expiration du mandat :  
 Assemblée Générale 2017  
 Renouvelé le 4 mars 2013 dans  
 ses fonctions actuelles pour  
 4 ans à effet du 25 avril 2013  
 Nombre d'actions U-R détenues  
 au 31 décembre 2014 : 4 927  
 dont 777 détenues via des parts  
 de Plan d'Épargne d'Entreprise

**Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours****Sociétés françaises**

- Président d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Président de 18 filiales U-R et Gérant de 35 filiales U-R.
- Président d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Président de 6 filiales U-R et Gérant de 20 filiales U-R.
- Président de Rodamco-France S.A.S.
- Président d'U-R-LAB S.A.S.
- Président de Belwarde 1 S.A.S.
- Membre du comité de direction de S.C.I. Chesnay Pierre 2.
- Membre du comité de direction de Geniekiosk S.A.R.L.
- Membre du comité de direction d'Aquarissimo S.A.S.
- Membre du comité de direction de S.C.I. Parimall-Parly 2.

**Sociétés étrangères**

- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N.V.
- Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco SE aux Pays-Bas.
- Administrateur de Rodamco Europe B.V.
- Administrateur de Rodamco Nederland B.V.
- Administrateur de Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH, Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, SCS Motor City Süd Errichtungsge mbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz und Vermietungs GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH, Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH.
- Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco Česká Republika, s.r.o., Centrum Praha Jih-Chodov s.r.o., Centrum Černý Most, a.s., Rodamco Pankrác, a.s., Černý Most II, a.s., Centrum Chodov, a.s., Garáže Hráského s.r.o.
- Membre du Conseil de Surveillance de Beta Development, s.r.o.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH.
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG.
- Administrateur de Euro-Mall Kft
- Administrateur d'Uniborc S.A.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zo.o., WSSM Warsaw Sp. z o.o., Crystal Warsaw Sp. z o.o., Wood Sp. z o.o.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 B.V., Rodamco España B.V., Rodamco Central Europe B.V., Rodamco Russia B.V., Rodamco Austria B.V., Rodamco Hungary B.V., Rodamco Czech B.V., Rodamco Deutschland B.V., Dotterzwaan B.V., Cijferzwaan B.V., Unibail-Rodamco Poland 2 B.V., Unibail-Rodamco Poland 4 B.V., Unibail-Rodamco Poland 5 B.V., Rodamco Project I B.V., Unibail-Rodamco Poland I B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Europe Finance II B.V., Unibail-Rodamco Cascoshop Holding B.V., Unibail-Rodamco Investments B.V., Unibail-Rodamco Investments 2 B.V., Unibail-Rodamco Investments 3 B.V., Real Estate Investments Poland Coöperatief U.A., Unibail-Rodamco Project B.V., Stichting Rodamco, Unibail-Rodamco ÚSQ Holding B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Spain S.L.U. (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.), Unibail-Rodamco Ocio S.L.U., Unibail-Rodamco Palma, S.L.U., Unibail-Rodamco Real Estate, S.L. and Unibail-Rodamco Retail Spain, S.L.
- Membre du Directoire et Secrétaire de Proyectos Inmobiliarios New Visions S.L.U., Essential Whites S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner S.L.U., Unibail-Rodamco Steam S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue S.L.U.
- Membre du Directoire d'Aupark a.s. et U-R P6 spol. s r.o.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige A.B., Fisketorget Shopping Center,
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe A.B., Eurostop A.B., Eurostop Holding A.B., Rodamco Management A.B., Fastighetsbolaget Helsingborg Ostra A.B., Rodamco Projekt A.B., Fastighetsbolaget Helsingborg Vastra A.B., Rodamco Centerpool A.B., Knölsvanen Bostad A.B., Rodamco Solna Centrum A.B., Piren A.B., Rodamco A.B., Rodamco Väsby Centrum A.B., Rodamco Expand A.B., Rodamco Nova Lund 2 A.B., Rodamco Holding A.B., Rodamco Parkering A.B., Rodamco Invest A.B., Rodamco Fisketorget A.B., Rodamco Nacka A.B., Rodamco Täby A.B., Rodamco Nova Lund 3 A.B., Rodamco Tummlaren A.B., Rodamco Garage A.B., Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos H AB, Fastighetsbolaget Anlos L AB, Rodamco Handel AB, Fastighetsbolaget Anlos K AB, Rodareal OY.
- Administrateur de Centro Asset Management Limited, Centro Europe (NO.2) Limited, Centro Europe Limited, Centro Holding (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.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Gérant de S.A.R.L. Groupe BEG, S.A.R.L. BEG Investissements, S.A.R.L. Unibail-Rodamco SIF France, S.A.R.L. Unibail-Rodamco SIF Services, S.A.R.L. BAY 1 BAY 2, S.A.R.L. TC DESIGN, S.A.R.L. Foncière Immobilière.
- Co-Gérant de S.A.R.L. Foncière d'Investissement.
- Président d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Président de 3 filiales U-R et Gérant de 9 filiales U-R.
- Président d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Président de 3 filiales U-R et Gérant de 3 filiales U-R.

**Sociétés étrangères**

- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Administrateur de Crystal Warsaw Real Estate B.V.
- Président de Solna Torg Fastighets A. B, Trumpetsvanen Bostad AB, Rodamco Tyresö Centrum AB, Rodamco Eneby AB, Väsby Handel Fastighet AB, Tyresö Hus Fastighet AB, Väsby Hus Fastighet AB, Fastighetsbolaget Alvringen AB, Haninge Handel Fastighets AB, Fastighetsbolaget ES Örebro AB, Fastighetsbolaget Grindtorp AB.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Parques Comerciales S.L.U., Unibail-Rodamco Garbera SL, Unibail-Rodamco Vallsur SL, et Unibail-Rodamco Levante S.L.U.
- Administrateur de Promociones Unibail-Rodamco Generales S.L.U.
- Administrateur et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U.
- Administrateur de Moravská obchodní, a.s.
- Administrateur de Gdansk Station Shopping Mall Sp. z o.o., Wilenska Station Shopping Mall Sp. z o.o., Arkadia Centrum Handlowe Sp. z o.o., Wilenska Centrum Handlowe Sp. z o.o. et Rodamco CH 1 sp. z o.o.

**CV**

- 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.
- Associé, 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.

**M. Jean-Marie Tritant**

Membre du Directoire  
 Directeur Général Opérations  
 d'Unibail-Rodamco SE  
 Né le 10 novembre 1967  
 Nationalité française

Nommé le 4 mars 2013 aux  
 fonctions de membre du  
 Directoire et de Directeur  
 Général Opérations  
 pour 4 ans à effet  
 du 25 avril 2013

Expiration du mandat :  
 Assemblée Générale 2017  
 Nombre d'actions U-R détenues  
 au 31 décembre 2014 : 72 987  
 dont 720 actions détenues *via*  
 des parts de Plan d'Épargne  
 Entreprise

**Autres fonctions et mandats intra-Groupes en cours****Sociétés françaises**

- Président d'Unibail Management S.A.S.
- Président du comité de direction d'Aquarissimo S.A.S.
- Membre des comités de direction de S.N.C. Saint-Jean, S.N.C. Saint-Jean II, S.N.C. Juin Saint-Hubert, S.N.C. Juin Saint-Hubert II et S.N.C. Les Terrasses Saint-Jean.

**Sociétés étrangères**

- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur et Secrétaire du Conseil d'Administration d'Unibail-Rodamco Spain, S.L.U. (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.), Unibail-Rodamco Ocio S.L.U., Unibail-Rodamco Palma, S.L.U., Unibail-Rodamco Real Estate, S.L. et Unibail-Rodamco Retail Spain, S.L.
- Président du Conseil d'Administration et Administrateur de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U., Essential Whites, S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U., Unibail-Rodamco Steam, S.L.U. et Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.
- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG.
- Administrateur et Président de Rodamco Sverige AB.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années****Sociétés françaises**

- Directeur Général d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Gérant de 36 filiales U-R et Président de 22 filiales U-R.
- Directeur Général d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Gérant de 19 filiales U-R et Président de 8 filiales U-R.
- Directeur Général de Rodamco France S.A.S., elle-même Représentant légal de Parly 2 Avenir S.A.S.
- Directeur Général d'Unibail Management S.A.S.
- Président de Rodamco Gestion S.A.S.
- Président d'Espace Expansion S.A.S., elle-même Gérant de 4 filiales U-R et Président d'une filiale U-R.
- Gérant de SOGEFIC S.A.R.L., Espace Coquelles S.A.R.L., BAY 1 BAY 2 S.A.R.L., Immo-Limo S.A.R.L., BEG Investissements S.A.R.L., Cefic Gestion S.A.R.L. et Geniekiosk S.A.R.L.
- Président-Directeur Général d'Union Internationale Immobilière S.A. et de Société d'Exploitation du Parking du Forum des Halles de Paris S.A.
- Président-Directeur Général et administrateur de Société Foncière du 6/8, rue Louis-Armand S.A.

**Sociétés étrangères**

- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U. et Unibail-Rodamco Palma, S.L.U.

**CV**

- Diplômé de l'ESC de Dijon.
- Titulaire d'une maîtrise de Paris I-Université de Sorbonne en commerce Immobilier (une qualification reconnue par le *Royal Institute of Chartered Surveyors*).
- A débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris.
- A rejoint Unibail en 1997.
- A été nommé Directeur Général du pôle Bureaux en 2002 et Directeur Général Centres Commerciaux France en 2007.
- A été nommé membre du Directoire en charge des Opérations en tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013.

Les actions détenues par les membres du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de Commerce).



## 6.4.2. Composition du Conseil de Surveillance

### Au 31 décembre 2014

#### M. Rob ter Haar

Président du Conseil de Surveillance  
Président CGNR  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR)  
Né le 13 février 1950  
Nationalité : néerlandaise  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 23 avril 2014  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017  
Propriétaire de 354 actions Unibail-Rodamco SE

#### Autres fonctions et mandats en cours

- Président du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (Pays-Bas), MediQ B.V. (Pays-Bas) et VvAA Groep BV (Pays-Bas).
- Membre du Conseil de Surveillance de Bergschenhoek Groep B.V. (Pays-Bas).

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du comité d'audit d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 27 avril 2011.
- Membre du Conseil de Surveillance de Royal FrieslandCampina N.V. (Pays-Bas), Maxeda Retail Group B.V. (Pays-Bas), Sperwer Holding B.V. (Pays-Bas), Spar Holding B.V. (Pays-Bas), et membre du Conseil d'Administration d'Univar Inc. (États-Unis).

#### CV

- Maîtrise en droit des sociétés et droit commercial de l'Université de Leiden, Pays-Bas.
- Anciennement Président-Directeur Général de Hagemeyer N.V. (Pays-Bas) et Président-Directeur Général de De Boer Unigro N.V. (Pays-Bas).
- Anciennement administrateur du Household & Personal Care division de Sara Lee/DE (Pays-Bas) et gérant de Mölnlycke (Benelux).

#### M. François Jaclot

Vice-Président du Conseil de Surveillance  
Président du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 88 % (CS et 100 % comité d'audit)  
Né le 1<sup>er</sup> mai 1949  
Nationalité : française  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 25 avril 2013  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2016  
Propriétaire de 339 actions Unibail-Rodamco SE

#### Autres fonctions et mandats en cours

- Administrateur et Directeur Général AOG (Addax & Oryx Group) (Malte).
- Gérant de FJ Consulting (Belgique).

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Président du Conseil d'Administration de FACEO (France) et SEREN (France).
- Administrateur d'Axmin (Canada) (cotée).
- Président du Conseil d'Administration de Financière du Bois du Roi (France).

#### CV

- Diplômé de l'ENA et de l'Institut d'Études Politiques, titulaire d'une maîtrise de mathématiques et diplômé de l'École Nationale de Statistiques et d'Administration Économique (ENSAE).
- Auparavant Inspecteur des Finances.

#### Dr. Frans Cremers

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 75 % (CS et comité d'audit)  
Né le 7 février 1952  
Nationalité : néerlandaise  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 25 avril 2013  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2016  
Propriétaire de 329 actions Unibail-Rodamco SE

#### Autres fonctions et mandats en cours

- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. (Pays-Bas) (cotée) et de SBM Offshore N.V. (Pays-Bas) (cotée).
- Membre du Conseil de Surveillance de Royal Vopak N.V. (Pays-Bas) (cotée), de Luchthaven Schiphol N.V. (Pays-Bas), Parcom Capital Management B.V. (Pays-Bas).
- Membre du *Capital Market Committee* de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais).

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du comité chargé par la Chambre des Entreprises de la Cour d'appel d'Amsterdam d'enquêter sur Fortis N.V. (2009 à 2010).
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de Fugro N.V. (Pays-Bas) (cotée) et de NS N.V. (NL – Chemin de fer néerlandais).

#### CV

- Titulaire d'une maîtrise d'économie et gestion des entreprises et d'un DESS de Financement des Entreprises, obtenus dans les deux cas auprès de l'Université Erasmus (Rotterdam – Pays-Bas).
- Pendant vingt et un ans, il a été en charge pour les sociétés Royal/Dutch Shell de différentes missions financières et commerciales dans le monde entier. De 1997 jusqu'en 2004, il assumait les fonctions de Directeur Financier de Shell Expro (Royaume-Uni).
- Directeur Financier et membre du comité exécutif de VNU N.V. (Pays-Bas) (1997 à 2004).

#### M. José Luis Duran

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du CGNR et des rémunérations  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 86 % CS et 100 % CGNR  
Né le 8 novembre 1964  
Nationalité : espagnole  
Premier mandat : 27 avril 2011  
Renouvellement du mandat : 23 avril 2014  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017  
Propriétaire de 350 actions Unibail-Rodamco SE

#### Autres fonctions et mandats en cours

- Directeur Général de Devanlay S.A. (France).\*\*
- Directeur Général et Administrateur de Lacoste S.A. (France).\*\*
- Président du Conseil d'Administration de Gant Holding AB (Suède).\*\*
- Administrateur d'Aigle S.A. (France).\*\*
- Administrateur d'Orange S.A. (France) (cotée).

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Président-Directeur Général de Carrefour S.A. (France).
- Administrateur de HSBC Holdings (Royaume-Uni) et Parashop Diffusion (France).

#### CV

- Diplômé en gestion et économie de l'Université de Pontifica Comillas de Madrid, Espagne.

#### Mme Mary Harris

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du CGNR  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % (CS et CGNR)  
Née le 27 avril 1966  
Nationalité : anglaise  
Premier mandat : 29 avril 2008  
Renouvellement du mandat : 26 avril 2012  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015  
Propriétaire de 600 actions Unibail-Rodamco SE

#### Autres fonctions et mandats en cours

- Membre du Conseil de Surveillance des comités d'audit et nominations et Présidente des comités des rémunérations et de la stratégie de TNT Express N.V. (Pays-Bas) (cotée).
- Administrateur non-exécutif, Présidente du comité des rémunérations et membre des comités des nominations et de la responsabilité sociale de J Sainsbury plc (Royaume-Uni) (cotée).
- Membre du Conseil de Surveillance de Scotch & Soda N.V. (Pays-Bas).
- Administrateur non-exécutif d'ITV plc (Royaume-Uni) (cotée).

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du Conseil consultatif d'Irdeto B.V. (Pays-Bas).

#### CV

- Titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford et d'une maîtrise en administration des entreprises de *Harvard Business School*.
- Auparavant consultante et partenaire auprès de McKinsey & Co. à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est et a occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de capital-investissement/capital-risque.

**M. Jean-Louis Laurens**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 75 % (CS et comité d'audit)  
Né le 31 août 1954  
Nationalité : française  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 26 avril 2012  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015  
Propriétaire de 363 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Associé gérant chez Rothschild & Cie Gestion Paris (France).
- Président du Conseil d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (États-Unis).

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Président de Robeco France (France) et Directeur mondial d'investissements « *mainstream* » du Groupe Robeco (Pays-Bas).
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Sélection 1818 S.A. (France).

**CV**

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Titulaire d'un doctorat en économie et d'une maîtrise de droit.

**M. Yves Lyon-Caen**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du CGNR  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 88 % CS et 100 % CGNR  
Né le 29 juin 1950  
Nationalité : française  
Premier mandat : 25 juin 2007  
Renouvellement du mandat : 23 avril 2014  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017  
Propriétaire de 404 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Président du Conseil de Surveillance de Bénéteau SA (France) et de la Fédération Française des Industries Nautiques (France).
- Membre du Conseil de Surveillance de Sucres & Denrées (France).

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Aucun

**CV**

- Titulaire d'une Licence en Droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).
- Auparavant administrateur de Nexans S.A. (France).

**M. Alec Pelmore**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du comité d'audit  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 88 % CS et 100 % comité d'audit  
Né le 14 octobre 1953  
Nationalité : anglaise  
Premier mandat : 29 avril 2008  
Renouvellement du mandat : 26 avril 2012  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2015  
Propriétaire de 500 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Administrateur non exécutif et membre des comités d'audit et des nominations de London Metric Property PLC (Royaume-Uni) (cotée).

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Administrateur indépendant référent, Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Metric Property Investments PLC (Royaume-Uni) (cotée).

**CV**

- Diplôme de mathématiques à l'Université de Cambridge.
- A occupé plusieurs postes d'analyste financier actions, spécialisé dans les sociétés immobilières, principalement chez Dresdner Kleinwort Benson et Merrill Lynch. Avec son associé Robert FowlDs, son équipe a été classée n° 1 en Europe dans le secteur immobilier pendant douze des treize années de la période 1995 à 2007.

**Mme Dagmar Kollmann**

Membre du Conseil de Surveillance  
Membre du CGNR depuis janvier 2015  
Membre indépendant \*  
Taux d'assiduité : 100 % SB  
Né le 9 juillet 1964  
Nationalité : autrichienne  
Premier mandat : 23 avril 2014  
Expiration du mandat : Assemblée Générale 2017  
Propriétaire de 100 actions Unibail-Rodamco SE

**Autres fonctions et mandats en cours**

- Vice-Présidente des Conseils de Surveillance de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne) et HRE Holding AG (Allemagne).
- Membre des Conseils de Surveillance de Deutsche Telekom AG (Allemagne) (cotée), KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne) et Bank Gutmann AG (Autriche).
- Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne).

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- Aucun.

**CV**

- Master de droit (concentration en droit international et de commerce) de *Universität Wien*, Autriche.
- Auparavant Administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).
- Auparavant Présidente du Conseil d'Administration, Directeur de Pays et Directeur Général – Allemagne et Autriche, Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

\* Pour plus de détails concernant les critères d'indépendance du Conseil de Surveillance, voir la charte du Conseil de Surveillance et le rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 314 à 327).

\*\* Ces mandats ont pris fin en janvier 2015.

Les membres du Conseil de Surveillance doivent être propriétaires chacun d'au moins une action (article 13 des statuts). Toutefois, conformément au code Afep-Medef, l'article 3.3 de la charte du Conseil de Surveillance requiert que tous ses membres possèdent un nombre d'actions de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du Conseil de Surveillance (à l'exclusion des jetons de présence des comités et autres jetons complémentaires/frais).

### 6.4.3. Gouvernement d'entreprise

La structure de gouvernance de la Société à Directoire et Conseil de Surveillance permet une distinction précise entre les fonctions opérationnelles et non exécutives, les responsabilités et les missions incombant respectivement à ces deux organes.

Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 314).

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

#### 6.4.3.1. Conseil de Surveillance et comités du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2014, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres nommés pour un mandat de trois ans.

M. Rob ter Haar préside le Conseil et M. François Jaclot en est le Vice-Président. La composition du Conseil traduit un fort engagement en matière d'indépendance, de diversité et d'expertise de ses membres.

Le rôle, les responsabilités et les différentes missions du Conseil de Surveillance sont décrits au chapitre IV des Statuts de la Société et, de manière plus précise, dans la charte du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>.

Le Conseil de Surveillance est doté de deux comités : le comité d'audit et le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR). Chacun de ces comités exerce ses fonctions en vertu d'une charte<sup>(1)</sup> qui en décrit le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités, font des recommandations et conseillent le Conseil de Surveillance qui reste responsable en dernier ressort de toutes les décisions et mesures prises sur recommandation des comités.

### Comité d'audit

Ce comité a été présidé par M. François Jaclot jusqu'au 31 décembre 2014 et est présidé depuis janvier 2015 par M. Jean-Louis Laurens.

Il est composé de quatre membres, qui sont tous indépendants (au sens de la Charte du Conseil de Surveillance selon les critères du Code Afep-Medef) et qui ont de solides compétences en matières financières et comptables.

Le comité d'audit examine en particulier les éléments comptables et financiers traduisant la performance financière de la Société (comptes annuels et semestriels), ses besoins de financement, son audit interne et la gestion des risques liés au passif et à 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 peut procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du Conseil de Surveillance. Outre

les contacts réguliers que le comité a avec le Directoire et ses Commissaires Aux Comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs Comptables, Financiers et de l'Audit, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le comité a accès aux travaux d'évaluation effectués par les évaluateurs indépendants.

### Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR)

Le CGNR, présidé par M. Rob ter Haar, était composé de quatre membres en 2014. Il est désormais composé de cinq membres depuis janvier 2015 qui sont tous indépendants (au sens de la charte du Conseil de Surveillance selon les critères du code Afep-Medef).

Le CGNR est chargé d'examiner et de conseiller le Conseil de Surveillance sur : (a) le profil et les critères de sélection des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, (b) la gestion des ressources humaines de la Société et les politiques de rémunération dont la politique de rémunération et ses composantes (partie fixe, programmes d'intéressement à court et à long terme et autres avantages) et les rémunérations annuelles du Président du Directoire et de ses membres, (c) le périmètre, la composition et le fonctionnement du Directoire et du Conseil de Surveillance, (d) l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, (e) la nomination ou le renouvellement du mandat des membres du Directoire et/ou du Conseil de Surveillance, (f) les règles et pratiques de gouvernance d'entreprise du Groupe.

#### 6.4.3.2. Directoire

Le Directoire, instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le Conseil de Surveillance, est composé au 31 décembre 2014 de six membres.

Membres du Directoire	Nationalité	Age	Principale fonction	Date de 1 <sup>re</sup> Nomination au Directoire	Date d'effet	Date de renouvellement	Date d'expiration du mandat/de fin de mandat
Christophe CUVILLIER	Française	52	Président du Directoire	27/04/2011	01/06/2011	25/04/2013	AG 2017
Olivier BOSSARD	Française	50	Membre du Directoire Directeur Général Développement	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Armelle CARMINATI-RABASSE	Française	53	Membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales	24/07/2013	01/09/2013		AG 2017
Fabrice MOUCHEL	Française	44	Membre du Directoire – Directeur Général Adjoint Finance	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Jaap TONCKENS	Américaine et néerlandaise	52	Membre du Directoire – Directeur Général Finance	22/07/2009	01/09/2009	25/04/2013	AG 2017
Jean-Marie TRITANT	Française	47	Membre du Directoire – Directeur Général Opérations	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017

Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la direction au quotidien de la Société. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et le dimensionnement de l'organisation dans un souci d'efficacité, à atteindre les résultats financiers prévus et à les communiquer de manière adéquate.

L'action du Directoire est régie par une charte. Sur la base des délégations consenties, les membres du Directoire se répartissent entre eux la responsabilité dans les différents domaines opérationnels. En outre, le Directoire supervise activement le programme d'audit interne de la Société.

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance effectue une évaluation du fonctionnement du Directoire tous les ans. Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 314).

### 6.4.3.3. Adhésion et conformité au code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

Dans le cadre de l'article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE souscrit et applique le Code Afep-Medef, et a adopté ce code comme référence pour les questions de gouvernement d'entreprise.

À la date de dépôt du présent document, le Groupe souscrit à tous les principes du Code et applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées dont le contenu a été confirmé et complété par une recommandation de l'AMF.

L'application des recommandations du Code Afep-Medef et leur évaluation sont suivies par le CGNR et le Conseil de Surveillance en étroite collaboration avec le Directoire. Pour plus de détails, se reporter au rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 314).

### 6.4.3.4. Programme de conformité du groupe Unibail-Rodamco (incluant le Code d'éthique)

Pour respecter les normes les plus exigeantes de gouvernance, le Groupe a établi dès 2008 un programme de conformité (« Compliance Programme ») comportant notamment un Code d'éthique et une procédure en matière de « détention d'informations privilégiées ». Ce Compliance Programme s'applique à tous les collaborateurs du Groupe et à ses dirigeants dans toutes les régions où le Groupe opère.

Le Code d'éthique <sup>(1)</sup> énonce les forces et principes fondamentaux gouvernant la Société et donne aux dirigeants et aux salariés les règles et les lignes directrices sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel, en matière :

- de respect de la personne, de son travail et de non-discrimination ;
- de respect des lois et des règlements ;

- de loyauté, d'intégrité et de gestion des conflits d'intérêts ;
- de conduite éthique des affaires et de non-corrruption ;
- d'information confidentielle ;
- des opérations sur titres Unibail-Rodamco SE, y compris des règles sur la détention d'informations privilégiées ;
- d'utilisation des biens et services d'Unibail-Rodamco SE ;
- de respect des délégations de pouvoir et de signature.

En outre, en matière de procédure d'achat, le Groupe s'attache à une sélection stricte de ses fournisseurs et à imposer le respect des principes et forces du Code d'éthique du Groupe.

Le Directoire et le CGNR prennent connaissance annuellement du rapport d'activité (« Compliance Report ») établi par le Directeur de la Conformité dans lequel figurent notamment les éventuels incidents en matière d'éthique. Dans ce cadre, le Groupe s'attache à appliquer les standards les plus rigoureux en la matière et peut être amené à prononcer des sanctions selon la gravité des incidents et en conformité avec la législation applicable.

Les règles régissant la détention d'informations privilégiées prévoient des procédures à respecter en matière d'opérations sur les titres de la Société (ou autres instruments financiers liés à ces titres) ou sur les actions ou instruments financiers dérivés de ses filiales cotées. S'appliquent en outre des règles interdisant les opérations sur les titres durant les « fenêtres négatives » (de trente jours précédant la publication des comptes semestriels et annuels).

Les Directeurs, responsables et collaborateurs du Groupe sont tous tenus de communiquer au Président du Directoire, au Directeur de la Conformité et au membre du Directoire responsable du département dans lequel ils travaillent tout conflit d'intérêts, même potentiel, en raison d'intérêt personnel direct ou indirect, relatif à toute situation consistant à occuper un poste, une fonction ou à détenir un intérêt financier au sein de toute société concurrente, cliente, fournisseur ou partenaire du Groupe. Par ailleurs, les Directeurs, responsables et collaborateurs occupant un poste sensible au sein d'Unibail-Rodamco doivent communiquer à la Société l'ensemble des mandats détenus hors du Groupe (« integrity sensitive positions procedure »).

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies « Global Compact », le Groupe s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales à l'égard des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption.

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

#### 6.4.4. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

---

##### 6.4.4.1. Politique de rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire est composée d'une partie fixe, d'une partie variable composée d'un incentive à court terme (*short term incentive* – STI) basé sur la performance de l'exercice précédent, ainsi que d'un incentive à long terme (*long term incentive* – LTI) sous la forme d'attribution d'Options de Performance et d'Actions de Performance, obligatoirement soumises à conditions de performance, ainsi que d'autres avantages : régime de contribution supplémentaire (RCS), voiture de fonction, assurance.

En 2007, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR) a déterminé et approuvé la politique de rémunération des membres du Directoire, avec le concours de Towers Watson, un cabinet conseil indépendant. Cette politique couvre la totalité de la rémunération des membres du Directoire, en établissant une étude comparative avec les pratiques des entreprises du CAC 40, AEX25 et des grandes entreprises de l'immobilier en Europe, et les meilleures politiques de gouvernance en matière de rémunération. Afin d'assurer le caractère raisonnable de la rémunération totale conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, cette politique fixe également les plafonds pour les incentives court terme et long terme (STI et LTI) proportionnellement à la rémunération fixe.

En 2011, le Conseil de Surveillance a décidé qu'une étude comparative sur la rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire serait menée tous les deux ans. La prochaine étude comparative des rémunérations des membres du Directoire interviendra en 2015 pour 2016.

Le 5 mars 2012, sur la base d'une étude comparative réalisée par le cabinet Towers Watson en 2011 et afin de diversifier les incentives long terme (LTI), le Conseil de Surveillance a décidé, sur recommandation du CGNR, d'introduire un outil d'intéressement à long terme aligné sur la performance sous la forme d'Actions de Performance.

Le 3 mars 2014, sur la base d'une étude comparative réalisée en 2014 par le cabinet Towers Watson <sup>(1)</sup> de la rémunération des membres du Directoire et après examen des résultats de la Société pour l'année 2013 et des performances individuelles de tous les membres du Directoire en 2013, le Conseil de Surveillance a, sur recommandation du CGNR, revu les éléments de la rémunération individuelle pour le Président et tous les membres du Directoire.

Le 3 mars 2015, après examen des résultats de la Société pour l'année 2014 et des performances individuelles de tous les membres du Directoire en 2014 et ayant tenu compte de l'étude comparative réalisée par le cabinet Towers Watson, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a approuvé les éléments de la rémunération individuelle du Président et des autres membres du Directoire.

---

(1) Par courrier en date du 21 février 2014, le Cabinet Towers Watson a déclaré n'être ni en conflit d'intérêt ni en situation de nature à altérer son objectivité et son indépendance vis-à-vis de la Société dans le cadre des missions réalisées pour son compte.



**a) Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) des membres du Directoire**  
**Rémunération, Options de Performance et Actions de Performance (avant impôts et cotisations sociales)**  
**attribuées aux membres du Directoire, dues au titre des exercices considérés**  
**(Tableau n° 1 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

	M. Christophe Cuvillier <sup>(1)</sup> Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) (Directeur Général Opérations entre 1 <sup>er</sup> juin 2011 et le 25 avril 2013)					M. Olivier Bossard <sup>(2)</sup> Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Rémunération fixe	n/a	396 894 €	620 000 €	756 364 €	850 504 €	n/a	n/a	n/a	272 727 €	400 000 €
Incentive court terme (STI)*	n/a	306 499 €	516 053 €	867 441 €	962 099 €	n/a	n/a	n/a	204 545 €	333 611 €
Retraite**	n/a	32 083 €	55 000 €	200 000 €	269 400 €	n/a	n/a	n/a	n/a	115 000 €
Autres avantages	n/a	18 323 €	21 011 €	20 470 €	20 796 €	n/a	n/a	n/a	8 528 €	14 688 €
<b>RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE</b>	<b>n/a</b>	<b>753 800 €</b>	<b>1 212 064 €</b>	<b>1 844 275 €</b>	<b>2 102 799 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>485 800 €</b>	<b>863 299 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	60,8 %	52,2 %	14,0 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4)***</b>	<b>n/a</b>	<b>197 600 €</b>	<b>205 573 €</b>	<b>337 875 €</b>	<b>307 717 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>147 704 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	4,0 %	64,4 %	-8,9 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6)***</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>99 660 €</b>	<b>155 140 €</b>	<b>184 652 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>88 613 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>n/a</b>	<b>951 400 €</b>	<b>1 517 297 €</b>	<b>2 337 290 €</b>	<b>2 595 168 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>485 800 €</b>	<b>1 099 616 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	59,5 %	54,0 %	11,0 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Incentive Court Terme indiqué dans la colonne « année N » est l'Incentive Court Terme dû au titre de l'année N et payée en février/mars de l'année N+1.

\*\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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 d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2011 a été appliquée prorata temporis.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

	Mme Armelle Carminati-Rabasse <sup>(1)</sup> Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2013)					M. Fabrice Mouchel <sup>(2)</sup> Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Rémunération fixe	n/a	n/a	n/a	146 667 €	440 000 €	n/a	n/a	n/a	218 182 €	320 000 €
Incentive court terme (STI) *	n/a	n/a	n/a	110 000 €	302 508 €	n/a	n/a	n/a	163 636 €	280 338 €
Retraite **	n/a	n/a	n/a	n/a	122 000 €	n/a	n/a	n/a	n/a	101 000 €
Autres avantages	n/a	n/a	n/a	2 907 €	13 971 €	n/a	n/a	n/a	7 666 €	10 691 €
<b>RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>259 574 €</b>	<b>878 479 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>389 484 €</b>	<b>712 029 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>147 704 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>123 087 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>88 613 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>73 832 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>N/A</b>	<b>259 574 €</b>	<b>1 114 796 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>389 484 €</b>	<b>908 948 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Incentive Court Terme indiqué dans la colonne « année N » est l'Incentive Court Terme dû au titre de l'année N et payée en février/mars de l'année N+1.

\*\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

(2) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

	M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2009)					M. Jean-Marie Tritant <sup>(1)</sup> Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2010	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	440 000 €	550 000 €	550 000 €	n/a	n/a	n/a	306 818 €	450 000 €
Incentive court terme (STI) *	327 141 €	273 636 €	381 820 €	412 500 €	470 249 €	n/a	n/a	n/a	230 114 €	377 657 €
Retraite **	43 809 €	108 782 €	108 206 €	113 603 €	141 250 €	n/a	n/a	n/a	n/a	123 750 €
Autres avantages	7 633 €	18 129 €	18 652 €	21 915 €	4 715 €	n/a	n/a	n/a	11 587 €	15 905 €
<b>RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE</b>	<b>818 583 €</b>	<b>840 546 €</b>	<b>948 678 €</b>	<b>1 098 018 €</b>	<b>1 166 214 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>548 519 €</b>	<b>967 312 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	2,7 %	12,9 %	15,7 %	6,2 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***</b>	<b>254 800 €</b>	<b>182 260 €</b>	<b>176 205 €</b>	<b>202 725 €</b>	<b>184 630 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>147 704 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	-28,5 %	-3,3 %	15,1 %	-8,9 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>85 401 €</b>	<b>93 084 €</b>	<b>108 177 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>88 613 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 073 383 €</b>	<b>1 022 806 €</b>	<b>1 210 284 €</b>	<b>1 393 827 €</b>	<b>1 459 021 €</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>548 519 €</b>	<b>1 203 629 €</b>
Variation année N vs N-1 en %	n/a	-4,7 %	18,3 %	15,2 %	4,7 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Incentive Court Terme indiqué dans la colonne « année N » est l'Incentive Court Terme dû au titre de l'année N et payée en février/mars de l'année N+1.

\*\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

## Rémunération du Président du Directoire

### M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire

La politique de rémunération pour 2014 du Président du Directoire est demeurée inchangée au regard de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007. Sur la base des conclusions de l'étude comparative réalisée en 2011 par le cabinet Towers Watson, qui avaient révélé que la rémunération du Président du Directoire se situait dans le quantile le plus faible comparativement aux sociétés du CAC 40 tout comme au regard du panel des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable, le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011 a décidé de revoir annuellement la rémunération fixe du Président du Directoire en tenant compte de la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe.

#### Rémunération fixe

Le 4 mars 2013 le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a nommé M. Christophe Cuvillier aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013 avec une rémunération fixe annuelle brute de 820 000 euros, avant impôt et charges de sécurité sociale. Selon l'étude établie par Towers Watson en 2014, ce montant se situait dans le quantile le plus faible comparativement aux sociétés du CAC 40 tout comme au regard du panel des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable. Cette rémunération fixe a été appliquée *pro rata temporis* en 2013.

Pour 2014, en application de la politique de rémunération, le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014, sur recommandation du CGNR, a décidé d'augmenter à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire de la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe pour 2014, soit 3,72 %, la portant à 850 504 euros.

Pour 2015, en application de la politique de rémunération, le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015, sur recommandation du CGNR, a décidé d'augmenter à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire de la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe pour 2015, soit 3,78 %, la portant ainsi à 882 653 euros.

#### Rémunération variable

##### Rémunération variable à court terme (STI)

Le STI dû au titre de l'année 2014 a été arrêté par le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR conformément à la politique de rémunération approuvée, en fonction de critères 100 % quantitatifs basés sur la performance du Groupe en 2014.

Le STI du Président est plafonné à 150 % de sa rémunération annuelle fixe brute. Il a été calculé au moyen d'une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007 et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants :

- le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action au-delà de l'inflation ; et

- la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période.

Par application de cette formule, le STI du Président du Directoire dû au titre de l'exercice 2014 ressort à 962 099 €, soit 113,1 % de sa rémunération fixe annuelle brute.

##### Rémunération variable à long terme (LTI)

Le Conseil de Surveillance détermine annuellement l'incentive long terme (LTI), en conformité avec la politique de rémunération du Groupe.

Le LTI est composé d'Options de Performance et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 284 à 290.)

La valeur économique<sup>(1)</sup> du montant total des Actions de Performance et des Options de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées au Président du Directoire doit se maintenir entre 0 % et 150 % de sa rémunération annuelle fixe brute.

#### Autres avantages

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2014, M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une retraite complémentaire répartie entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société, exclusivement à cotisations définies, payées directement par la Société à un organisme tiers et (b) une contribution additionnelle annuelle devant être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français).

Il ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (« retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).

Sur recommandation du CGNR et afin de tenir compte de l'hétérogénéité de la nouvelle composition du Directoire (en âge, en ancienneté et en rémunération), le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 a décidé d'engager une étude sur l'opportunité de faire évoluer la structure de la retraite complémentaire applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Cette réflexion a été engagée au cours du premier semestre 2014 en anticipation d'une évolution fiscale défavorable sur les plans à cotisations définies et sur le constat que la formule appliquée depuis 2007 était devenue complexe, ne tenait pas compte de la diversité en âge et en expériences professionnelles des membres du Directoire, et n'était pas liée à la performance.

L'étude s'est organisée autour des principes suivants pour le nouveau régime :

- pas de coût supplémentaire pour l'entreprise ;
- facilement applicable dans un environnement international, et pérenne dans le temps ;
- permettant une transition équitable avec le système précédent ;

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

- lié à la performance du Groupe ;
- versé sur un compte d'épargne bloqué pour répliquer le concept de plan de retraite.

Le 23 juillet 2014, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a décidé de remplacer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 l'ensemble de la structure de retraite complémentaire par un nouveau régime dénommé Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant pour le Président du Directoire en une contribution annuelle correspondant à :

- un montant fixe de 90 000 € ; et
- un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).

Pour 2014, le STI pris en compte correspond au STI payé au titre de 2013 en tant que Président du Directoire, sur une base annualisée.

Le versement effectué au titre du RCS pour 2014 s'élève à 269 400 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à compter de la cessation de son mandat de membre de Directoire.

Le montant de la contribution supplémentaire pour 2014 figure dans les tableaux 1 et 2, ligne « retraite ». (pages 277 et 278 et pages 282 à 284). La charge pour la Société est indiquée en page 213 du présent Document de Référence.

Le Président du Directoire bénéficie d'une voiture de société, d'une assurance complémentaire mutuelle Groupe ainsi que d'une assurance chômage (type GSC). Il ne bénéficie ni de l'intéressement, ni de la participation, mais il peut souscrire au Plan Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux salariés).

En outre, conformément aux recommandations Afep-Medef, le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail au sein du Groupe.

Il ne bénéficie par ailleurs d'aucune indemnité contractuelle de départ en cas de cessation de ses fonctions, ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Conformément aux recommandations de l'AMF et des recommandations du Code Afep-Medef (révisé en juin 2013) sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages 277 et 282 présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2010 à 2014, incluant le STI dû au titre de l'exercice N et versé durant l'année N + 1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2013 et 2014 respectivement, incluant le STI qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau 2).

## Rémunération des autres membres du Directoire

### Rémunération fixe

La rémunération fixe de chacun des membres du Directoire n'a pas évolué en 2014. En effet, après avoir pris connaissance de l'étude comparative menée par le cabinet Towers Watson sur la rémunération des membres du Directoire avec les pratiques des sociétés du CAC 40 et de celles d'un panel de sociétés du CAC 40 à capitalisation équivalente, le Conseil de Surveillance

du 3 mars 2014, sur recommandation du CGNR, a décidé de maintenir la rémunération fixe annuelle brute des membres du Directoire à 400 000 euros pour M. Olivier Bossard, à 440 000 euros pour Mme Armelle Carminati-Rabasse, à 320 000 euros pour M. Fabrice Mouchel, à 550 000 euros pour M. Jaap Tonckens et à 450 000 euros pour M. Jean-Marie Tritant, telles que fixées en 2013.

Le 3 mars 2015, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a maintenu la rémunération de chacun des membres du Directoire au niveau de celles fixées en 2013 et 2014 à l'exception d'un membre du Directoire, M. Fabrice Mouchel, dont la rémunération fixe annuelle brute a été portée à 360 000 euros (+ 12,5 % vs. 2014) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, compte tenu du large périmètre de ses responsabilités et de son importance dans la stratégie du Groupe, notamment la responsabilité directe de la politique de financement et d'endettement du Groupe.

### Rémunération variable court terme (STI)

Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'exercice 2014 est composé de deux parties :

- la part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants :
  - le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation,
  - la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période ;
- la part qualitative, plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs individuels pour chacun des membres du Directoire. Les objectifs individuels sont prédéfinis par le Président du Directoire puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance.

Le STI ne peut excéder 100 % de la rémunération annuelle fixe brute des membres du Directoire.

Conformément à cette politique, le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 a fixé le STI des membres du Directoire, au titre de l'exercice 2014, aux montants indiqués dans le tableau 1 (pages 277 et 278).

Concernant la part qualitative, les objectifs assignés aux membres du Directoire ont été établis autour de trois thématiques :

- la création de valeur (« *Value Creator* ») ;
- la qualité managériale (« *People Developer* ») ;
- le pilotage de l'activité (« *Business Operator* »).

Chaque membre du Directoire s'est vu assigner plusieurs objectifs par thématique. Le niveau d'atteinte par objectif est évalué de 1 à 4 correspondant à une fourchette de 0 à 100 %. Le niveau d'atteinte escompté est fixé à 100 % (avec un maximum de 4). Le montant de la part qualitative du STI est déterminé par le rapport entre (i) la somme des notations atteintes pour chaque objectif et (ii) la somme des notations maximales possibles pour chaque objectif.

**Le tableau ci-dessous fournit quelques exemples des réalisations d'objectifs qualitatifs par membre du Directoire (hors Président) en 2014 :**

<b>M. Olivier Bossard</b>	<b>Pilotage de l'activité</b>	Réalimenter le portefeuille de développement <i>Réalisé</i> : Projets NEO/Mall of Europe (Bruxelles) et Überseequartier (Hambourg) gagnés en 2014
<b>Mme Armelle Carminati-Rabasse</b>	<b>Qualité managériale</b>	Favoriser l'identification de jeunes potentiels et de cadres femmes de haut niveau et lancer un programme d'engagement <i>Réalisé</i> : élargissement du réseau Women @ UR dans une vaste initiative Groupe « coaching » de plusieurs talents identifiés comme hauts potentiels et lancement du programme UR Experience
<b>M. Fabrice Mouchel</b>	<b>Création de valeur</b>	Optimiser le coût de la dette en deçà de 2,9 % <i>Réalisé</i> : réduction du coût de la dette à 2,6 %
<b>M. Jaap Tonckens</b>	<b>Création de valeur</b>	Exécuter la stratégie de désinvestissement de centres commerciaux communiquée début 2014 <i>Réalisé</i> : 2,6 Mds€ de désinvestissements réalisés en 1 an contre la cible de 5 ans
<b>M. Jean-Marie Tritant</b>	<b>Création de valeur</b>	Revue détaillée du processus d'établissement des loyers potentiels, notamment pour les centres commerciaux « Jumbo » post acquisition de la participation dans CentrO <i>Réalisé</i> : loyers potentiels cibles des centres commerciaux « Jumbo » revus et augmentés significativement.

**Rémunération variable à long terme (LTI)**

Le Conseil de Surveillance détermine annuellement l'*incentive long terme* (LTI), en conformité avec la politique de rémunération. Le LTI est composé d'Options et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 284 à 290).

La valeur économique<sup>(1)</sup> du montant total des Options et Actions de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées aux membres du Directoire doit se maintenir entre 0 % et 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute.

**Autres avantages**

Avant 2014, les membres du Directoire bénéficiaient d'une retraite complémentaire répartie entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société, exclusivement à cotisations définies, payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) une contribution additionnelle annuelle devant être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer leur retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français). Compte tenu de la date de leur nomination au cours de l'exercice 2013, M. Olivier Bossard, Mme Armelle Carminati-Rabasse, M. Fabrice Mouchel et M. Jean-Marie Tritant n'ont pas bénéficié du système de retraite complémentaire en 2013.

Sur recommandation du CGNR et afin de tenir compte de l'hétérogénéité de la nouvelle composition du Directoire (en âge, en ancienneté et en rémunération), le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014 a décidé d'engager une étude sur l'opportunité de faire évoluer la structure de la retraite complémentaire applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Cette réflexion a été engagée au cours du premier semestre 2014 en anticipation d'une évolution fiscale défavorable sur les plans à cotisations définies et sur le constat que la formule appliquée depuis 2007 était devenue complexe, ne tenait pas compte de la diversité en âge et en expériences professionnelles des membres du Directoire, et n'était pas liée à la performance.

L'étude s'est organisée autour des principes suivants pour le nouveau régime :

- pas de coût supplémentaire pour l'entreprise ;

- facilement applicable dans un environnement international, et pérenne dans le temps ;
- permettant une transition équitable avec le système précédent ;
- lié à la performance du groupe ;
- versé sur un compte d'épargne bloqué pour répliquer le concept de plan de retraite.

Le 23 juillet 2014, sur recommandation du CGNR, le Conseil de Surveillance a décidé de remplacer à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 l'ensemble de la structure de retraite complémentaire par un nouveau régime dénommé Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :

- un montant fixe de 45 000 € ; et
- un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année à chaque membre du Directoire (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).  
Pour 2014, le STI pris en compte correspond au STI payé au titre de 2013 en tant que membre du Directoire, sur une base annualisée.

Les montants versés au titre du RCS pour 2014 ont été versés sur un compte d'épargne bloqué. Ces sommes ne seront disponibles qu'à compter de la cessation de leur mandat de membre du Directoire.

Les montants des contributions supplémentaires pour 2014 figurent dans les tableaux 1 et 2, ligne « Retraite » (pages 277 et 278 et pages 282 à 284). La charge pour la Société est indiquée en page 213 du présent Document de Référence.

Les membres du Directoire bénéficient d'une voiture de société, d'une assurance complémentaire mutuelle Groupe ainsi que d'une assurance chômage (type GSC)<sup>(2)</sup>.

Les membres du Directoire ne bénéficient ni de l'intéressement, ni de la participation, mais ils peuvent souscrire au Plan Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux salariés). Ils ne bénéficient par ailleurs d'aucune indemnité de départ contractuelle, ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Aucun membre du Directoire ne bénéficie d'un contrat de travail au sein du Groupe.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

(2) Excepté M. Tonckens, qui bénéficie d'une couverture de frais de santé « expatrié ».



**Tableaux synoptiques présentant la rémunération des membres du Directoire**

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et des recommandations de l'Afep-Medef de juin 2013 sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages ci-après présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2010 à 2014, incluant le STI dû 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 2013 et 2014 respectivement, incluant le STI qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).

**Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) pour chaque membre du Directoire (Tableau n° 2 – Recommandations AMF/Afep-Medef)**

M. Christophe Cuvillier <sup>(1)</sup> Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) Directeur Général Opérations (du 1 <sup>er</sup> juin 2011 au 25 avril 2013)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	756 364 €	756 364 €	850 504 €	850 504 €
Incentive court terme (STI)	867 441 €	516 053 €	962 099 €	867 441 €
Retraite *	200 000 €	200 000 €	269 400 €	269 400 €
Autres avantages	20 470 €	20 470 €	20 796 €	20 796 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>1 844 275 €</b>	<b>1 492 887 €</b>	<b>2 102 799 €</b>	<b>2 008 141 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	337 875 €	337 875 €	307 717 €	307 717 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	155 140 €	155 140 €	184 652 €	184 652 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>2 337 290 €</b>	<b>1 985 902 €</b>	<b>2 595 168 €</b>	<b>2 500 510 €</b>

\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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 par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, en tant que Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

M. Olivier Bossard <sup>(1)</sup> Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	272 727 €	272 727 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (STI)	204 545 €	n/a	333 611 €	204 545 €
Retraite *	n/a	n/a	115 000 €	115 000 €
Autres avantages	8 528 €	8 528 €	14 688 €	14 688 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>485 800 €</b>	<b>281 255 €</b>	<b>863 299 €</b>	<b>734 233 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	147 704 €	147 704 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	88 613 €	88 613 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>485 800 €</b>	<b>281 255 €</b>	<b>1 099 616 €</b>	<b>970 550 €</b>

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Olivier Bossard, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

Mme Armelle Carminati-Rabasse <sup>(1)</sup> Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2013)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	146 667 €	146 667 €	440 000 €	440 000 €
Incentive court terme (STI)	110 000 €	n/a	302 508 €	110 000 €
Retraite *	n/a	n/a	122 000 €	122 000 €
Autres avantages	2 907 €	2 907 €	13 971 €	13 971 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>259 574 €</b>	<b>149 574 €</b>	<b>878 479 €</b>	<b>685 971 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	147 704 €	147 704 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	88 613 €	88 613 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>259 574 €</b>	<b>149 574 €</b>	<b>1 114 796 €</b>	<b>922 288 €</b>

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance). La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

M. Fabrice Mouchel <sup>(1)</sup> Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	218 182 €	218 182 €	320 000 €	320 000 €
Incentive court terme (STI)	163 636 €	n/a	280 338 €	163 636 €
Retraite *	n/a	n/a	101 000 €	101 000 €
Autres avantages	7 666 €	7 666 €	10 691 €	10 691 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>389 484 €</b>	<b>225 848 €</b>	<b>712 029 €</b>	<b>595 327 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	123 087 €	123 087 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	n/a	n/a	73 832 €	73 832 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>389 484 €</b>	<b>225 848 €</b>	<b>908 948 €</b>	<b>792 246 €</b>

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.

\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Fabrice Mouchel, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2009)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	550 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €
Incentive court terme (STI)	412 500 €	381 820 €	470 249 €	412 500 €
Retraite *	109 000 €	113 603 €	141 250 €	141 250 €
Autres avantages	21 915 €	21 915 €	4 715 €	4 715 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>1 093 415 €</b>	<b>1 067 338 €</b>	<b>1 166 214 €</b>	<b>1 108 465 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	202 725 €	202 725 €	184 630 €	184 630 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS**	93 084 €	93 084 €	108 177 €	108 177 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>1 389 224 €</b>	<b>1 363 147 €</b>	<b>1 459 021 €</b>	<b>1 401 272 €</b>

\* Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime des Contributions Supplémentaires (« RCS »).

\*\* La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

M. Jean-Marie Tritant <sup>(1)</sup> Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2013		Année fiscale 2014	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	306 818 €	306 818 €	450 000 €	450 000 €
Incentive court terme (STI)	230 114 €	n/a	377 657 €	230 114 €
Cotisation de retraite	n/a	n/a	123 750 €	123 750 €
Autres avantages	11 587 €	11 587 €	15 905 €	15 905 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE</b>	<b>548 519 €</b>	<b>318 405 €</b>	<b>967 312 €</b>	<b>819 769 €</b>
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	147 704 €	147 704 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS*	n/a	n/a	88 613 €	88 613 €
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI</b>	<b>548 519 €</b>	<b>318 405 €</b>	<b>1 203 629 €</b>	<b>1 056 086 €</b>

*n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas mandataire social de la Société.*

\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013. La rémunération fixée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis. Des Options et Actions de Performance ont été attribuées en 2013 à M. Jean-Marie Tritant, antérieurement à sa nomination au Directoire, au titre de ses fonctions salariées.

La politique de rémunération des membres du Directoire, approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, continuera à s'appliquer pour 2015 dans les conditions rappelées ci-dessus concernant notamment le STI. Lors de sa séance du 3 mars 2015, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a décidé toutefois d'engager une réflexion sur cette politique.

Il s'agira notamment de réévaluer la structure et les différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire, de revoir au sein de la rémunération variable annuelle la répartition entre les parts qualitative et quantitative (hors Président du Directoire), et au sein de cette dernière, le poids relatif des composantes liées au résultat net récurrent par action et à l'actif net réévalué par action, afin de renforcer l'alignement de la rémunération variable du Directoire sur les performances du Groupe et les intérêts de ses actionnaires.

Les conclusions de cette étude, si elles venaient à affecter la politique de rémunération actuelle, seront rendues publiques au plus tard lors de la publication du rapport annuel 2015 et ne commenceraient à s'appliquer que pour l'année 2016.

## b) Détail des incentives long terme (LTI) sous forme d'Options de Performance attribuées ou exercées par les membres du Directoire (Article L. 225-184 du Code de Commerce)

### Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2014

Le 3 mars 2014, un total de 606 087 Options de Performance a été attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe. Le Plan d'Options de Performance (Plan n° 7 Performance) est détaillé en pages 259 et 260.

Toutes les Options de Performance attribuées en 2014 sont sans décote et soumises à une condition de présence et de performance

externe, à savoir : la performance boursière globale de l'action Unibail-Rodamco SE, prenant en compte toutes les distributions réinvesties, doit être supérieure à la performance de l'indice de référence EPRA Euro Zone sur la période de référence (entre la date d'attribution et le dernier jour de cotation précédant la date de levée des Options).

La valeur économique<sup>(1)</sup> du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées aux membres du Directoire doit se situer entre 0 % et 150 % de leur rémunération annuelle fixe brute.

### Obligation de conservation applicable aux membres du Directoire

Pour les Options de Performance attribuées à partir de 2007, les membres du Directoire doivent conserver lors de leur exercice l'équivalent en actions de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice jusqu'à la cessation de leur mandat de membre du Directoire<sup>(2)</sup>. Cette règle s'applique jusqu'à ce qu'ils détiennent en actions l'équivalent de deux ans de rémunération annuelle fixe brute (trois ans pour le Président du Directoire).

Conformément aux recommandations Afep-Medef, l'allocation d'Options de Performance intervient chaque année en mars, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent. Pour plus de détails, voir pages 258 à 260.

Au 3 mars 2014, le nombre d'Options de Performance attribuées aux membres du Directoire composant le Directoire à cette date a été de 146 200 Options soit 24,1 % de l'allocation totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2014.

M. Christophe Cuvillier, compte tenu de ses fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 42 500 Options en 2014, un montant identique à 2013. Cette attribution représente 7,0 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2014.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

(2) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les Options de Performance suivantes en 2014 : M. Olivier Bossard : 20 400 ; Mme Armelle Carminati-Rabasse : 20 400 ; M. Fabrice Mouchel : 17 000 ; M. Jaap Tonckens : 25 500 ; et M. Jean-Marie Tritant : 20 400.

Conformément au code Afep-Medef, chaque membre du Directoire s'interdit formellement d'utiliser des instruments de couverture pour couvrir les Options de Performance et les actions détenues après exercice des Options de Performance.

L'attribution des Options de Performance aux membres du Directoire est présentée en détail dans le tableau n° 4 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

## Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant les exercices fiscaux 2011 à 2014 (Tableau n° 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 6 performance		Plan n° 7 performance		Variation 2011 vs 2010 en valeur	Plan n° 7 performance		Variation 2012 vs 2011 en valeur	Plan n° 7 performance		Variation 2013 vs 2012 en valeur	Plan n° 7 performance		
	Date d'attribution	10 mars 2011	9 juin 2011	14 mars 2012		4 mars 2013	3 mars 2014							
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)*	11 mars 2015	10 juin 2015	15 mars 2016	5 mars 2017	4 mars 2018									
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse)*	10 mars 2018	9 juin 2018	14 mars 2019	4 mars 2020	3 mars 2021									
Prix d'exercice par Option de Performance	144,37 €**	152,03 €**	146,11 €**	173,16 €**	186,10 €*									
Type d'Options	Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote		Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote					
Noms des membres du Directoire	Nombre d'Options de Performance attribuées**	Valorisation des Options de Performance attribuées***	Nombre d'Options de Performance attribuées**	Valorisation des Options de Performance attribuées***	Variation 2011 vs 2010 en valeur	Nombre d'Options de Performance attribuées**	Valorisation des Options de Performance attribuées***	Variation 2012 vs 2011 en valeur	Nombre d'Options de Performance attribuées**	Valorisation des Options de Performance attribuées***	Variation 2013 vs 2012 en valeur	Nombre d'Options de Performance attribuées**	Valorisation des Options de Performance attribuées***	Variation 2014 vs 2013 en valeur
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire <sup>(1)</sup>	n/a	n/a	26 000 <sup>(2)</sup>	197 600 € <sup>(2)</sup>	n/a	29 750	205 573 €	4,0 %	42 500	337 875 €	64,4 %	42 500	307 717 €	-8,9 %
M. O. Bossard Directeur Général Développement <sup>(3)****</sup>	18 000	126 180 €	n/a	n/a	32,1 %	15 300	105 723 €	-16,2 %	20 400	162 180 €	53,4 %	20 400	147 704 €	-8,9 %
Mme A. Carminati-Rabasse Directrice Générale Fonctions Centrales <sup>(4)</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	20 400	147 704 €	n/a
M. F. Mouchel Directeur Général Adjoint Finance <sup>(5)****</sup>	13 000	91 130 €	n/a	n/a	19,2 %	11 900	82 229 €	-9,8 %	15 300	121 635 €	47,9 %	17 000	123 087 €	1,2 %
M. J. Tonckens Directeur Général Finance	26 000	182 260 €	n/a	n/a	-28,5 %	25 500	176 205 €	-3,3 %	25 500	202 725 €	15,1 %	25 500	184 630 €	-8,9 %
M. J.-M. Tritant Directeur Général Opérations <sup>(6)****</sup>	18 000	126 180 €	n/a	n/a	32,1 %	15 300	105 723 €	-16,2 %	20 400	162 180 €	53,4 %	20 400	147 704 €	-8,9 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni mandataire social ni salariée de la Société.

\* Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

\*\* À la date d'allocation et avant prise en compte des ajustements légaux.

\*\*\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

\*\*\*\* Les bénéficiaires étaient encore salariés à la date d'allocation.

(1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé par le Conseil de Surveillance le 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(2) Consécutivement à sa nomination en tant que Directeur Général Opérations en date du 1<sup>er</sup> juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation exceptionnelle dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7).

(3) M. Olivier Bossard a été nommé par le Conseil de Surveillance le 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(4) Mme Armelle Carminati-Rabasse a été nommée par le Conseil de Surveillance le 24 juillet 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2013.

(5) M. Fabrice Mouchel a été nommé par le Conseil de Surveillance le 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé par le Conseil de Surveillance le 4 mars 2013, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

### Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2015

Le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 623 085 Options de Performance, représentant globalement 0,62 % du capital social sur une base totalement diluée.

Un total de 147 900 Options de Performance a été attribué aux membres du Directoire.

Les Options de Performance attribuées au Président du Directoire représentent 6,8 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2015.

Les Options de Performance attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 23,7 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2015, et sont indiquées dans le tableau suivant :

### Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant l'exercice 2015 (Tableau 4 bis – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan n° 8 performance	
Date d'attribution	3 mars 2015	
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)**	4 mars 2019	
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse)**	3 mars 2022	
Prix d'exercice par Option	256,81 €*	
Type d'Options	Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance, sans décote	
Noms des membres du Directoire	Nombre d'Options attribuées	Valorisation des Options attribuées***
M. Christophe Cuvillier – Président du Directoire	42 500	349 737 €
M. O. Bossard – Directeur Général Développement	20 400	167 874 €
Mme A. Carminati-Rabasse – Directrice Générale Fonctions Centrales	20 400	167 874 €
M. F. Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance	18 700	153 884 €
M. J. Tonckens – Directeur Général Finance	25 500	209 842 €
M. J.-M. Tritant – Directeur Général Opérations	20 400	167 874 €

\* À la date d'attribution et avant ajustements.

\*\* Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

\*\*\* La valeur correspond à la valeur des Options de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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 l'étalement au titre d'IFRS2 de la charge sur la période d'acquisition.

### Options de Performance exercées par les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2014 (art. L. 225-184 du Code de Commerce) (Tableau n° 5 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Options exercées par les membres du Directoire	Numéro de Plan – Tranche et date	Nombre d'options exercées pendant l'année fiscale (1)	
			Prix d'exercice (1)
M. O. Bossard	Plan Performance n° 5 – Tranche 2008 – 23/10/2008	8 375	103,62 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2009 – 13/03/2009	423	79,08 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2009 – 13/03/2009	1 875	79,08 €
	Plan Performance n° 6 – Tranche 2010 – 10/03/2010	3 489	120,33 €
M. F. Mouchel	Plan Performance n° 6 – Tranche 2010 – 10/03/2010	14 792	120,33 €
M. J. Tonckens	Plan Performance n° 6 – Tranche 2010 – 10/03/2010	29 303	120,33 €
	Plan Performance n° 6 – Tranche 2010 – 10/03/2010	11 486	120,33 €
	Plan Performance n° 6 – Tranche 2010 – 10/03/2010	8 514	120,33 €

(1) Après ajustements légaux (si applicable).



### c) Détails des Actions de Performance attribuées et/ou devenant disponibles pour chaque Membre du Directoire (article L. 225-194-4 du Code de Commerce)

#### Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2014

Le 3 mars 2014, le Conseil de Surveillance a attribué un total de 36 516 Actions de Performance aux salariés et mandataires sociaux du Groupe. Le Plan d'Actions de Performance (Plan n° 1 Performance) est détaillé en pages 261 et 262.

Ces Actions de Performance sont toutes soumises à une condition de performance externe, à savoir : la performance boursière globale de l'action Unibail-Rodamco SE, prenant en compte toutes les distributions réinvesties, doit être supérieure à la performance de l'indice de référence EPRA Euro Zone sur la période d'acquisition (minimum 3 ans).

La valeur économique<sup>(1)</sup> du montant total des Actions de Performance et des Options de Performance (déterminée selon la méthode IFRS retenue pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe) attribuées aux membres du Directoire doit se situer entre 0% et 150% de leur rémunération annuelle fixe brute.

#### Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire

Le Conseil de Surveillance, lors de la même réunion, a également maintenu que :

- tous les membres du Directoire devront conserver 30 % des Actions de Performance à titre d'investissement personnel entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la cessation de leur mandat de membre du Directoire ;

- cette obligation de conservation, cumulée à celle relative aux Options, s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco SE de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les autres membres du Directoire (trois ans de rémunération annuelle fixe brute pour le Président du Directoire) jusqu'à la cessation de leur mandat de membre du Directoire ;
- en conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détener un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE équivalent à 50 % au moins de sa rémunération annuelle fixe brute au cours d'une année donnée.

Le nombre d'Actions de Performance allouées le 3 mars 2014 aux membres du Directoire en fonction à cette date s'élève à 8 808 soit 24,1 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe en 2014 (36 516).

M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 2 561 Actions de Performance, en ligne avec l'attribution de 2013. L'allocation au Président du Directoire représente 7,0 % de l'attribution totale au sein du Groupe en 2014.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les Actions de Performance suivantes en 2014 : M. Olivier Bossard : 1 229 ; Mme Armelle Carminati-Rabasse : 1 229 ; M. Fabrice Mouchel : 1 024 ; M. Jaap Tonckens : 1 536 et M. Jean-Marie Tritant : 1 229.

L'attribution des Actions de Performance aux membres du Directoire est présentée en détail dans les tableaux n° 6 et 7 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

(1) La valeur correspond à la valeur des Options de Performance et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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.

### Détails des Actions de Performance attribuées à chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2014 (art. L.225-197-4 du Code de commerce) (Tableau n° 6 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Número de Plan et date	Nombre d'actions attribuées au cours de l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse) <sup>(2)</sup>	Critère de performance
M. Christophe Cuvillier	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	2 561	184 652 €	03/03/2017	03/03/2019	Oui
M. Olivier Bossard	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	Oui
Mme Armelle Carminati-Rabasse	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	1 024	73 832 €	03/03/2017	03/03/2019	Oui
M. Jaap Tonckens <sup>(3)</sup>	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	1 536	108 177 €	03/03/2018	03/03/2018	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan n° 1 Performance – Tranche 2014 03/03/2014	1 229	88 613 €	03/03/2017	03/03/2019	Oui

- (1) La valeur correspond à la valeur des Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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) La date correspond à la première date potentielle de disponibilité, sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests »), à partir du 3 mars 2017. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 3 mars 2019.
- (3) Pour les bénéficiaires non résidents français, la date d'acquisition est le 3 mars 2018, prenant en compte les quatre ans de période d'acquisition et l'absence de période de détention.

### Actions de Performance devenues disponibles pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2014 (Tableau n° 7 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Número de Plan et date	Nombre d'actions devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012 Plan n° 1 Performance – 04/03/2013 Plan n° 1 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui
M. Olivier Bossard	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012 Plan n° 1 Performance – 04/03/2013 Plan n° 1 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui
Mme Armelle Carminati-Rabasse	Plan n° 7 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012 Plan n° 1 Performance – 04/03/2013 Plan n° 1 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui
M. Jaap Tonckens	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012 Plan n° 1 Performance – 04/03/2013 Plan n° 1 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan n° 1 Performance – 26/04/2012 Plan n° 1 Performance – 04/03/2013 Plan n° 1 Performance – 03/03/2014	n/a	Oui

n/a signifie les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore disponibles.

### Actions de Performance attribuées pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2015

Le 3 mars 2015, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a décidé d'attribuer aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 37 554 Actions de Performance, représentant globalement 0,03 % du capital social sur une base totalement diluée.

Un total de 8 911 Actions de Performance a été attribué aux membres du Directoire.

Le nombre d'Actions de Performance attribuées au Président du Directoire représentent 6,8 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe en 2014.

En 2015, les Actions de Performance attribuées globalement aux membres du Directoire représentent 23,7 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe, et sont indiquées dans le tableau suivant :

### Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2015 (Tableau n° 6 bis – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'Actions de Performance attribuées au titre de l'exercice fiscal 2015	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés*	Date d'acquisition	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse)	Critère de performance
M. Christophe Cuvillier	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	2 561	242 547 €	03/03/2018	03/03/2020**	Oui
M. Olivier Bossard	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020**	Oui
Mme Armelle Carminati-Rabasse	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020**	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	1 127	106 736 €	03/03/2018	03/03/2020**	Oui
M. Jaap Tonckens	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	1 536	146 328 €	03/03/2019	03/03/2019***	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan n° 1 Performance – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020**	Oui

\* La valeur correspond à la valeur des Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Towers Watson), 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 de la période d'acquisition (4 ans) et l'absence de période de conservation.

\*\* Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, la potentielle première date de disponibilité, sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, quatre fois (« restrictive test ») pendant la période d'acquisition, sera à partir du 3 mars 2018. Si cette condition de performance n'est pas remplie à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 3 mars 2020. La période de détention de deux ans, commençant à la date effective d'acquisition, expire au plus tard le 3 mars 2022.

\*\*\* Pour les bénéficiaires non résidents fiscaux français en particulier, sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée, au plus, quatre fois (« restrictive test ») à partir du 3 mars 2019, la potentielle première date de disponibilité correspond à la fin de la période d'acquisition (c'est-à-dire le 3 mars 2019). Si la condition de performance n'est pas remplie à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus le 3 mars 2021.

**d) Nombre d'actions/Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 3 mars 2015 (Article 17 de l'Annexe 1 du Règlement CE 809/2004) (y compris les Options de Performance et les Actions de Performance allouées le 3 mars 2015)**

<b>Noms des membres du Directoire</b>	<b>Actions Unibail-Rodamco SE détenues</b>	<b>Options de Performance non exercées</b>	<b>Actions de Performance en période d'acquisition</b>
M. Christophe Cuvillier	805	183 250	9 614
M. Olivier Bossard	65 506	127 080	4 682
Mme Armelle Carminati-Rabasse	128	40 800	2 458
M. Fabrice Mouchel	61 609	76 160	3 848
M. Jaap Tonckens	4 927	128 520	6 279
M. Jean-Marie Tritant	72 987	152 955	4 682

### e) Information requise par l'AMF sur la situation des membres du Directoire au 31 décembre 2014 (Tableau n° 10 – Recommandations Afep-Medef / Tableau n° 11 – Recommandations AMF)

Depuis son entrée dans le Groupe en qualité de Membre du Directoire, M. Christophe Cuvillier n'a jamais bénéficié d'un quelconque contrat de travail. M. Jaap Tonckens a renoncé à son contrat de travail en 2009.

Ce dispositif qui va au-delà des recommandations Afep-Medef a également été appliqué aux nouveaux membres du Directoire qui ont immédiatement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur nomination le 25 avril 2013.

Mme Armelle Carminati-Rabasse est entrée dans le Groupe le 1<sup>er</sup> septembre 2013 en tant que membre du Directoire et ne bénéficie d'aucun contrat de travail.

	Contrat de travail		Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)		Régime de retraite supplémentaire dite « chapeau » (prestations définies)		Indemnités dues cessation de fonction		Clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>M. Christophe Cuvillier</b> <b>Président du Directoire</b> Nomination comme Président du Directoire : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓
<b>M. Olivier Bossard</b> <b>Directeur Général Développement</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓
<b>Mme Armelle Carminati-Rabasse</b> <b>Directrice Générale Fonctions Centrales</b> Nomination : 01/09/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓
<b>M. Fabrice Mouchel</b> <b>Directeur Général Adjoint Finance</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓
<b>M. Jaap Tonckens</b> <b>Directeur Général Finance</b> Première nomination : 01/09/2009 Renouvellement du mandat : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓
<b>M. Jean-Marie Tritant</b> <b>Directeur Général Opérations</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017		✓	✓			✓		✓		✓



#### 6.4.4.2. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 16 avril 2015

##### a) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au Président du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 16 avril 2015

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>850 504 €</b>	La rémunération fixe annuelle brute de 850 504 € versée en 2014 à M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges. Ce montant se situe significativement en dessous de la moyenne, sous le quantile le plus faible comparativement aux panels « sociétés du CAC 40 » et « sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable » (enquête Towers Watson 2014).
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>962 099 €</b>	La rémunération variable annuelle (incentive court terme – STI) de M. Christophe Cuvillier payée au titre de l'exercice 2014 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 sur recommandation du CGNR. Elle est basée sur des critères 100 % quantitatifs entièrement dépendants de la performance du Groupe en 2014. Elle a été calculée au moyen d'une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action au-delà de l'inflation ; et</li> <li>• la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période.</li> </ul> Au titre de l'exercice 2014, le STI attribué à M. Christophe Cuvillier s'élève à 962 099 € (avant impôts et charges) soit 113,1 % de sa rémunération fixe brute perçue au titre de cette période, en deçà du plafond de 150 % de sa rémunération fixe annuelle.
<b>Rémunération variable annuelle différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	M. Christophe Cuvillier n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
	307 717 €	<p>M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 42 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>L'allocation au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'allocation globale pour un même exercice.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 307 717 €. Cette allocation représente 7,0 % de l'attribution totale intervenue en 2014.</p>
<p><b>Incentive long terme – LTI : Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance</b> (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 284 à 290 du rapport annuel</p>	184 652 €	<p>M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 2 561 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation de 2 ans. En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>L'allocation au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'allocation globale pour un même exercice.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 184 652 €. Cette allocation représente 7,0 % de l'attribution totale intervenue en 2014.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p>En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 492 369 € soit 57,9 % de la rémunération annuelle fixe brute du Président du Directoire.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres</i> : le Conseil de Surveillance a également décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>• cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco SE de trois ans de rémunération annuelle fixe brute pour le Président du Directoire.</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p> <p>M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).</p> <p>M. Christophe Cuvillier ne bénéficie plus du système de retraite complémentaire applicable jusqu'au 31 décembre 2013 et réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société, exclusivement à cotisations définies, payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	269 400 €	<p>Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un montant fixe de 90 000 €; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 269 400 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>

### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Christophe 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 de toute nature	20 796 €	M. Christophe Cuvillier bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

### b) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 aux autres membres du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 16 avril 2015

#### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Olivier Bossard, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	400 000 €	La rémunération annuelle fixe brute de 400 000 € versée en 2014 à M. Olivier Bossard, membre du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges.
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	333 611 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Olivier Bossard payée au titre de l'exercice 2014 a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 à 333 611 €, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'année 2014 se décompose en deux parts :</p> <p>(i) une part quantitative entièrement dépendante de la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation,</li> <li>la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période.</li> </ul> <p>Cette part quantitative pèse 48,4 % du STI attribué au titre de la période et représente 40,4 % de sa rémunération annuelle fixe.</p> <p>(ii) une part qualitative, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, déterminée pour chaque membre du Directoire suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire, puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Le taux de réalisation des objectifs qualitatifs d'M. Olivier Bossard ressort à 86 %.</p> <p>Cette part qualitative pèse 51,6 % du STI et représente 43,0 % de sa rémunération annuelle fixe. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 280 et 281 du rapport annuel.</p> <p>Au titre l'exercice 2014, le STI total de M. Olivier Bossard représente 83,4 % de sa rémunération fixe annuelle.</p>
<b>Rémunération variable annuelle différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	M. Olivier Bossard n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Olivier Bossard, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
	147 704 €	<p>M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</li> <li>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</li> </ul> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 147 704 €.</p>
<p><b>Incentive long terme :</b> Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 284 à 290 du rapport annuel</p>	88 613 €	<p>M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</li> <li>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</li> </ul> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 88 613 €.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation de 2 ans. En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 236 317 € soit 59,0 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres :</i> le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>• cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco SE de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président).</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ.</p> <p>En conséquence, M. Olivier Bossard n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	115 000 €	<p>M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts) ni de contribution additionnelle annuelle. Il n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2014.</p> <p>Le système mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un montant fixe de 45 000 € et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 115 000 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
<b>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</b>	n/s	<p>M. Olivier 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.</p>
<b>Avantages de toute nature</b>	14 688 €	<p>M. Olivier Bossard bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	n/a	<p>M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Madame Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de l'exercice 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>440 000 €</b>	La rémunération annuelle fixe brute de 440 000 € versée en 2014 à Mme Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges.
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>302 508 €</b>	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de Mme Armelle Carminati-Rabasse payée au titre de l'exercice 2014 a été déterminée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 à 302 508 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'année 2014 est composé de deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) une part quantitative entièrement dépendante de la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants :               <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation ;</li> <li>■ la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende versé par action au cours de la même période.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cette part quantitative pèse 57,6 % du STI attribué au titre de la période et représente 39,6 % de sa rémunération annuelle fixe ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(ii) une part qualitative plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, déterminée pour chaque membre du Directoire suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire, puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Le taux de réalisation des objectifs qualitatifs de Mme Armelle Carminati-Rabasse ressort à 58,3 %. Cette part qualitative pèse 42,4 % du STI et représente 29,2 % de sa rémunération annuelle fixe.</li> </ul> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 280 et 281 du rapport annuel.</p> <p>Au titre de l'exercice 2014, le STI de Mme Armelle Carminati-Rabasse a représenté 68,8 % de sa rémunération fixe annuelle.</p>
<b>Rémunération variable annuelle différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	Mme Armelle Carminati-Rabasse n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.



**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Madame Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
	147 704 €	<p>Pour la première fois en 2014, Mme Armelle Carminati-Rabasse s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 147 704 €.</p>
<p><b>Incentive long terme :</b>            Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)            Se reporter aux pages 284 à 290 du rapport annuel</p>	88 613 €	<p>Mme Armelle Carminati-Rabasse s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 88 613 €.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation de 2 ans. En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 236 317 € soit 53,7 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres :</i> le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président).</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>		<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ.</p> <p>En conséquence, Mme Armelle Carminati-Rabasse n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	122 000 €	<p>Mme Armelle Carminati-Rabasse ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts) ni de contribution additionnelle annuelle. Elle n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2014.</p> <p>Le système mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un montant fixe de 45 000 €, et</li> <li>un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N puis la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 122 000 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
<b>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</b>	n/s	<p>Mme Armelle Carminati-Rabasse 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 elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p>
<b>Avantages de toute nature</b>	13 971 €	<p>Mme Armelle Carminati-Rabasse bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	n/a	<p>Mme Armelle Carminati-Rabasse ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable ».  
 n/s signifie « non significatif ».

### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Fabrice Mouchel, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de l'exercice 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>320 000 €</b>	La rémunération annuelle fixe brute de 320 000 € versée en 2014 à M. Fabrice Mouchel, membre du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges.
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>280 338 €</b>	La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Fabrice Mouchel payée au titre de l'exercice 2014 a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 à 280 338 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute. Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'année 2014 est composé de deux parties : (i) une part quantitative entièrement dépendante de la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation ;</li> <li>■ la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende versé par action au cours de la même période.</li> </ul> Cette part quantitative pèse 48,6 % du STI attribué au titre de la période et représente 42,6 % de sa rémunération annuelle fixe. (ii) une part qualitative plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe déterminée pour chaque membre du Directoire suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire, puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Le taux de réalisation des objectifs qualitatifs de M. Fabrice Mouchel ressort à 90 %. Cette part qualitative pèse 51,4 % du STI et représente 45,0 % de sa rémunération annuelle fixe. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 280 et 281 du rapport annuel. Au titre de l'exercice 2014, le STI de M. Fabrice Mouchel représente 87,6 % de sa rémunération fixe annuelle.
<b>Rémunération variable annuelle différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	M. Fabrice Mouchel n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Fabrice Mouchel, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
	123 087 €	<p>M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 17 000 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</li> <li>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</li> </ul> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 123 087 €.</p>
<p><b>Incentive long terme :</b>            Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)            Se reporter aux pages 284 à 290 du Rapport annuel</p>	73 832 €	<p>M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 1 024 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</li> <li>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</li> </ul> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 73 832 €.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation de 2 ans. En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 196 919 € soit 61,5 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres :</i> le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>• cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président).</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ.</p> <p>En conséquence, M. Fabrice Mouchel n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	101 000 €	<p>M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts) ni de contribution additionnelle annuelle. Il n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2014.</p> <p>Le système mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un montant fixe de 45 000 €, et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 101 000 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
<b>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</b>	n/s	<p>M. Fabrice 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.</p>
<b>Avantages de toute nature</b>	10 691 €	<p>M. Fabrice Mouchel bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	n/a	<p>M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jaap Tonckens, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>550 000 €</b>	La rémunération annuelle fixe brute de 550 000 € versée en 2014 à M. Jaap Tonckens, membre du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges.
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>470 249 €</b>	La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Jaap Tonckens payée au titre de l'exercice 2014 (approbation du Conseil de Surveillance du 3 mars 2015) s'élève à 470 249 € (avant impôts et charges) étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.  Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, l'incentive court terme (STI) des membres du Directoire dû au titre de l'année 2014 est composée de deux parties : (i) une part quantitative entièrement dépendante de la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation,</li> <li>■ la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période.</li> </ul> Cette part quantitative pèse 44,4 % du STI attribué au titre de la période et représente 38,0 % de sa rémunération annuelle fixe ; (ii) une part qualitative plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, déterminée pour chaque membre du Directoire suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire, puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Le taux de réalisation des objectifs qualitatifs de M. Jaap Tonckens ressort à 95 %. Cette part qualitative pèse 55,6 % du STI et représente 47,5 % de sa rémunération annuelle fixe. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 280 et 281 du rapport annuel.  Au titre de 2014, le STI de M. Jaap Tonckens représente 85,5 % de sa rémunération fixe annuelle.
<b>Rémunération variable différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	M. Jaap Tonckens n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jaap Tonckens, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
	184 630 €	<p>M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 25 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 184 630 €.</p>
<p><b>Incentive long terme – LTI :</b>            Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 284 à 290 du rapport annuel</p>	108 177 €	<p>M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 1 536 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 4 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 108 177 €.</p> <p>En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 292 807 € soit 53,2 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres :</i> le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président).</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	141 250 €	<p>M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).</p> <p>M. Jaap Tonckens ne bénéficie plus du système de retraite complémentaire applicable jusqu'au 31 décembre 2013 et réparti entre (a) le régime de retraite supplémentaire de la Société, exclusivement à cotisations définies, payées directement par la Société à l'organisme tiers et (b) la contribution additionnelle annuelle qui doit être réinvestie (après déduction des cotisations sociales et impôts sur le revenu) sur une épargne longue en vue de financer sa retraite (type plan d'assurance-vie ou PERP pour les membres français) pendant la durée de son mandat.</p> <p>Ce système a été remplacé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 par le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 141 250 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
<b>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</b>	n/a	n/a
<b>Avantages de toute nature</b>	4 715 €	M. Jaap Tonckens bénéficie d'une couverture de frais de santé « expatrié ».
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	n/a	M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».



### Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Marie Tritant, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
<b>Rémunération fixe</b> (versée au titre de l'exercice 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>450 000 €</b>	La rémunération annuelle fixe brute de 450 000 € versée en 2014 à M. Jean-Marie Tritant, membre du Directoire, a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges.
<b>Rémunération variable annuelle – STI</b> (due au titre de 2014 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 277 à 284 du rapport annuel	<b>377 657 €</b>	La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Jean-Marie Tritant payée au titre de l'exercice 2014 a été fixée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 à 377 657 € étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.  Conformément à la politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire dû au titre de l'année 2014 est composé de deux parties : (i) une part quantitative entièrement dépendante de la performance du Groupe en 2014, plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, et calculée selon une formule qui n'a pas été modifiée depuis 2007, et qui prend en considération les principaux indicateurs de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ le résultat net récurrent et la croissance du résultat net récurrent par action, au-delà de l'inflation,</li> <li>■ la création de valeur au cours de l'exercice, mesurée par l'accroissement, au-delà de l'inflation, de l'actif net réévalué par action, auquel vient s'ajouter le dividende par action versé au cours de la même période.</li> </ul> Cette part quantitative pèse 47,0 % du STI attribué au titre de la période et représente 39,4 % de sa rémunération annuelle fixe ; (ii) une part qualitative plafonnée à 50 % de la rémunération annuelle fixe, déterminée pour chaque membre du Directoire suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire, puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Le taux de réalisation des objectifs qualitatifs de M. Jean-Marie Tritant ressort à 89 %. Cette part qualitative pèse 53,0 % du STI et représente 44,5 % de sa rémunération annuelle fixe. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 280 et 281 du rapport annuel.  Au titre de l'exercice 2014, le STI de M. Jean-Marie Tritant représente 83,9 % de sa rémunération fixe annuelle.
<b>Rémunération variable annuelle différée</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
<b>Rémunération variable pluriannuelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
<b>Jetons de présence</b>	n/a	M. Jean-Marie Tritant n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

**Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 à Monsieur Jean-Marie Tritant, membre du Directoire**

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
	147 704 €	<p>M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Options sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve de la réalisation :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Options attribuées en 2014 s'élève à 147 704 €.</p>
<p><b>Incentive long terme :</b> Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet indépendant Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 284 à 290 du rapport annuel</p>	88 613 €	<p>M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014.</p> <p>Les Actions de Performance sont acquises définitivement à l'expiration d'une période d'acquisition de 3 ans minimum pouvant aller jusqu'à 5 ans sous réserve de la réalisation conjointe :</p> <p>(i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et</p> <p>(ii) d'une condition de performance externe : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2014 s'élève à 88 613 €.</p> <p>L'acquisition définitive est assortie d'une période de conservation de 2 ans. En conformité avec le code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors qu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE équivalent à 50 % au moins de sa rémunération fixe annuelle brute au cours d'une année donnée.</p> <p>Conformément à la politique de rémunération du Groupe, la valeur économique du montant total des Options de Performance et des Actions de Performance attribuées doit se situer entre 0 % et 150 % de la rémunération annuelle fixe brute. En 2014, cette valeur économique s'élève à un total de 236 317 € soit 52,5 % de la rémunération annuelle fixe brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres :</i> le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % (a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des Options de Performance jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire et b) des Actions de Performance entre le moment où ces Actions de Performance deviennent disponibles et la fin de leur mandat de membre du Directoire,</li> <li>• cette obligation de conservation (Options et Actions de Performance) s'entend à concurrence de l'équivalent en actions Unibail-Rodamco SE de deux ans de rémunération annuelle fixe brute pour les Membres du Directoire (hors Président).</li> </ul>
<b>Indemnité de prise ou de cessation de fonction</b>	n/a	<p>La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ.</p> <p>En conséquence, M. Jean-Marie Tritant n'a perçu aucune indemnité de prise de fonction et ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de ses fonctions.</p>
<b>Régime de Contribution Supplémentaire</b> (venu remplacer le régime de retraite complémentaire)	123 750 €	<p>M. Jean-Marie Tritant ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts) ni de contribution additionnelle annuelle. Il n'a bénéficié d'aucune contribution de retraite supplémentaire en 2014.</p> <p>Le système mis en place à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée ( soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1).</li> </ul> <p>En 2014, le montant total du RCS s'est élevé à 123 750 € et a été versé sur un compte d'épargne bloqué. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
<b>Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé</b>	n/s	<p>M. Jean-Marie 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</p>
<b>Avantages de toute nature</b>	15 905 €	<p>M. Jean-Marie Tritant bénéficie d'une voiture de société et d'une assurance chômage (type GSC).</p>
<b>Indemnité de non-concurrence</b>	n/a	<p>M. Jean-Marie Tritant ne bénéficie d'aucun dispositif contractuel d'indemnisation lié à une quelconque clause de non-concurrence en cas de cessation de ses fonctions.</p>

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

### 6.4.4.3. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

#### a) Rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Depuis janvier 2009, le Président du Conseil de Surveillance perçoit une rémunération totale annuelle de 130 000 euros brut, au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de Président du CGNR. Cette rémunération n'est pas incluse dans l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale des actionnaires pour les autres membres du Conseil de Surveillance. Une étude exécutée par un consultant externe indépendant demandée par le Conseil de Surveillance dans le cadre du plan de succession a révélé que la rémunération du Président était faible par rapport à ses pairs (i.e. les grandes sociétés cotées de taille comparable en France et au Pays-Bas avec une structure de gouvernance à Directoire et Conseil de Surveillance ainsi qu'un Président indépendant). En conséquence, le Conseil de Surveillance a décidé, hors la présence du Président, de réviser, à partir de janvier 2015, la rémunération annuelle du Président à 150 000 euros et de prévoir une rémunération distincte pour l'exécution de ses fonctions en tant que Président du CGNR de 20 000 euros (identique au montant versé au président du comité d'audit, dont 17 500 euros fixes et 2 500 euros variables) afin d'offrir le maximum de flexibilité dans le plan de succession ainsi que la dissociation des fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de Président du CGNR pour l'avenir.

#### b) Jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance

L'enveloppe totale annuelle des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance fixée par l'Assemblée Générale est de 875 000 euros et reste inchangée depuis 2007. Le montant des jetons de présence a été défini par le Conseil de Surveillance du 14 mai 2009, selon le détail ci-dessous.

#### Jetons de présence du Conseil de Surveillance pour 2014

Depuis 2007, les jetons de présence annuels du Conseil de Surveillance sont maintenus à 52 000 euros par membre (trois quarts fixes et un quart variable en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil). La partie fixe a été versée trimestriellement et la partie variable a été versée en fin d'année. Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a reçu des jetons de présence supplémentaires de 15 000 euros. Des jetons de présence supplémentaires de 1 350 euros ont été payés aux membres du Conseil de Surveillance (à l'exception du Président du Conseil de Surveillance) qui assistaient à une ou plusieurs séances contiguës du Conseil de Surveillance et/ou de ses comités spécialisés tenues hors de leur pays de résidence.

#### Jetons de présence des comités du Conseil de Surveillance pour 2014

En 2014, les jetons de présence annuels pour les membres du comité d'audit et du comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (à l'exception des Présidents des comités) ont été maintenus à 10 000 euros. Le Président du comité d'audit a reçu des jetons de présence de 20 000 euros au titre de ses fonctions. Comme décrit en détail dans le paragraphe a) de la présente section, le Conseil de Surveillance a décidé, hors la présence du Président du CGNR, l'attribution des jetons de présence, à partir de janvier 2015, à hauteur de 20 000 euros au Président du CGNR. Des jetons de présence complémentaires de 1 350 euros ont été payés aux membres (à l'exception du Président du Conseil de Surveillance) qui assistaient à une ou plusieurs séances contiguës du Conseil de Surveillance et/ou de ses comités spécialisés tenues hors de leur pays de résidence. 25 % des jetons de présence pour chaque comité sont variables en fonction de l'assiduité aux réunions des comités.

Jetons de présence payés au titre des années fiscales 2013 et 2014 <sup>(1)</sup>

Membres du Conseil de Surveillance	Jetons année 2013	Jetons année 2014
M. Frans Cremers	66 267,86 €	63 525,00 €
M. José Luis Duran	62 842,86 €	61 825 00 €
Mme Mary Harris	68 750,00 €	70 100,00 €
M. François Jaclot	96 450,00 €	92 125,00 €
M. Jean-Louis Laurens	62 217,86 €	60 825,00 €
M. Yves Lyon-Caen	62 842,86 €	61 725,00 €
Mme Marella Moretti <sup>(2)</sup>	64 700,00 €	27 750,00 €
M. Alec Pelmore	69 592,86 €	68 475,00 €
M. Herbert Schimetschek <sup>(3)</sup>	69 592,86 €	34 775,86 €
Mme Dagmar Kollmann <sup>(4)</sup>	0,00 €	42 775,00 €
<b>TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (À L'EXCLUSION DU PRÉSIDENT)</b>	<b>623 257,16</b>	<b>583 900,86 €</b>

(1) Y compris la majoration pour réunion hors du pays de résidence et avant déduction par Unibail-Rodamco SE d'une retenue à la source de 30 % pour ceux qui résident hors de la France, et de 36.5 % pour ceux qui résident en France.

(2) Mandat a pris fin le 23 avril 2014.

(3) Mandat a pris fin le 23 avril 2014.

(4) Mandat a commencé le 23 avril 2014.

## Rémunération annuelle du Président du Conseil de Surveillance pour les années fiscales 2013 et 2014

Président du Conseil de Surveillance	2013	2014
M. Rob ter Haar	130 000,00	130 000,00

## 6.4.5. Règlement Prospectus – Déclaration négative

À la connaissance de la Société, les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ne sont pas concernés par les situations et les restrictions visées à l'article 14 de l'annexe 1 du Règlement (CE 809/2004).

## 6.5. Autres informations

### 6.5.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2014 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-184 du Code de Commerce)

Tableau 9 – Recommandations AMF

	10 plus importantes attributions d'Options de Performance au cours de l'exercice 2014	10 plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2014
Nombre d'Options de Performance attribuées ou d'Options de Performance exercées <sup>(1)</sup>	115 600	176 455
Prix moyen	186,10 €	119,06 €
Plan n° 5 Tranche 2007	-	26 108
Plan n° 5 Tranche 2008	-	10 747
Plan n° 5 Tranche 2009	-	15 717
Plan n° 6 Tranche 2010	-	123 883
Plan n° 7 Tranche 2014	115 600	-

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre d'Options de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

### 6.5.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2014 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-197-4 du Code de Commerce)

Tableau 9 – Recommandations AMF

	10 plus importantes attributions d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2014	10 plus importantes disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2014
Nombre d'Actions de Performance attribuées ou devenues disponibles	6 965	0

(1) Le nombre des meilleures attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre d'Actions de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

### 6.5.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents

Les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, ainsi que certains collaborateurs du Groupe qui ont accès dans le cadre de leur fonction à des informations privilégiées, ont la qualité d'initiés permanents ou ponctuels au sens de l'article 622-2 du Règlement général de l'AMF. Dans ce cadre, la Société, conformément aux dispositions de l'article L.621-18-4 du Code monétaire et financier, a communiqué à l'AMF la liste des personnes qualifiées d'initiés permanents.

Conformément aux dispositions du Règlement général de l'AMF et du Compliance Book, les personnes concernées au sein de la Société (y compris les « personnes ayant des liens personnels étroits avec ces dernières ») sont informées des règles de bonne conduite et des obligations déclaratives applicables aux opérations réalisées à titre personnel sur les titres de la Société, auprès de l'AMF et de la Société.

Il leur est notamment interdit d'acquérir ou céder des titres (ou des produits financiers liés à ces titres) pendant la période de trente jours précédant la publication des résultats annuels et semestriels.

Les actions détenues par les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire doivent être inscrites au nominatif (article L. 225-109 du Code de Commerce).



## Transactions des mandataires sociaux sur le titre Unibail-Rodamco SE (État récapitulatif – art. 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Nom	Date	Nature de l'Opération	Quantité	Prix Unitaire
<b>Membres du Directoire présents au 31/12/2014</b>				
M. Christophe Cuvillier – Président du Directoire	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	155	161,61 €
	07/05/2014	Levée d'Options de Performance	8 375	103,62 €
	07/05/2014	Vente d'Options de Performance	8 375	196,03 €
	09/05/2014	Levée d'Options de Performance	423	79,08 €
M. Olivier Bossard – Directeur Général Développement	23/06/2014	Levée d'Options de Performance	3 489	120,33 €
	23/06/2014	Vente d'Options de Performance	3 489	211,11 €
	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	161	161,61 €
	31/12/2014	Levée d'Options de Performance	1 875	79,08 €
Mme Armelle Carminati-Rabasse – Directrice Générale Fonctions Centrales	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	129	161,61 €
M. Fabrice Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance	05/05/2014	Levée d'Options de Performance	14 792	120,33 €
	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	162	161,61 €
	11/03/2014	Levée d'Options de Performance	29 303	120,33 €
	11/03/2014	Vente d'Options de Performance	29 303	190,06 €
	12/03/2014	Levée d'Options de Performance	11 486	120,33 €
	12/03/2014	Vente d'Options de Performance	11 486	187,87 €
	13/03/2014	Levée d'Options de Performance	8 514	120,33 €
	13/03/2014	Vente d'Options de Performance	8 514	188,31 €
	07/04/2014	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	1 800	191,27 €
	09/04/2014	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	300	192,20 €
	15/04/2014	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	500	189,32 €
	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	155	161,61 €
	16/10/2014	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	1 100	182,95 €
	25/11/2014	Vente d'actions Unibail-Rodamco	8	208,05 €
M. Jean Marie Tritant – Directeur Général Opérations	01/07/2014	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	162	161,61 €
<b>Membres du Conseil de Surveillance</b>				
Mme D. Kollmann – Membre du Conseil de Surveillance	19/09/2014	Acquisition d'actions	100	206,15 €

### 6.5.4. Honoraires des experts évaluateurs

Le Groupe fait procéder deux fois par an à l'évaluation de son patrimoine pour chacun de ses trois pôles d'activité par des experts évaluateurs indépendants : DTZ, JLL, CBRE et PwC. Ces experts ont été nommés en 2010 (et 2014 pour CBRE) conformément à la politique du Groupe de rotation des experts tous les cinq ans.

Les honoraires versés sont déterminés de façon forfaitaire et s'évaluent pour l'année 2014 à 1,1 million d'euros (contre 1,1 million d'euros pour 2013). Les honoraires sont en outre déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Pour chaque cabinet d'expertise, les honoraires facturés représentent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires.

### 6.5.5. Assurances

Unibail-Rodamco SE a souscrit un programme d'assurances placé auprès de compagnies d'assurances présentant une solvabilité de premier rang. Une gestion active du programme est réalisée par la Direction des Assurances en lien avec les équipes locales et les courtiers d'assurance.

Le programme d'assurance dommages aux biens et terrorisme garantit les actifs du patrimoine pour la majorité d'entre eux en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

Les principaux projets de construction ou de rénovation d'actifs sont assurés par des polices d'assurances Tous Risques Chantier. Les vices de construction sont couverts par des polices Dommages-Ouvrage en France et par les garanties contractuelles des constructeurs dans l'ensemble des Régions.

Le montant global des primes acquittées en 2014, hors primes d'assurance construction, s'est élevé à 8,9 millions d'euros, sachant qu'une grande partie est refacturée aux locataires ou aux

autres copropriétaires dans le cadre des contrats et dispositifs réglementaires en vigueur.

Fin 2014, la renégociation des programmes d'assurances et l'intégration dans ces programmes au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de CentrO, de Ruhrpark et des actifs détenus par mfi AG a permis d'obtenir pour 2015 de substantielles réductions de primes et une amélioration des garanties.

Aucun sinistre majeur n'est survenu en 2014.

### 6.5.6. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (art. D. 441-4 du Code de Commerce)

Le tableau suivant présente la décomposition à la date du 31 décembre 2014 du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance. Ces informations sont données par comparaison avec l'exercice précédent (en milliers d'euros).

	Non échues						Échues à la clôture		Hors échéances		Total	
	< 30 jours		Entre 30 et 60 jours		> 90 jours		31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2014						
Fournisseurs	241	13 752	0	0	0	0	3 296	2 800	0	0	3 537	16 552
Provisions pour factures non parvenues									30 774	55 359	30 774	55 359
Autres									1 604	2 286	1 604	2 286
France	241	13 752	0	0	0	0	3 296	2 800	32 378	57 645	35 915	74 197
Établissement néerlandais (pour mémoire)											10 915	15 124
<b>TOTAL UNIBAIL-RODAMCO</b>											<b>46 830</b>	<b>89 321</b>

La ligne « Autres » est principalement composée de retenues de garanties.

### 6.5.7. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	458 730	459 034	474 460	486 343	490 292
Nombre d'actions émises	91 745 924	91 806 889	94 891 980	97 268 576	98 058 347
Nombre d'obligations convertibles en actions	0	0	0	0	0
<b>Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	81 045	78 067	76 798	79 817	90 002
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	683 220	776 181	667 782	787 414	675 408
Impôt sur le bénéfice	0	146	(465)	3 304	14 781
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1 336 079	1 067 499	1 469 245	774 210	1 209 223
Montant du bénéfice distribué	486 253	734 455	806 427	871 354	941 360 <sup>(1)</sup>
Montant de la distribution exceptionnelle	247 714	0	0	0	0
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (en millier d'euros)</b>					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	7,45	8,45	7,04	8,06	6,74
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	14,56	11,63	15,48	7,96	12,33
Dividende versé à chaque action	5,30	8,00	8,40	8,90	9,60 <sup>(1)</sup>
Distribution exceptionnelle	2,70	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Personnel</b>					
Effectif au 31 décembre	10	11	5	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	7 407	6 534	4 700	3 723	4 320
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	2 658	2 506	2 560	2 713	2 714

(1) Soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015 sur la base de 98 058 347 actions au 31 décembre 2014.

## 6.6. Facteurs de risque

Les règles et dispositifs de contrôle interne du Groupe Unibail-Rodamco (le « Groupe »), qui reposent sur des documents de référence, des chartes, des normes, des procédures et des bonnes pratiques, visent à créer et à pérenniser une organisation capable de prévenir et/ou atténuer, et gérer les facteurs de risque maîtrisables, notamment les risques opérationnels, financiers, fiscaux et juridiques auxquels Unibail-Rodamco SE et ses filiales sont, ou pourraient être, exposées, bien que ces risques ne puissent jamais être totalement éliminés.

Les procédures de suivi pertinentes et les outils de gestion mis en œuvre par le Groupe sont décrits principalement dans la section relative au système de contrôle interne du Rapport du Président du Conseil de Surveillance (voir pages 314 à 330).

L'attention des investisseurs est attirée sur le fait que la liste des facteurs de risque mentionnés dans la présente section n'est pas exhaustive et qu'il pourrait y avoir d'autres risques, totalement ou partiellement inconnus 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.

### 6.6.1. Risques inhérents aux activités du groupe Unibail-Rodamco

#### 6.6.1.1. Risques résultant de l'évolution du marché immobilier

Le Groupe est présent dans divers secteurs de l'immobilier commercial, notamment celui des Centres Commerciaux, des Bureaux, des Congrès & Expositions et autres activités de service qui s'y rattachent. Outre les facteurs de risque propres à chaque actif, les activités du Groupe sont exposées à des facteurs échappant à son contrôle ainsi qu'à des risques systémiques, comme le caractère cyclique des secteurs où il opère. La stratégie et les politiques du Groupe visent à se prémunir et à atténuer les effets négatifs de ces risques. En effet, des changements soudains en matière économique (notamment la consommation des ménages), financière, monétaire, réglementaire, géopolitique, politique, sociale, sanitaire et/ou écologique peuvent avoir un impact significatif négatif sur le Groupe, la valeur de ses actifs, ses résultats, sa politique de distribution, ses plans de développement et/ou ses acquisitions/cessions.

Une dégradation prolongée des conditions économiques et ses incidences sur le marché locatif et/ou de l'investissement serait de nature à impacter défavorablement le niveau d'activité du Groupe, ses résultats, la valeur de ses actifs et sa politique d'investissement et de développement.

Les actifs immobiliers (à l'exception de certains projets de développement) du Groupe sont évalués de manière biannuelle selon la méthode de la juste valeur. La valeur du patrimoine immobilier évalué est sensible à la variation à la hausse ou à la baisse des principales hypothèses retenues par les experts (taux de rendement, valeur locative, taux d'occupation) et est donc susceptible

de connaître des variations importantes de nature à impacter également le Groupe, son profil et/ou ses résultats.

Certains des actifs immobiliers du Groupe sont tributaires de la capacité des enseignes phares à attirer des clients et ces actifs pourraient être exposés à des effets significatifs négatifs si un ou plusieurs des locataires en question venaient à dénoncer ou à ne pas renouveler leur bail et/ou connaître une baisse de leur propre attractivité, et/ou en cas de rapprochement de ces entreprises du secteur de la distribution.

#### 6.6.1.2. Risques inhérents à des projets de construction et de rénovation des actifs immobiliers

Le Groupe mène des activités de promotion immobilière dans les pôles Bureaux, Centres Commerciaux et Congrès & Expositions où les principaux risques sont liés aux éléments suivants :

- 1) Obtention définitive des autorisations administratives requises (permis de construire, licences commerciales, autorisations d'ouverture et/ou licences d'exploitation, etc.) ;
- 2) Maîtrise des coûts de construction (respect des calendriers et des enveloppes budgétaires, gestion des aléas et sujétions techniques) ; et
- 3) Atteinte d'un taux de location élevé (location de toutes les surfaces moyennant des loyers suffisants et des coûts d'accompagnements limités).

#### 6.6.1.3. Risques d'insolvabilité des locataires

La capacité du Groupe à percevoir des loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. La capacité de paiement du locataire est prise en considération avant la conclusion d'un bail. Il peut néanmoins arriver que des locataires ne versent pas leur loyer à temps ou cessent tout paiement, en particulier dans les contextes économiques plus difficiles, ce qui peut matériellement influencer sur les opérations du Groupe et/ou ses résultats. À titre informatif, 1 % d'impayés représentent 17 millions d'euros.

### 6.6.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels

#### 6.6.2.1. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe doit se conformer à de multiples lois et règlements, notamment mais de manière non limitative, droit boursier et règlement général des autorités de contrôle, règlements d'urbanisme, permis de construire et autorisations d'exploitation, règles sanitaires et de sécurité (en particulier pour les actifs ouverts au public), réglementations environnementales, droit des baux, réglementation du travail, droit fiscal, notamment les dispositions régissant les SIIC<sup>(1)</sup>, et droit des sociétés. Des évolutions du cadre

(1) Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées.

réglementaire ou légale et/ou la perte d'avantages liés à un statut ou à une autorisation pourraient contraindre le Groupe à adapter et/ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris son positionnement géographique), ce qui peut se traduire par un impact significatif négatif sur la valeur de son portefeuille immobilier et/ou sur ses résultats, par une augmentation de ses dépenses, et/ou un ralentissement, voire l'arrêt du développement de certains investissements ou activités locatives.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires (concernant par exemple sa responsabilité contractuelle, sa responsabilité d'employeur ou des affaires pénales) et faire l'objet de contrôles fiscaux et administratifs. À chacun de ces risques est attaché, outre un risque financier, un risque réputationnel et/ou d'image notamment en cas d'agissement contraire à l'éthique ou à la bonne pratique des affaires. À la meilleure connaissance de la Société, à la date de dépôt du présent Document de Référence, le Groupe n'est ni impliqué, ni partie à une procédure gouvernementale, judiciaire ou arbitrale (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets négatifs significatifs sur les résultats, la rentabilité ou la situation financière de la Société et/ou du Groupe qui ne soit pas reflété dans les comptes.

Pour toute information complémentaire relative aux mesures prises pour limiter les risques en matière légale, il convient de se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 314 à 330).

### 6.6.2.2. Risques fiscaux liés aux régimes fiscaux spécifiques

#### Généralités

Le Groupe est soumis au régime fiscal des pays dans lesquels il opère. Dans certains pays, un régime fiscal spécifique existe pour les sociétés immobilières résultant en une moindre taxation globale pour le Groupe. Le principe de ces régimes réside dans l'obligation de distribution de la majeure partie des revenus, ceux-ci devenant taxables au niveau des actionnaires. En optant pour ces types de régimes, le Groupe s'oblige à respecter les conditions spécifiques de chacun d'entre eux.

#### France

En France, le Groupe est soumis au régime fiscal français des SIIC (Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées) prévu à l'article 208 C du Code général des impôts. Si le Groupe ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier du régime, il serait redevable de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact négatif sur ses activités et ses résultats. En outre, si un ou plusieurs actionnaires agissant de concert atteignaient le seuil de 60 % des droits de vote, Unibail-Rodamco SE perdrait son statut de SIIC.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco SE devrait acquitter un impôt supplémentaire de 20 % sur toute distribution effectuée sur le résultat exonéré soumis à obligation de distribution, en faveur d'un actionnaire bénéficiant d'une exemption fiscale (à l'exclusion des personnes physiques) et détenant directement ou

indirectement 10 % ou plus du capital social d'Unibail-Rodamco SE, à moins qu'Unibail-Rodamco SE ne soit en mesure d'imputer cette charge d'impôt à l'actionnaire en question (pour plus de détails, voir page 254).

#### Pays-Bas

Ainsi qu'indiqué dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que l'application du régime de transparence fiscale aux Pays-Bas (FBI) lui soit contestée par les autorités fiscales locales à compter de l'exercice 2010. Unibail-Rodamco continue de bénéficier du régime SIIC en France. Bien que les différences entre les régimes SIIC et FBI soient mineures au regard de l'activité du Groupe, les autorités fiscales néerlandaises pourraient malgré tout considérer ces différences comme insurmontables.

Le Groupe ne partage pas la position des autorités fiscales néerlandaises. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2014 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale externe. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière du Groupe.

#### Espagne

En Espagne, Unibail-Rodamco a pu opter en 2013 pour le régime fiscal SOCIMI (*Sociedades Cotizadas de Inversion en el Mercado Inmobiliario*) concernant la plupart de ses biens immobiliers espagnols. Si Unibail-Rodamco ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier de ce régime, il serait redevable de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact négatif sur ses activités et ses résultats.

Le Groupe pourrait être redevable d'un impôt de 19 % sur toute distribution effectuée sur le résultat exonéré soumis à obligation de distribution, en faveur d'un ou plusieurs actionnaire payant moins de 10 % d'impôt sur les dividendes versés par Unibail-Rodamco SE et détenant 5 % ou plus du capital social de la Société.

#### Évolutions futures

Dans tous les pays où le Groupe opère, il est exposé aux éventuelles modifications des règles fiscales.

### 6.6.2.3. Risques environnementaux et sanitaires

En sa qualité de propriétaire et de gestionnaire immobilier, le Groupe doit se conformer aux réglementations environnementales et sanitaires locales dans tous les pays où il opère. La non-conformité à ces réglementations environnementales et sanitaires locales ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations promulguées dans ces domaines pourraient entraîner une hausse des dépenses ou entraver le développement des activités du Groupe et ainsi, avoir des répercussions sur les résultats d'Unibail-Rodamco SE ou mettre en cause sa responsabilité civile.

En outre, tous les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux catastrophes naturelles (changements climatiques, crises sanitaires ou écologiques, etc.), pouvant avoir un impact négatif sur les actifs en question.

Le Groupe intègre chaque année une partie Développement Durable dans son Rapport Annuel. Ce rapport, également disponible sur son site Internet, présente la politique, les engagements et les réalisations du Groupe en matière d'environnement. Un volet spécifique est consacré à la politique de maîtrise des risques sanitaires.

#### 6.6.2.4. Risques assurantiels

Les assureurs pourraient être confrontés à des difficultés financières qui ne leur permettraient pas de régler les sinistres relevant des polices d'assurance souscrites par le Groupe.

Le Groupe est tributaire des marchés de l'assurance et de leur capacité financière à couvrir ses risques et pourrait être exposé à des couvertures d'assurance insuffisantes ou à l'impossibilité de couvrir tout ou partie de certains risques.

Certains sinistres subis par le Groupe pourraient ne pas être couverts ou ne l'être que partiellement. Le cas échéant, le Groupe pourrait perdre tout ou partie du capital investi dans l'actif et ses loyers.

Le Groupe pourrait se trouver dans une situation où la valeur (coût de reconstruction) d'un ou de plusieurs de ses actifs serait mal évaluée par ses experts évaluateurs externes.

En ce qui concerne les actifs gérés par des tiers, le Groupe pourrait faire face à une situation où les polices d'assurances souscrites par les gestionnaires externes ne sont plus en vigueur ou procurent une couverture insuffisante en cas de sinistre.

### 6.6.3. Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes de communication et d'information du Groupe jouent un rôle important dans la conduite de ses activités. Toute défaillance, interruption ou violation de ces systèmes pourrait entraîner des défaillances ou des interruptions dans l'activité du Groupe, et engendrer des coûts importants liés à la récupération et à la vérification des informations ainsi qu'à la perte potentielle d'activités.

Les systèmes d'information du Groupe pourraient aussi faire l'objet d'attaques cybercriminelles débouchant sur le vol/détournement des données confidentielles et/ou l'extorsion de fonds et/ou l'interruption temporaire des activités du Groupe (dénis de service). Les conséquences pourraient être d'ordre financier (rupture de négociation, pénalités...), réputationnel (divulgaration de données opérationnelles ou financières non publiques) et/ou juridique (responsabilité vis-à-vis des personnes morales et/ou physiques sur lesquelles le Groupe Unibail-Rodamco détient des informations confidentielles et/ou nominatives).

Toute défaillance, interruption ou violation des systèmes d'information est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

### 6.6.4. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières

#### 6.6.4.1. Risques de marché

Du fait de ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché qui peuvent engendrer des pertes en raison de fluctuations des taux d'intérêt et/ou des taux de change.

Le Groupe est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer ses investissements. Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt pourrait avoir un impact négatif sur les résultats d'Unibail-Rodamco SE. Une partie de l'exposition du Groupe aux taux variables est couverte par des instruments dérivés, mais ces instruments de couverture pourraient ne pas couvrir ce risque en totalité. En outre, des fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe en affectant la valorisation des contrats dérivés.

Le Groupe est exposé au risque de change car il opère dans des pays qui se situent en dehors de la zone euro. La valeur des actifs, des loyers et des revenus perçus dans ces pays, ainsi que celle des charges opérationnelles et financières, lorsqu'ils sont convertis en euros, peut être affectée par les fluctuations des taux de change. De plus, des changements de taux d'intérêt dans des pays hors zone euro peuvent aussi impacter les résultats et/ou le bilan du Groupe.

Le risque de change est géré par le département Trésorerie qui contrôle de manière régulière l'évolution de ce risque. L'utilisation de produits dérivés et de dettes en devises permet de couvrir une partie de ce risque de change. 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.

Des comités dédiés au financement réunissant plusieurs membres du Directoire se tiennent plusieurs fois par an pour décider de la stratégie de couverture appropriée qui sera ensuite mise en œuvre par le département Trésorerie. Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives. Les stratégies de couverture ainsi que les expositions résiduelles aux taux d'intérêt et aux taux de change sont décrites dans le paragraphe « Gestion des risques de marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de gestion.

#### 6.6.4.2. Risques de liquidité

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. Le Groupe pourrait – à un moment donné (par exemple en cas de perturbation des marchés d'actions ou d'obligations, de contraction des capacités de prêt des banques, d'évolutions affectant le marché de l'immobilier ou de désintérêt des investisseurs pour les entreprises immobilières, de baisse de la notation de crédit d'Unibail-Rodamco SE ou d'évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière ou dans la structure capitalistique d'Unibail-Rodamco SE) – se heurter à des



difficultés pour lever des fonds et, par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin. Ces événements pourraient aussi influencer sur le coût de son financement et conduire à une hausse des frais financiers. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place des lignes de crédits non tirées dont le montant est mentionné dans le paragraphe « Liquidité » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion. Certains des contrats de financement sont soumis à des clauses de remboursement anticipé (« covenants ») liées en particulier à des ratios financiers ou la survenance de changements significatifs. Plus de détails sur ces clauses et les niveaux des ratios du Groupe sont donnés dans le paragraphe « Structure Financière » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

#### 6.6.4.3. Risques de contrepartie

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 change souscrits par le Groupe. En cas de défaillance d'une contrepartie, le Groupe pourrait perdre tout ou partie de ses dépôts ou perdre le bénéfice des couvertures souscrites avec ces contreparties. Il pourrait alors en résulter une augmentation de l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt ou au risque de change. La politique du Groupe pour gérer le risque de contrepartie sur ses contrats dérivés est décrite dans le paragraphe « Gestion des Risques de Marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

#### 6.6.5. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE

Les marchés boursiers peuvent connaître des fluctuations importantes qui peuvent être liées ou non aux résultats des sociétés dont les titres sont négociés sur les marchés réglementés. Le cours des titres Unibail-Rodamco SE (tant des actions, des ORA – Obligations Remboursables en Actions Unibail-Rodamco SE – que des ORNANES – Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes Unibail-Rodamco SE) peut être instable et peut être affecté par des événements concernant le Groupe, ses concurrents ou les marchés financiers en général.

Par exemple, le cours des titres Unibail-Rodamco SE ainsi que des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE et/ou des instruments financiers dérivés peuvent fluctuer de façon significative en réaction à divers facteurs et événements, notamment l'évolution de la liquidité du marché des actions Unibail-Rodamco SE, des changements dans les anticipations de la volatilité des actions, des variations dans les résultats financiers du Groupe ou de ses concurrents d'un exercice comptable à l'autre, des écarts entre les résultats financiers ou opérationnels du Groupe et ceux attendus par les investisseurs et/ou les analystes, des changements dans les recommandations ou prévisions des analystes, des changements dans les conditions générales du marché ou de la conjoncture économique, des fluctuations du marché, la promulgation de nouvelles lois ou réglementations, ou des changements dans l'interprétation des lois et réglementations relatives aux activités du Groupe.

#### 6.6.6. Risques liés à la crise des dettes souveraines

Les préoccupations concernant le risque de crédit (incluant celui des États) et la crise de la dette souveraine et leurs impacts éventuels pourraient être préjudiciables au Groupe et pourraient affecter négativement les marchés sur lesquels le Groupe est présent ainsi que ses activités, sa situation financière et ses perspectives, de même que les perspectives et la solvabilité de ses contreparties ainsi que la valeur et la liquidité des instruments financiers émis par Unibail-Rodamco et/ou 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.

#### 6.6.7. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante

Le départ d'un membre clé de l'équipe dirigeante pourrait avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et/ou les résultats d'exploitation de la Société. La politique du Groupe, pour maîtriser ce risque, consiste, dans la mesure du possible, à mettre en place un plan de succession aux niveaux les plus pertinents (Conseil de Surveillance, Directoire, équipe dirigeante du Groupe).

#### 6.6.8. Risques liés à l'implantation géographique

Bien que les opérations du Groupe soient concentrées à ce jour en Europe, une partie des activités est, ou peut-être, conduite sur des marchés où existent, entre autres, des risques d'instabilité sociale, politique, légale, fiscale et économique.

S'agissant des risques liés à l'implantation géographique, le Groupe opère dans certains pays qui n'ont pas rejoint la zone euro. Une dépréciation de la monnaie de ces pays pourrait avoir un impact négatif sur les flux de trésorerie en euros du Groupe : 1) lorsque les loyers perçus en monnaie locale sont convertis en euros et que la politique de couverture du Groupe est insuffisante, ou 2) lorsque les loyers sont perçus en euros et que cela a une incidence sur la capacité des locataires à payer leurs loyers.

Une dépréciation de la monnaie de pays situés hors de la zone euro pourrait aussi amoindrir la valeur du portefeuille du Groupe en dépit de la mise en œuvre de dispositifs de couverture.

#### 6.6.9. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts

Risques de conflits d'intérêts avec les sociétés dont Unibail-Rodamco SE est l'actionnaire majoritaire.

Unibail-Rodamco SE est actionnaire majoritaire de plusieurs sociétés ayant un ou plusieurs actionnaires minoritaires (voir pages 169 à 175). Dans certaines circonstances, ces situations sont susceptibles d'engendrer des conflits d'intérêts potentiels et/ou des revendications potentielles des actionnaires minoritaires de ces filiales en dépit des règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts existantes.



# 7

## RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 (article L. 225-68 du Code de Commerce).

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du Directoire d'Unibail-Rodamco SE, du Directeur Juridique Groupe et du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. Par ailleurs, il a été discuté avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Le Conseil de Surveillance a approuvé ce rapport le 28 janvier 2015, conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

<b>7.1. Conseil de Surveillance</b>	<b>315</b>	<b>7.4.5. Les risques financiers</b>	325
7.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance	315	<b>7.4.6. Les risques juridiques</b>	325
7.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance	319	<b>7.4.7. Les risques informatiques</b>	326
<b>7.2. Rémunération des membres du Directoire</b>	<b>322</b>	<b>7.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables</b>	326
<b>7.3. Gouvernement d'entreprise</b>	<b>322</b>	<b>7.5. Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de Surveillance de la société Unibail-Rodamco SE</b>	<b>328</b>
<b>7.4. Dispositif de contrôle interne</b>	<b>322</b>	<b>7.6. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco</b>	<b>329</b>
7.4.1. Autorisation des investissements et des cessions	323		
7.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs	324		
7.4.3. Les risques liés à la protection des actifs	324		
7.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services	325		

## 7.1. Conseil de Surveillance

### 7.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

#### 7.1.1.1. Rappel des missions et prérogatives

Le Conseil de Surveillance exerce une surveillance et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société. À cet effet, le Conseil de Surveillance effectue les diligences et contrôles appropriés et peut obtenir une copie de l'ensemble des documents nécessaires au bon exercice de ses fonctions. Le fonctionnement du Conseil de Surveillance est régi par les statuts de la Société et un règlement intérieur spécifique <sup>(1)</sup>. Il émet des recommandations au Directoire notamment sur les questions suivantes :

- la stratégie et la performance financière de la Société ;
- les risques liés à l'activité ;
- la structure et l'administration des systèmes internes de gestion des risques et de contrôle ;
- les procédures en matière de traitement de l'information financière et comptable et le respect des lois et réglementations applicables.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance définit les règles de gouvernance de la Société et veille à leur application effective. Il évalue le fonctionnement du Directoire, du Conseil de Surveillance (et de ses comités) et de leurs membres. Le cas échéant, il assure la gestion et le règlement des conflits d'intérêts et des éventuels dysfonctionnements au sein du Conseil de Surveillance et/ou du Directoire.

#### 7.1.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de Surveillance

Conformément aux dispositions de l'article 11(5) des statuts de la Société, autorisant le Conseil de Surveillance à restreindre les prérogatives du Directoire, le Conseil de Surveillance doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

- les acquisitions ou les investissements (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), l'acquisition de participations et les engagements hors bilan d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays n'appartenant pas à l'Union européenne ou s'inscrivant en dehors de la stratégie adoptée par le Groupe. Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les actifs et/ou les activités situés dans des États membres de l'Union européenne, et s'inscrivant dans le cadre de la stratégie du Groupe. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance ;

- les cessions d'actifs immobiliers (y compris les cessions d'immeuble par nature ou de participation) 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 dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du Conseil de Surveillance ;
- l'endettement ou les garanties 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 existante ;
- 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 de l'organisation du Groupe, de la répartition des responsabilités au sein du Directoire et de toute autre action affectant l'éligibilité de la Société au régime fiscal applicable aux Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt ;
- 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 du dividende annuel.

Conformément aux règles prévues par la charte du Conseil de Surveillance, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros. Ces seuils sont en vigueur depuis le 9 février 2011. Pour plus de détails et d'informations sur les nouveaux seuils, voir la charte du Conseil de Surveillance <sup>(1)</sup>.

#### 7.1.1.3. Composition

Conformément aux statuts de la Société, le Conseil de Surveillance peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du Conseil de Surveillance, la fin de mandat et la nomination des membres sont échelonnées de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du Conseil de Surveillance est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres ait 70 ans ou moins. Il est à noter que la Société n'entre pas dans le champ d'application des articles L. 225-23 et L. 225-71 du Code de Commerce modifiés par la loi relative à la sécurisation de l'emploi adoptée le 14 juin 2013 concernant la représentation des salariés au sein des conseils de surveillance.

(1) Consultables sur le site Internet de la Société et à son siège social.

Chaque année, le Conseil de Surveillance et son comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR) réalisent une revue du profil des membres du Conseil de Surveillance lequel doit refléter la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, ainsi que par leur compétence, leur expertise et leur expérience. L'indépendance de chaque membre du Conseil de Surveillance fait également l'objet d'une revue annuelle par le Conseil de Surveillance et par le CGNR.

En cas de poste vacant au sein du Conseil de Surveillance, un profil individuel sera établi, sur la base du profil des membres du Conseil de Surveillance, par le CGNR en concertation avec le Directoire, et le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet de recrutement. Ledit profil devra tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du Conseil de Surveillance ainsi que de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du Conseil de Surveillance. Une liste restreinte des candidats est arrêtée par le Président du Conseil de Surveillance et le Directeur Général Fonctions Centrales. Des entretiens sont alors menés par le Président du Conseil de Surveillance, au moins deux membres du CGNR, le Président du Directoire et le Directeur Général Fonctions Centrales. Les candidats retenus sont présentés au Conseil de Surveillance pour approbation avant d'être présentés aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

En 2014, le Conseil de Surveillance était composé de neuf membres <sup>(1)</sup>. Une analyse de l'indépendance pour de chacun des membres du Conseil de Surveillance a été effectuée conformément aux critères d'indépendance définis par la charte du Conseil de Surveillance établie sur la base du Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (version consolidée de décembre 2008 et révisée en juin 2013) (Code Afep-Medef) <sup>(2)</sup>. À la suite de cette analyse, tous les membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2014. M. Rob ter Haar (Président),

M. François Jaclot, M. Yves Lyon-Caen, Dr Frans J.G.M. Cremers, Mme Dagmar Kollmann and M. Alec Pelmore ont été qualifiés d'indépendant en particulier en raison de l'absence de relation directe ou indirecte avec la Société. Une analyse approfondie a été menée concernant l'indépendance de M. José Luis Duran (Directeur Général et/ou administrateur de plusieurs sociétés clientes du Groupe), de Mme Mary Harris (membre du Conseil de Surveillance d'une société cliente potentielle du Groupe) et de M. Jean-Louis Laurens (associé et Président du Conseil d'Administration dans une banque d'investissement), compte tenu des relations existantes avec le Groupe, indépendamment de leur mandat de membre du Conseil de Surveillance. Concernant M. Duran et Mme Harris, il a été procédé au calcul du pourcentage que les magasins sous enseignes Aigle, Gant, Orange, Lacoste et Scotch & Soda représentaient par rapport au nombre total des magasins du portefeuille consolidé des centres commerciaux et du pourcentage que ces magasins représentaient en termes de loyer et de surface pour le Groupe sur une base consolidée. Concernant M. Laurens, le nombre de mandats en banques investissements (le cas échéant) accordés à une entité du groupe Rothschild, le montant des frais d'un tel mandat et le pourcentage de financement (les placements) (le cas échéant) fourni par quelconques entités du groupe Rothschild au Groupe pendant l'année ont été évalués. Pour ces trois cas, il ressort de ces analyses que les activités de M. Duran, de Mme Harris et de M. Laurens ne sont pas significatives pour la Société ou le Groupe et réciproquement, que la Société et le Groupe ne représentent pas une part significative de leurs activités. Ainsi, ces trois membres ont tous été qualifiés comme étant « indépendants » au regard de ce critère.

Au 31 décembre 2014, deux membres sur neuf sont des femmes la moyenne d'âge est de 58,2 ans et cinq nationalités sont représentées. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans le tableau ci-dessous. Des détails complémentaires figurent dans les bibliographies dans la partie « Renseignements juridiques » (page 272). En conclusion, la composition du Conseil de Surveillance répond aux critères mentionnés dans le profil des membres du Conseil de Surveillance.

(1) Lors de l'Assemblée Générale du 23 avril 2014, M. Rob ter Haar, M. Yves Lyon-Caen and M. José Luis Duran ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans et Mme Dagmar Kollmann a été nommée pour la première fois pour une période de trois ans. De plus, les mandats de Mme Marella Moretti et de M. Herbert Schimetschek ont pris fin et il n'a pas été proposé de les renouveler respectivement pour des raisons personnelles et d'âge conformément à ce qui est précisé dans les Statuts.

(2) L'article 3.4 de la charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.



Membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE au 31 décembre 2014 <sup>(1)</sup>

Nom	Âge	Principales fonctions autres que celle de membre du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de première nomination au Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE	Année de l'AG correspondant à l'échéance du mandat
Rob ter Haar Président Indépendant Nationalité néerlandaise	64	Président des Conseils de Surveillance de Parcom Capital Management B.V. (Pays-Bas), MediQ B.V. (Pays-Bas) et VvAA Groep B.V. (Pays-Bas) Membre du Conseil de Surveillance de Bergschenhoek Groep B.V. (Pays-Bas)	2007	2017
François Jaclot Vice-Président Indépendant Nationalité française	65	Administrateur et Directeur Général de AOG (Addax & Oryx Group) (Malte) Dirigeant de FJ Consulting (Belgique)	2007	2016
Frans J.G.M. Cremers Indépendant Nationalité néerlandaise	62	Vice-Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. (Pays-Bas) (cotée) et de SBM Offshore N.V. (Pays-Bas) (cotée) Membre du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management B.V. (Pays-Bas), Royal Vopak N.V. (Pays-Bas) (cotée) et Luchthaven Schiphol N.V. (Pays-Bas). Membre du Capital Market Committee de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais)	2007	2016
José Luis Duran Indépendant Nationalité espagnole	50	Directeur Général de Devanlay SA (France) <sup>(1)</sup> Directeur Général et Administrateur de Lacoste SA (France) <sup>(1)</sup> Président du Conseil d'Administration de Gant Holding AB (Suède) <sup>(1)</sup> Administrateur de Aigle SA (France) <sup>(1)</sup> Administrateur d'Orange SA (France) (cotée)	2011	2017
Mary Harris Indépendant Nationalité anglaise	48	Membre du Conseil de Surveillance, des Comités d'Audit et Nominations, et Présidente des Comités des Rémunérations et de Stratégie de TNT Express N.V. (Pays-Bas) (cotée) Administrateur non-exécutif, Présidente du Comité des Rémunérations et membre des Comités des Nominations et de la Responsabilité Sociale de J Sainsbury Plc (Royaume-Uni) (cotée) Membre du Conseil de Surveillance de Scotch & Soda N.V. (Pays-Bas) Administrateur non-exécutif d'ITV Plc (Royaume-Uni) (cotée)	2008	2015 <sup>(2)</sup>
Jean-Louis Laurens Indépendant Nationalité française	60	Associé de Rothschild & Cie Gestion de Paris (France) Président du Conseil d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (États-Unis)	2007	2015 <sup>(3)</sup>
Yves Lyon-Caen Indépendant Nationalité française	64	Président des Conseils de Surveillance de Bénéteau SA (France) et de la Fédération Française des Industries Nautiques (France) Membre du Conseil de Surveillance de Sucres & Denrées (France)	2007	2017
Alec Pelmore Indépendant Nationalité anglaise	61	Administrateur non-exécutif et membre des Comités d'Audit et des Nominations de LondonMetric Property Plc (Royaume-Uni) (cotée)	2008	2015 <sup>(4)</sup>
Dagmar Kollmann Indépendant Nationalité autrichienne	50	Vice-Président des Conseils de Surveillance de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne) et HRE Holding AG (Allemagne) Membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom AG (Allemagne) (cotée), KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne) et Bank Gutmann AG (Autriche) Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne)	2014	2017

(1) Ces mandats ont pris fin en janvier 2015.

(2) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 (résolution n° 7).

(3) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 (résolution n° 8).

(4) Renouvellement proposé par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 (résolution n° 9).

#### 7.1.1.4. Séances, participation et accès à l'information

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil de Surveillance se réunit au moins cinq fois par an, selon un calendrier communiqué à l'avance. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées pour examiner des questions spécifiques, sur demande écrite du Président du Conseil de Surveillance ou d'au moins un tiers de ses membres ou de l'un des membres du Directoire. Afin de favoriser la participation effective aux conseils et comités, l'assiduité des membres du Conseil de Surveillance est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du Conseil de Surveillance portant sur la revue des états financiers annuels et semestriels.

Chaque convocation est adressée au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Les convocations se composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du Conseil à discuter ou, le cas échéant, adopter les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du Conseil reçoivent une copie des consultations et avis émis par différents conseils et/ou des *risk managers* de la Société. Afin d'assurer un niveau élevé d'information sur les différents secteurs d'activité et sur les événements intervenant au sein du Groupe, les membres du Conseil sont régulièrement informés des activités opérationnelles et stratégiques du Groupe. La performance du Groupe liée au développement durable est régulièrement discutée pendant les réunions du Conseil. Ils sont également destinataires des articles de presse et des analyses financières publiés sur Unibail-Rodamco SE et sur les évolutions marquantes du secteur.

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

Une fois par an, le Conseil de Surveillance et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe exerce son activité afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques et de se tenir informés des évolutions du marché. En 2014, contrairement aux années précédentes, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont eu l'occasion de visiter Londres (Royaume-Uni), bien que le Groupe n'y opère pas, afin de visiter les actifs de ses concurrents et discuter leur stratégie et l'évolution du marché. Le Conseil de Surveillance et le Directoire ont également tenu pendant ce séminaire une réunion distincte sur la stratégie du Groupe au cours de laquelle les objectifs et les opportunités stratégiques du Groupe ainsi que le développement continu du Groupe dans les outils numériques ont été discutés.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du Conseil de Surveillance qui comprend notamment une visite d'un actif du Groupe. En 2014, les membres du Conseil de Surveillance ont visité le projet de rénovation du Forum des Halles ainsi que le siège d'UR Lab, leur permettant d'apprécier, en juxtaposition, l'évolution d'un actif emblématique avec l'innovation présente dans les nouveaux actifs. En outre, chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance participe à un programme d'initiation, adapté individuellement aux compétences, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'initiation initie le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers aux affaires juridiques et propose entre autres des visites à d'actifs.

#### 7.1.1.5. Conflits d'intérêts

Afin de s'assurer que chaque membre du Conseil de Surveillance agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, la charte du Conseil de Surveillance a des exigences strictes en concernant les conflits d'intérêts <sup>(1)</sup>. Chaque membre du Conseil doit immédiatement signaler tout potentiel conflit d'intérêts avec la Société au Président du Conseil de Surveillance et à tout autre membre du Conseil de Surveillance en fournissant toutes les informations pertinentes relatives au dit conflit d'intérêts. En outre, 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 l'opération liés au conflit d'intérêts. Pour plus de détails concernant les conflits d'intérêts, notamment le code de d'éthique du Groupe, voir la section Programme de Conformité du Groupe à la page 275.

#### 7.1.1.6. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à huit reprises en 2014 (inclus le séminaire annuel du Conseil de Surveillance). Le taux d'assiduité globale des membres à ces réunions a été de 97 %. Depuis 2013, le Conseil de Surveillance débute sa séance deux fois par an en l'absence du Directoire. Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2014, tant sur le plan interne (organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie

du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.). Le Conseil a en particulier adopté les points suivants :

- le budget 2014 ;
- l'ordre du jour de l'Assemblée Générale et les résolutions qui seront soumises à l'approbation des actionnaires ;
- les projets et opérations de croissance et de cessions excédant les seuils d'autorisation en vigueur en 2014 ;
- les conventions réglementées ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement ;
- le plan d'audit interne pour 2014 ;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire par le Président du Directoire ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- le montant total des options et des actions de performance attribuées pour 2014, y compris l'attribution aux membres du Directoire ;
- la conversion du régime de retraite complémentaire en un régime de cotisation supplémentaire pour les membres du Directoire ;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance y compris les chartes du comité d'audit et du CGNR ;
- le profil des membres et la composition du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités ;
- la nomination d'un nouveau membre du Conseil de Surveillance, Mme Dagmar Kollmann ;
- la rémunération du Président du Conseil de Surveillance ;
- l'évaluation informelle de la performance du Directoire et du Conseil de Surveillance (évaluation annuelle) ; et
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions.

Par ailleurs, le Conseil de Surveillance a examiné/a été informé des points suivants :

- les rapports trimestriels du Directoire pour l'année 2014 ;
- les mises à jour régulières sur les cours de l'action et les activités du Groupe, y compris les initiatives liées au développement durable et le progrès des projets de développement ;
- les mises à jour des opérations de mfi AG en Allemagne ;
- les changements dans la réglementation fiscale au niveau européen (OCDE) ;
- les changements nécessaires dans la structure de gouvernance en réponse à la Loi Florange adoptée en 2014 ;
- les importants projets et opérations de croissance ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2014 ;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité ;
- les résultats annuels 2013 et semestriels de l'exercice 2014 ;
- le plan à cinq ans du Groupe de 2014 y compris les ressources financières et les besoins de financement ;

(1) L'article 11 de la charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2014 pour les filiales françaises du Groupe ;
- le rapport sur le programme de conformité (compliance) au sein du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale au sein du Groupe ; et
- le plan de succession du Conseil de Surveillance, du Directoire, et l'Équipe de Direction du Groupe.

Les membres du Conseil de Surveillance ont été informés systématiquement 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 et du CGNR ont systématiquement été mis à la disposition de tous les membres du Conseil de Surveillance.

L'évaluation annuelle du Conseil de Surveillance, réalisée par le Conseil de Surveillance en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef, a pris la forme d'une discussion et d'un questionnaire écrit. Cette évaluation informelle du Conseil de Surveillance consistait en un questionnaire complété de manière confidentielle de sorte à obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance individuelle des membres du Conseil de Surveillance, notamment de celle du Président du Conseil de Surveillance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance ont échangé par oral sur le fonctionnement du Conseil d'après une liste des points clés. Par ailleurs, le comité d'audit et le CGNR ont procédé à leur propre évaluation sous la forme d'une discussion. Les membres du Directoire n'ont pas assisté ni participé à ces discussions. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. En outre, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés : se concentrer sur le plan de succession du Conseil de Surveillance pour assurer le recrutement de profils particuliers, y compris des femmes ; que le Président encourage les membre(s) avec une expertise reconnue sur des sujets particuliers à apporter leur contribution à la discussion ; améliorer encore l'efficacité des réunions en se concentrant sur la présentation d'une analyse SWOT mettant en évidence les points et domaines clés ; et enfin que le Conseil de Surveillance obtienne plus d'informations sur les principales questions/domaines d'intérêts/attentes des actionnaires en général et, en particulier, en réponse aux résultats financiers ou autres rapports. En plus de l'évaluation annuelle informelle, une évaluation formelle qui comprend un questionnaire écrit approfondi est menée tous les trois ans. La prochaine évaluation formelle sera effectuée en 2015.

### 7.1.1.7. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE <sup>(1)</sup>

En 2014, le Président du Conseil de Surveillance a perçu une rémunération brute annuelle de 130 000 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance et Président du CGNR, le montant n'a pas évolué depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Dans le cadre du plan de succession du Conseil de Surveillance, le Conseil a demandé une étude par un consultant externe indépendant afin de s'assurer que la rémunération du Conseil de Surveillance était alignée avec les pratiques du marché. L'étude a révélé que la rémunération du Président était faible par rapport à ses pairs (*i.e.* les grandes sociétés cotées de taille comparable en France et au Pays-Bas avec une structure de gouvernance à Directoire et Conseil de Surveillance ainsi qu'un Président indépendant). En conséquence, le Conseil de Surveillance a décidé, hors la présence du Président, de réviser la rémunération du Président pour 2015. Pour plus de détails sur la rémunération révisée pour 2015, voir la section Rémunérations des Membres du Conseil de Surveillance du chapitre Renseignements Juridiques (page 304).

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2014 (hors Président du Conseil) a été maintenu depuis 2007 à 52 000 euros, dont 75 % au titre de la part fixe et 25 % au titre de la part variable allouée en fonction de l'assiduité aux séances du Conseil. La part fixe est payée sur une base trimestrielle, et la part variable à la fin de l'année. Le Vice-Président du Conseil de Surveillance a perçu un montant fixe annuel additionnel de 15 000 euros.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du Conseil (à l'exception du Président du Conseil de Surveillance) lorsqu'ils participent à une réunion ou plusieurs réunions accolées au Conseil de Surveillance et/ou à ses comités hors de leur pays de résidence.

### 7.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance

Deux comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : (1) le comité d'audit et (2) le CGNR. Chaque membre du Conseil de Surveillance exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement <sup>(2)</sup>.

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

(2) Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

### 7.1.2.1. Comité d'audit

#### Missions

Son rôle principal est d'assurer la supervision des questions d'ordre financier, du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre et conformément à la charte du comité d'audit <sup>(1)</sup>, le comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

- l'examen trimestriel des comptes sociaux et consolidés ;
- l'examen des informations sur l'activité, de l'évaluation des actifs, des engagements hors bilan et de la trésorerie ;
- la gestion du contrôle interne, de la maîtrise des risques et de la conformité avec la législation financière concernant les activités de la Société ;
- la politique financière de la Société (méthodes comptables, impact des nouvelles législations, etc.), les prévisions financières et fiscales ;
- l'évaluation et/ou l'adoption des recommandations des Commissaires aux Comptes ;
- les relations de la Société avec ses Commissaires aux Comptes.

#### Composition

Le comité d'audit se compose de quatre membres indépendants, y compris le Président du comité d'audit, selon les critères définis par la charte du Conseil de Surveillance et sur la base du Code Afep-Medef. Tous les membres du comité d'audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de Commerce français, au moins un de ses membres possède une expertise en gestion financière et comptabilité des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS. Normalement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finances, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directrice Générale Fonctions Centrales participent aux réunions du comité d'audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du comité. 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 ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du comité d'audit, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion du Risque du Groupe participent aux réunions.

#### Séances et accès à l'information

Le comité d'audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire. Il se réunit au moins une fois par an avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire et il reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre

trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes annuels, le comité d'audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à ces sujets. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du comité d'audit, lors de sa réunion suivant la tenue du comité.

#### Synthèse de l'activité du comité d'audit

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2014 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité globale des membres aux réunions a été de 92 %. En 2014, le comité d'audit a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- l'actif net réévalué, l'examen des comptes sociaux et consolidés pour l'année 2013 et semestriels 2014, y compris les risques et les engagements hors bilan ;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2014 ;
- le budget 2014 ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement ;
- la fiscalité ;
- les termes et conditions de la mission des Commissaires aux Comptes pour la clôture des comptes annuels 2013 ;
- l'organisation des ressources humaines dans les départements finance du Groupe ;
- les lignes hiérarchiques au Directeur Général Finance et au Directeur Général Adjoint Finance dans les départements finance du Groupe ;
- la politique de distribution de la Société et les décisions relatives au paiement de ces distributions ;
- la charte d'audit interne, la maîtrise des risques, les rapports d'audit interne et le plan d'audit interne pour 2014 ;
- les changements dans la réglementation fiscale au niveau européen (OCDE) ;
- la revue de la stratégie interne d'informatique et des mises à jour des outils informatiques ;
- l'examen des risques de la Société et la gestion de ces risques ;
- la partie du Rapport du Président 2013 concernant la gestion du contrôle interne et la maîtrise des risques ;
- l'examen des évolutions en matière de gouvernance et de méthodes comptables telles que les évolutions IFRS ; et
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du comité d'audit.

#### Rémunération du comité d'audit <sup>(2)</sup>

Le montant individuel annuel des jetons de présence en 2014 a été maintenu à 20 000 euros pour le Président du comité d'audit et à 10 000 euros pour les autres membres. Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par jour et par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. 25 % des jetons de présence des membres du comité d'audit sont variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

(1) Cf. note 8.

(2) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

### 7.1.2.2. Comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations (CGNR)

#### Missions

Le rôle du CGNR est d'examiner tout sujet de sa compétence, comme défini dans sa charte <sup>(1)</sup>, et de conseiller le Conseil de Surveillance. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance en conformité avec les critères définis dans la charte du Conseil de Surveillance. En matière de gouvernance, il évalue la pertinence des règles et pratiques de gouvernance d'entreprise de la Société dans son ensemble, du Directoire, du Conseil de Surveillance et de ses comités. Il évalue en permanence le respect par la Société de ces règles. Le CGNR participe également à la définition de la politique de rémunération du Groupe et à la fixation des différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire (rémunération fixe, incentive court terme (STI), incentive long terme (LTI) et régime de cotisation supplémentaire en remplacement de régime de retraite complémentaire) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du Conseil de Surveillance. Concernant les nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du Conseil de Surveillance et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la performance des membres du Conseil de Surveillance et du Directoire.

#### Composition

Compté de quatre membres en 2014, le CGNR est compté de cinq membres à partir de janvier 2015, y compris le Président du Conseil de Surveillance, qui sont tous indépendants conformément aux critères définis dans la charte du Conseil de Surveillance, sur la base du Code Afep-Medef.

Outre ses membres, le Président du Directoire et la Directrice Générale des Fonctions Centrales participent normalement aux réunions du comité, sauf lorsque leur présence n'est pas appropriée compte tenu des questions abordées les concernant. D'autres personnes peuvent être invitées par le Président du comité.

#### Séances et accès à l'information

Le comité de la gouvernance, des nominations et des rémunérations se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du Conseil de Surveillance ou du Directoire. La convocation, l'ordre du jour et le dossier correspondant sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le Conseil de Surveillance est tenu informé des travaux et des recommandations du CGNR, lors de sa séance suivant la tenue du comité.

### Synthèse de l'activité du CGNR

Le CGNR s'est réuni à quatre reprises en 2014. Le taux d'assiduité globale des membres a été de 94 %. En plus des quatre réunions régulières, le CGNR a également tenu trois séances de travail afin de traiter de sujets spécifiques et de revoir certaines propositions en détail. En 2014, le comité a étudié et/ou a formulé des avis sur les questions suivantes :

- les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard du Code de gouvernance Afep-Medef ;
- la revue annuelle du profil des membres du Conseil de Surveillance ;
- la revue annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'arrivée à échéance et le renouvellement des membres du Conseil de Surveillance conformément aux règles de fin de mandats et de rotation ;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire (hors du Président du Directoire) par le Président du Directoire ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- la politique incentive long terme (LTI) incluant l'allocation des options de performance et des actions de performance au Directoire pour 2014 ;
- la politique incentive court terme (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2013 ;
- le changement du régime de retraite complémentaire en un régime de cotisation supplémentaire pour les membres du Directoire ;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités ;
- le plan de succession du Conseil de Surveillance, y compris les profils révisés et les critères de présélection pour identifier les candidats au Conseil de Surveillance, les entretiens et l'évaluation de tels candidats ;
- le plan de succession du Directoire, et de l'Équipe de Direction du Groupe ;
- la revue du montant des jetons de présence des membres du Conseil de Surveillance ainsi que de la rémunération du Président ;
- le rapport sur le programme de conformité au sein du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale au sein du Groupe ;
- la revue des changements nécessaires dans la structure de gouvernance en réponse à la Loi Florange adoptée en 2014 ;
- l'évaluation annuelle du fonctionnement du CGNR ;
- les modifications de la charte du Conseil de Surveillance y compris les chartes du comité d'audit et du CGNR ;
- la partie du Rapport du Président 2013 concernant le gouvernement de l'entreprise ; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2014.

(1) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.



### Rémunération du CGNR (1)

Le montant annuel des jetons de présence en 2014 (à l'exclusion du Président du CGNR qui a été rémunéré séparément pour ses fonctions en tant que Président du Conseil de Surveillance et du CGNR) a été maintenu à 10 000 euros par membre (1). Dans le cadre de l'étude réalisée en 2014, décrit à la section 7.1.1.7 ci-dessus, le Conseil de Surveillance a décidé, en l'absence du Président du CGNR, de prévoir des jetons de présence distincts, à partir de janvier 2015, de 20 000 euros au Président du CGNR (identique au montant versé au Président du comité d'audit) afin

d'offrir le maximum de flexibilité dans le plan de succession et de permettre ainsi la dissociation des fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de Président du CGNR pour l'avenir.

Les jetons de présence ont été majorés de 1 350 euros par membre du comité lorsqu'ils participaient à une réunion (ou plusieurs réunions) de ce comité et/ou accolées au Conseil de Surveillance hors de leur pays de résidence. Depuis janvier 2010, 25 % des jetons de présence des membres du CGNR sont devenus variables et sont versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

## 7.2. Rémunération des membres du Directoire (1)

Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, introduites dans la version consolidée du Code Afep-Medef de juin 2013. En outre et allant au-delà de ces recommandations Afep-Medef, aucun membre du Directoire n'est titulaire d'un contrat de travail depuis fin 2009.

La politique de rémunération des membres du Directoire a été élaborée par le CGNR avant le rapprochement Unibail SA et Rodamco Europe NV en 2007. Cette politique a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007 et maintenue depuis sans

changement, à l'exception de l'introduction d'un Plan d'actions de performance comme partie intégrante de l'incentive long terme (LTI) approuvé lors de l'Assemblée Générale du 26 avril 2012. La rémunération des membres du Directoire continue à comprendre quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une incentive court terme (STI), (iii) une incentive long terme (LTI) composé d'options de performance et d'actions de performance, soumises aux conditions de performance et de présence et (iv) d'autres avantages (régime de cotisation supplémentaire en remplacement du régime de retraite complémentaire, voiture de fonction, mutuelle Groupe, etc.).

## 7.3. Gouvernement d'entreprise

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE déclare adhérer et appliquer le Code Afep-Medef, dont la version consolidée a été publiée en juin 2013, et adopter le Code Afep-Medef comme cadre de référence en matière de gouvernement d'entreprise. Unibail-Rodamco SE a analysé ses pratiques et procédures internes eu égard au Code. À la date de dépôt du présent rapport, la Société applique l'ensemble des dispositions du Code.

Tous les actionnaires ont droit d'assister aux Assemblées Générales, dont les règles de fonctionnement sont fixées à l'article 18 des statuts de la Société (2). L'ensemble des informations prévues à l'article L. 225-100 du Code de Commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, tel que précisé à l'Article L. 225-100-3, est inclus dans le rapport annuel mis à disposition des actionnaires (voir page 255).

## 7.4. Dispositif de contrôle interne

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que dans la gestion de sites de congrès-expositions et dans les services associés. Au-delà des facteurs de risque généraux, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques liés en particulier à la nature cyclique du secteur. La stratégie et les politiques mises en œuvre visent à limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement

géopolitique, politique, social, économique, le comportement des consommateurs, financier, monétaire, réglementaire, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement.

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

(2) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie des risques a été actualisée et discuté lors d'une réunion du Directoire le 10 avril 2014. Cette cartographie a été revue et discutée par le comité d'audit et ensuite par le Conseil de Surveillance le 23 avril 2014. Ces risques plus « maîtrisables » sont suivis dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe. Celui-ci couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions, à l'exception des activités pour lesquelles Unibail-Rodamco n'assure pas directement la gestion ou est en contrôle conjoint, notamment Comexposium. 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 ;
- conformité aux lois, réglementations et directives internes d'Unibail-Rodamco.

Il est à noter que ce dispositif est en train d'être entièrement mis en place au niveau des activités allemandes du Groupe au mfi.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi sous l'égide de l'AMF 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.

Unibail-Rodamco SE est administré par un Directoire composé de six membres au 31 décembre 2014, qui gère l'ensemble des activités du Groupe. Ce Directoire se réunit selon un rythme moyen d'une fois toutes les deux semaines et de manière ad hoc en tant que de besoin. Il constitue un organe de décision pour les questions qui relèvent, de par leur importance financière ou leur aspect stratégique et/ou transversal de son ressort. Ses prérogatives sont précisées dans la charte du Directoire, qui est consultable sur le site Internet du Groupe.

L'environnement de contrôle du Groupe comprend un manuel (le Compliance Book) qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation ainsi que 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 double rattachement hiérarchique au niveau du Groupe et des régions ;
- de l'organisation de la gouvernance au niveau d'Unibail-Rodamco SE 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 ainsi que 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 titres de la Société.

En complément du Compliance Book, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- des descriptions de fonctions et un système d'évaluation par objectifs applicables dans la totalité du Groupe ;
- un ensemble de délégations de pouvoirs et de responsabilités documentées, portant sur la totalité des activités du Groupe ;
- des procédures de portée générale et spécifique 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 intégrante du dispositif de contrôle interne.

Les principaux risques couverts par ce dispositif sont décrits ci-après.

#### 7.4.1. Autorisation des investissements et des cessions

Les projets de développement ou d'acquisition d'un actif sont systématiquement présentés à l'équipe de direction concernée. Chaque opportunité est revue en présence du Président du Directoire et du Directeur Général Finance afin d'en décider de la pertinence et, dans l'affirmative, de désigner un responsable de projet.

L'analyse juridique, financière, technique et commerciale des opérations est ensuite présentée à un comité ad hoc composé du Président du Directoire, du Directeur Général Finance, du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Développement (pour les opérations de construction et rénovation), et du Directeur Général de la région concernée, accompagné de ses équipes chargées des investissements. Ce comité valide la stratégie de valorisation, les hypothèses retenues et le prix qui sera éventuellement proposé, sous réserve d'un audit plus approfondi (*data room*) et de la décision finale prise conformément aux règles d'autorisation du Groupe. Des modèles financiers (actualisation des cash-flows, analyse de comparatifs, etc.) ont été développés et servent de base aux travaux de ce comité.

Lors de la revue budgétaire annuelle avec les différentes régions, les cessions d'actifs à maturité sont planifiées. Ces opérations sont ensuite préparées puis analysées par le comité cité ci-dessus, qui valide les hypothèses ayant conduit à la détermination du prix de cession.

Unibail-Rodamco procède deux fois par an à l'évaluation de ses actifs par des experts externes, ce qui permet d'apprécier leur valeur de marché, mais également de vérifier et de valider les hypothèses internes de prix de cession ou de revenu locatif. Les équipes participant à l'analyse et à la conduite de ces opérations ont pour la plupart une expérience dans le domaine des fusions-acquisitions acquise auprès de banques d'affaires, de cabinets d'avocats ou d'autres institutions spécialisées dans le secteur d'activité. Le Groupe fait en outre appel, chaque fois que nécessaire, à des experts externes (avocats, fiscalistes, auditeurs, conseils, etc.) pour se faire assister.

Conformément aux règles d'autorisation du Groupe, toute opération s'inscrivant dans la stratégie du Groupe et/ou réalisée dans les états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 100 millions d'euros est subordonnée à l'accord final du Directoire et telles opérations d'un montant supérieur à 500 millions d'euros sont, en plus, soumises à l'accord du Conseil de Surveillance.

Chaque opération sortant de la stratégie du Groupe et/ou réalisée hors des états membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 25 millions d'euros est soumise à l'accord final du Directoire et celui du Conseil de Surveillance.

Le Groupe Unibail-Rodamco dispose d'une organisation centralisée de la documentation juridique de l'ensemble des actifs de son patrimoine en Autriche, en France, en Espagne et au Pays-Bas ce qui facilite la préparation des *data room* lors de la cession d'actifs et contribue à la liquidité de ces derniers.

### 7.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs

Les projets de construction d'Unibail-Rodamco sont menés dans des pays où le Groupe dispose d'équipes locales.

Pour ses projets de construction/rénovation, et sauf exception, Unibail-Rodamco 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. Le choix final des entreprises est réalisé après une analyse comparative des offres documentée, tout écart par rapport au budget devant être justifié.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco compte parmi ses salariés des experts de la construction intervenant en tant que maîtres d'ouvrage délégués et dont les missions essentielles sont de s'assurer que :

- les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre sont conformes aux spécifications de la conception ;
- 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 sont respectées.

L'avancement des travaux, le suivi budgétaire et le taux de rendement de l'opération sont examinés chaque trimestre au niveau du Groupe, par la Direction du Contrôle de Gestion et par le Directoire.

Cette organisation est complétée par le Directeur Financier des Projets d'Unibail-Rodamco Développement qui est en charge d'optimiser les aspects légaux, fiscaux et financiers des projets ainsi que les aspects de coût, de suivi budgétaire et de reporting.

Pour gérer les risques environnementaux, le Groupe a mis en place un comité international pour la performance environnementale, assisté de comités régionaux, en charge de définir une politique

commune de performance environnementale et de superviser sa mise en œuvre. Le Groupe fait partie de l'index Dow Jones Sustainability depuis 2008.

En outre, Unibail-Rodamco SE publie chaque année un rapport sur le développement durable qui décrit la politique environnementale et sociale du Groupe ainsi que les objectifs et les réalisations.

### 7.4.3. Les risques liés à la protection des actifs

Unibail-Rodamco est couvert par un programme d'assurances Groupe souscrit auprès de compagnies d'assurances réputées. Ce programme est géré par le département Assurances du Groupe, en liaison avec les équipes locales et les courtiers. Par ailleurs, Unibail-Rodamco suit régulièrement la notation Standard & Poors de ces assureurs.

Le programme d'assurances dommages aux biens et terrorisme garantit la plupart des actifs du patrimoine en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurances de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des polices Tous Risques Chantier dans toutes les régions. Les vices de construction sont couverts par des polices décennales en France et par la responsabilité des constructeurs pour les travaux réalisés dans les autres régions (des garanties de longue durée sont occasionnellement souscrites pour les grands projets en dehors de France).

En complément de ce programme d'assurance, Unibail-Rodamco fait procéder régulièrement à la vérification de la conformité des installations techniques pouvant avoir des conséquences sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes (équipements de lutte contre les incendies, systèmes de ventilation et de climatisation, installations électriques et ascenseurs).

L'évaluation annuelle de la maîtrise des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2014 sur tous les actifs gérés directement par le Groupe dans toutes les régions afin de déterminer des actions de progrès en termes de réduction des risques. Cette évaluation est menée par des bureaux de contrôle indépendants. Cette évaluation des risques constitue une source unique et complète d'information sur la gestion des risques sanitaires et environnementaux (eau, air, plomb, amiante, légionellose, etc.).

Cette organisation s'inscrit dans le cadre de la politique Groupe de gestion des risques d'hygiène et sécurité. Les règles et instructions définies par le Groupe sont complétées localement en fonction des obligations locales supplémentaires sous la responsabilité du Directeur Général de la région concernée.

#### 7.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services

La commercialisation des actifs est réalisée par des équipes dédiées, assistées par des prestataires extérieurs de renom (actifs de bureaux). Les objectifs (exemples : prix, délai, locataires ciblés) sont définis par les régions en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe et soumis à l'approbation du Directoire. Pour les offres de location les plus importantes en valeur, les conditions et clauses particulières (prix, durée et garanties) donnent lieu à un accord préalable au niveau du Directoire par le Directeur Général Opérations ou le Président du Directoire.

Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité. Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières. En outre, à la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant de deux à six mois de loyer. Les montants dus au titre des contrats de bail sont facturés par les sociétés de gestion du Groupe. Dans toutes les régions, l'organisation et le contrôle de la facturation et du recouvrement des loyers et des charges sont décrits dans des procédures. S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité 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. Ces retards sont suivis par les équipes locales dans chaque région, qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

#### 7.4.5. Les risques financiers

La gestion des risques de taux d'intérêt, de change, de liquidité et de contrepartie est réalisée par la Direction des Ressources Financières dans le cadre de la politique définie par le comité actif-passif. Ce comité est composé de six membres, dont trois membres du Directoire (le Président, le Directeur Général Finance et le Directeur Général Adjoint Finance).

Les travaux de ce comité sont préparés par la Direction des Ressources Financières du Groupe, qui remet régulièrement à chaque membre un dossier complet détaillant la position de taux d'intérêt du Groupe, les projections de liquidité, les ratios bancaires (covenants), le montant des lignes de crédit confirmées, les propositions d'opérations de (re)financement ou de couverture de risque (le cas échéant), le détail des opérations de (re)financement réalisées depuis le dernier comité actif-passif (opérations de couverture, rachat d'actions, etc.), ainsi que le suivi du risque de contrepartie. La sensibilité aux taux de change fait également l'objet d'un examen régulier.

Le comité actif-passif s'est réuni trois fois en 2014. Pendant l'année, ses membres reçoivent des informations régulières sur les principales évolutions de l'environnement financier, notamment les variations des taux d'intérêt, des conditions de financement, du cours de l'action ou des opérations de marché réalisées.

Les règles d'intervention sur les marchés financiers (opérations de couverture, interventions sur le titre Unibail-Rodamco) et de contrôle des opérations sont formalisées et assurent une bonne séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

En matière de gestion de trésorerie, un système européen de gestion de trésorerie a été mis en place visant à optimiser le coût et l'utilisation de la trésorerie au sein du Groupe et à accroître la visibilité sur les prévisions de trésorerie. Ce système s'applique à toutes les régions, sauf mfi.

En 2014, l'application informatique de gestion de la trésorerie a été améliorée en termes d'enregistrement des transactions financières qui est désormais automatisé entre le front-office et le back-office) et enrichie d'un module de gestion intégrée des pouvoirs bancaires pour la France.

Afin de limiter les risques de fraude ou de détournement, le Groupe a mis en place une organisation sécurisée des moyens de paiement et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires.

Unibail-Rodamco doit se conformer aux obligations de transparence fiscale découlant des différents régimes REIT dans les pays dans lesquels il opère. Le respect de ces règles fait l'objet d'un examen trimestriel par une équipe spécialisée de la Direction Financière.

#### 7.4.6. Les risques juridiques

Outre le suivi des risques juridiques, le Directeur Général des Fonctions Centrales 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 d'Unibail-Rodamco. L'organisation juridique du Groupe s'articule autour d'un département au siège et de départements régionaux sous la supervision du Directeur Juridique Groupe. Ces départements veillent à la protection des intérêts des sociétés dans tous les accords contractuels, élaborent des contrats types et suivent les litiges.

Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. La Direction Juridique Groupe a mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction régionale et du Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.

Par ailleurs, les services juridiques locaux transmettent chaque trimestre au Directeur Juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux dossiers contentieux. Enfin, toutes les lettres recommandées avec accusé de réception reçues sont réceptionnées de manière centralisée au siège social du Groupe en France. Chaque jour, une copie de la première page est systématiquement adressée au Directeur Général des Fonctions Centrales, au Directeur Juridique Groupe et au Directeur de l'Audit Interne et du Management des Risques. Une procédure équivalente a été mise en place dans toutes les régions.

### 7.4.7. Les risques informatiques

La Direction des Systèmes d'Information d'Unibail-Rodamco est en charge de définir la stratégie informatique, mettre en place et exploiter les différentes applications informatiques partagées au sein du Groupe.

- Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur :
  - des logiciels conçus et développés en interne tournés vers l'efficacité des actifs et permettant d'assurer la gestion locative ;
  - des logiciels développés par des entreprises informatiques de renom comme SAP, SOPRA, CODA et IGEL ; et
  - un ensemble de base de données permettant d'extraire sur toutes les activités des reporting complets et d'effectuer des contrôles garantissant la cohérence et l'intégrité des données.
- La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose sur :
  - une politique de sécurité informatique prévoyant l'utilisation de mots de passe individuels pour accéder aux systèmes et aux applications et le contrôle des demandes de droits d'accès permettant de garantir la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe ;
  - une politique de gestion du changement prévoyant un suivi des développements informatiques lors de réunions d'avancement au cours desquelles le planning, les coûts ainsi que les problématiques majeures sont abordés. Tous les développements informatiques sont approuvés par les utilisateurs ;
  - une politique permettant d'assurer la reprise des activités prévoyant des sauvegardes régulières des données informatiques conservées en dehors des sites et permettant d'assurer la continuité des activités dans le cas d'une panne du système d'information. Par ailleurs, un centre externe de traitement des données situé au nord de Paris permet d'assurer la haute disponibilité des systèmes de messagerie et de gestion de trésorerie et sert également de plateforme de secours permettant la reprise des systèmes. Par ailleurs, le plan de reprise d'activité du Groupe a été mis à jour en 2014. Ce plan prévoit les plans d'actions technique et organisationnel en cas d'un sinistre majeur (indisponibilité temporaire des bureaux et/ou des infrastructures informatiques).

### 7.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables

Les travaux comptables peuvent également être source de risques financiers, notamment dans le cadre des arrêtés comptables, de la consolidation des comptes ou encore de la comptabilisation des engagements hors bilan.

Les travaux comptables sont réalisés par des équipes locales et par une équipe au siège utilisant plusieurs systèmes informatiques. Unibail-Rodamco utilise des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable.

Unibail-Rodamco dispose d'une comptabilité analytique par immeuble ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis.

Un processus commun et un modèle standard de reporting, le *Quarterly Flash Report* (QFR) est utilisé.

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.). Ces reportings sont préparés et vérifiés au niveau régional avant d'être transmis aux Directions du Contrôle de Gestion et de la Consolidation du Groupe.

Les reportings trimestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance ainsi que tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les évaluations et les projets de développement sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion qui établit un reporting trimestriel. 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.

Les états financiers consolidés sont établis sur la totalité du périmètre du Groupe Unibail-Rodamco. La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe.



Les principaux contrôles effectués lors du processus de consolidation des comptes portent sur les points suivants :

- vérification des variations de pourcentages de contrôle des filiales et participations ainsi que des investissements, afin de s'assurer de l'application de la bonne méthode de consolidation ;
- rapprochement des liasses de consolidation reçues des régions avec les *Quaterly Flash Reports* ;
- justification et analyse documentée des retraitements de consolidation dans un rapport ;
- analyse des rapports fournis par les Commissaires aux Comptes ; et
- analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion.

Les règles d'enregistrement des engagements hors bilan sont régies par des procédures spécifiques qui permettent de s'assurer que l'ensemble des engagements sont centralisés par la Direction Juridique Groupe. Les engagements donnés et reçus sont consolidés et portés à la connaissance du Directoire et du Conseil de Surveillance.

L'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux Comptes, puis présentée et expliquée au Directoire, au comité d'audit du Groupe et, enfin, au Conseil de Surveillance.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de quatre personnes qui réalisent de façon périodique des missions dans toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le comité d'audit.

À la demande du Président du Directoire ou du (Président du) comité d'audit du Groupe, 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, tandis qu'une synthèse des travaux d'audit est communiquée chaque trimestre au comité d'audit du Groupe.

La charte de l'audit interne d'Unibail-Rodamco définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est directement rattachée au Président du Directoire et au Président du comité d'audit du Groupe.

## *7.5. Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du Conseil de Surveillance de la société Unibail-Rodamco SE*

**Exercice clos le 31 décembre 2014**

### **Aux Actionnaires,**

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société UNIBAIL-RODAMCO SE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de Surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des

risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du Conseil de Surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du président du Conseil de Surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 11 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Damien Laurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Benoit Schumacher

## 7.6. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco

### Instructions données aux experts évaluateurs

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2014 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco (« 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 paneuropéennes des quatre 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 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.

### 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 2014.

### 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, ainsi que 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 leurs 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.

Christian Luft MRICS  
Directeur  
Pour le compte de JLL Limited

Denis François FRICS  
Président  
Pour le compte de CBRE Valuation

## 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,

Bryn Williams MRICS  
Directeur  
Pour le compte de DTZ Debenham Tie Leung Limited

Marc Gerretsen  
Associé  
Pour le compte de PwC Corporate Finance

# Responsables du document de l'information financière et du contrôle des comptes

## Responsables du Document de Référence

### Attestation

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, 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 contrôleurs légaux des 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 d'ensemble du Document de Référence.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant dans la partie financière de ce document.

Il est rappelé qu'au titre de l'exercice 2013, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée dans leur rapport sur les comptes consolidés, une observation sur les notes suivantes :

- sur les notes 2.1.1 et 2.1.2 de l'annexe des comptes consolidés qui décrivent les incidences des nouvelles normes que la société a mises en œuvre à compter du 1er janvier 2013, notamment l'application anticipée des normes IFRS 10 (Etats financiers consolidés), IFRS 11 (Partenariats) et IFRS 12 (Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités) ainsi que l'application obligatoire de la norme IFRS 13 (Évaluation de la juste valeur).

Fait à Paris, le 13 mars 2015

Au nom du Directoire

Christophe Cuvillier

Président du Directoire d'Unibail-Rodamco SE

Jaap Tonckens

Directeur Général Finance



## Commissaires aux comptes titulaires

---

Mandats expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) statuant sur les comptes de l'exercice 2016.

### ERNST & YOUNG AUDIT

1/2, place des Saisons  
92400 Courbevoie Paris-La Défense 1

Christian Mouillon  
Benoit Schumacher

Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975

### DELOITTE ET ASSOCIÉS

185, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine

Damien Leurent

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

## Commissaires aux comptes suppléants

---

Mandats expirant à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2016.

### AUDITEX

1/2, place des Saisons  
92400 Courbevoie Paris-La Défense 1

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

### BEAS

195, avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

## Documents accessibles au public

---

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.unibailrodamco.com](http://www.unibailrodamco.com) les documents suivants :

- les documents de référence sous la forme des rapports annuels, ainsi que leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- les communiqués financiers publiés par la Société.

Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier-Adenauer – 75116 Paris, sur le site Internet [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com) ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

## 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 1 du règlement européen 809/2004	Page du Document de Référence
<b>1. Personnes responsables</b>	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de Référence	331-332
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de Référence	331
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	332
2.2. Démission des contrôleurs légaux	n/a
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	
3.1. Informations historiques	15 <sup>(1)</sup>
3.2. Informations intermédiaires	15 <sup>(1)</sup>
<b>4. Facteurs de risque</b>	<b>51-52 ; 206-209 ; 309-312 ; 324-327</b>
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	253
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	253
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	253
5.1.4. Siège social et forme juridique	253
5.1.5. Événements importants	179-181
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	22 ; 26 ; 179-180
5.2.2. Description des investissements en cours	31-32
5.2.3. Description des investissements futurs	31-35
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	15-27
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	32-35
6.2. Principaux marchés	62-67 <sup>(1)</sup> ; 70-75 <sup>(1)</sup>
6.3. Événements exceptionnels	n/a
6.4. Dépendances éventuelles	n/a
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description du Groupe	15-16
7.2. Liste des filiales importantes	169-175
<b>8. Propriétés immobilières</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	3-12
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	68-98
<b>9. Examen de la situation financière et des résultats</b>	
9.1. Situation financière	151
9.2. Résultat d'exploitation	149 ; 163-165
9.2.1. Facteurs importants	15-28
9.2.2. Changements importants	15-28
9.2.3. Facteurs d'influence	n/a
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	153 ; 266
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	152
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	49-53
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	106-110
10.5. Sources de financement attendues	49-53
<b>11. Recherche développement brevet licences</b>	n/a

(1) Rapport annuel et de développement durable.

<b>12. Informations sur les tendances</b>	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	15-28
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	30
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	30
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	n/a
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	30
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	30
<b>14. Organes d'administration, direction, surveillance et direction générale</b>	
14.1. Organes d'administration et de direction	268-273 ; 315-322
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	n/a
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	217 ; 276-305 ; 320
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	213-217
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	268-274 ; 317
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	n/a
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	274 ; 320-322
16.4. Gouvernement d'entreprise	9 <sup>(1)</sup> ; 273-275 ; 322
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés	114-120 ; 213
17.2. Participation et stock-options	214-217 ; 258-263
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	214-216
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	267
18.2. Existence de droits de vote différents	267
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	267
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats</b>	
20.1. Information financière historique	14-19 <sup>(1)</sup> ; 221-249
20.2. Information financière pro forma	n/a
20.3. États financiers	149-218
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	219 ; 250
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	251
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	219 ; 250
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	14 <sup>(1)</sup> ; 29-30 ; 202 ; 264-265
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	309-310
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	n/a

(1) Rapport annuel et de développement durable.

<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	255
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	263-264
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	258-263
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	153 ; 266
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	253
21.2.2. Résumé des statuts	253-254
21.2.3. Description des droits et privilèges	253-254
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	253-254
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	254
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	254
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus duquel toute participation doit être rendue publique	254 ; 267
21.2.8. Description de conditions régissant les modifications de capital	255-263
<b>22. Contrats importants</b>	<b>n/a</b>
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	
23.1. Déclarations d'expert	329-330
23.2. Information provenant de tiers	n/a
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>332</b>
<b>25. Informations sur les participations</b>	<b>187-189</b>


## 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	Page du Document de Référence
<b>1. Comptes annuels</b>	<b>221-249</b>
<b>2. Comptes consolidés</b>	<b>149-218</b>
<b>3. Rapport de gestion</b>	
3.1. Chiffres clés	14-17 <sup>(1)</sup>
3.2. Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société notamment de sa situation d'endettement	15-57
3.3. Facteurs de risques	51-52 ; 206-208 ; 309-312 ; 324-327
3.4. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	49-53
3.5. Tableau des délégations de compétence en cours accordées au Directoire dans le domaine des augmentations de capital	255-257
3.6. Informations concernant le capital et les droits de vote	
3.6.1. La structure du capital	267
3.6.2. Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	255-257
3.6.3. Les franchissements de seuils notifiés	267
3.6.4. La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux	n/a
3.6.5. Les mécanismes de contrôle dans un système d'actionnariat du personnel	n/a
3.6.6. Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions aux transferts d'actions et à l'exercice des droits de vote	255-257 ; 315-316
3.6.7. Les règles applicables à la nomination des mandataires sociaux	315-317
3.6.8. Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'action	255-257 ; 263-264
3.6.9. Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	49-53; 195 ; 209-211
3.6.10 Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse – Membres du Directoire – Salariés	n/a
3.6.11 Les opérations sur actions propres	263-264
<b>4. Personnes responsables</b>	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le rapport financier annuel	331-332
4.2. Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	331
<b>5. Rapports des contrôleurs légaux</b>	
5.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	250-251
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	219

(1) Rapport annuel et de développement durable.



Conception et réalisation :   
Tél. : 01 55 32 29 74

