

CONSISTENCY.

RAPPORT ANNUEL ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015

UNIBAIL-RODAMCO

EST LE PREMIER GROUPE
EUROPÉEN COTÉ
DE L'IMMOBILIER
COMMERCIAL

ALLEMAGNE

10 CENTRES
COMMERCIAUX

100 M DE VISITES
PAR AN

PAYS-BAS

4 CENTRES
COMMERCIAUX

37 M DE VISITES
PAR AN

FRANCE

25 CENTRES
COMMERCIAUX

287 M DE VISITES
PAR AN

AUTRICHE

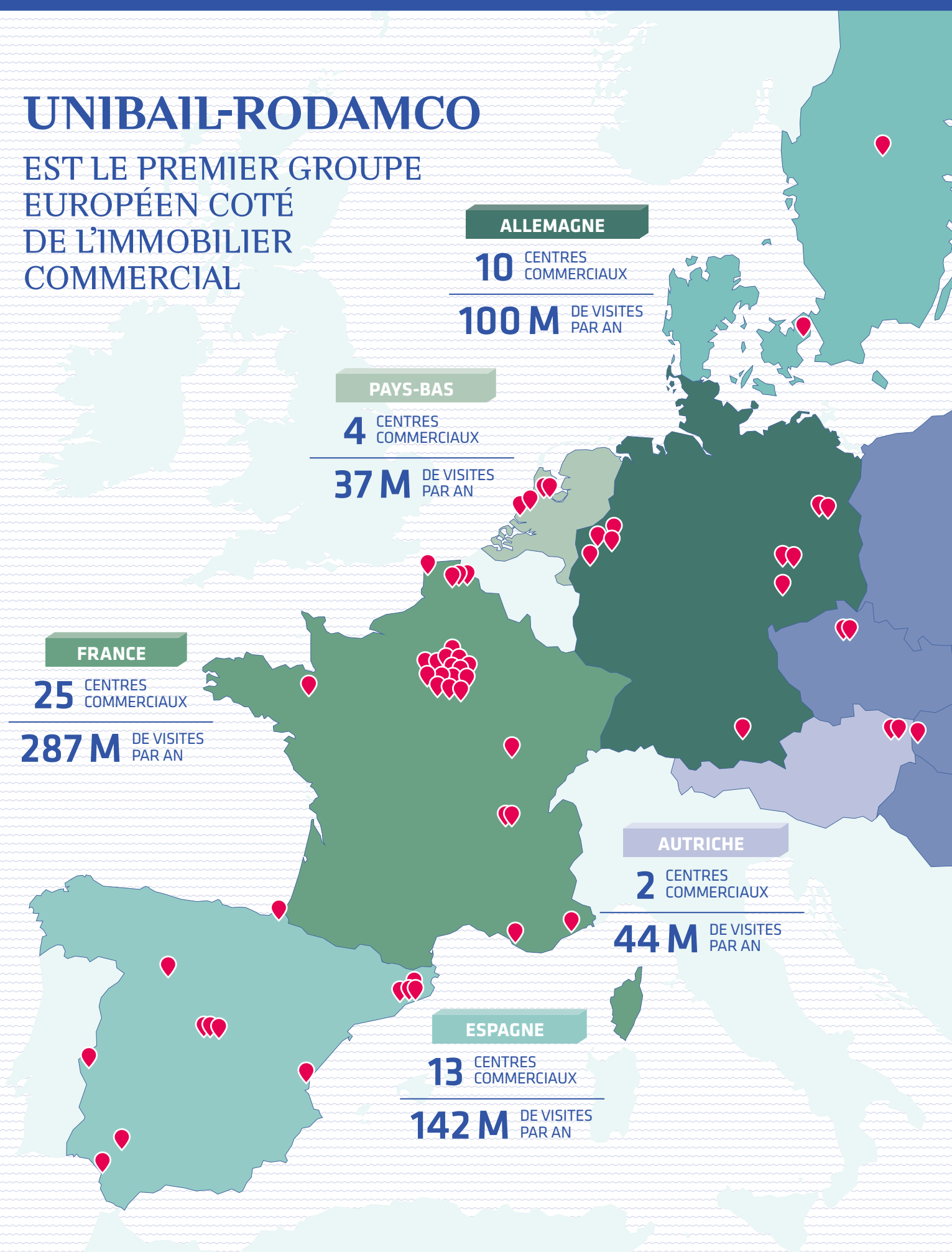
2 CENTRES
COMMERCIAUX

44 M DE VISITES
PAR AN

ESPAGNE

13 CENTRES
COMMERCIAUX

142 M DE VISITES
PAR AN





PAYS NORDIQUES

9 CENTRES
COMMERCIAUX

56 M DE VISITES
PAR AN



EUROPE CENTRALE

9 CENTRES
COMMERCIAUX

111 M DE VISITES
PAR AN

BUREAUX ET SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS À PARIS



■ CONGRÈS & EXPOSITIONS

VIPARIS, leader mondial du secteur, gère 11 sites emblématiques d'accueil d'évènements à Paris et en Ile-de-France.

● BUREAUX

Unibail-Rodamco se concentre sur des immeubles de bureaux grands et efficaces, dans les meilleurs emplacements du quartier central des affaires de Paris et de La Défense.

- 02. UNIBAIL-RODAMCO : PROFIL
- 04. LES TEMPS FORTS DE 2015
- 08. MESSAGE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE
- 10. MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE
- 12. LE DIRECTOIRE
- 14. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

16.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

- 18. LE MEILLEUR RESTE À VENIR
- 20. EPRA - MESURES DE PERFORMANCE
- 22. PERFORMANCE BOURSIÈRE ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

24.

ANTICIPER LES ATTENTES DES CLIENTS

- 26. INVENTER LE COMMERCE DE DEMAIN
- 28. L'OBSERVATOIRE DU SHOPPING
- 30. UR LAB, CONÇU POUR INNOVER
- 32. UNE VISION D'ENSEMBLE
- 34. L'INNOVATION COMME CULTURE D'ENTREPRISE

36.

CRÉER DES DESTINATIONS D'EXCEPTION

- 38. DES LIEUX EMBLÉMATIQUES
- 40. DES ENSEIGNES D'EXCEPTION
- 42. NOUVEAUX CONCEPTS
- 44. LE LABEL 4 ÉTOILES
- 46. DES CENTRES DE SHOPPING CONNECTÉS
- 48. UN BILAN ENVIRONNEMENTAL EXCEPTIONNEL
- 50. SOUTENIR LES TERRITOIRES
- 52. MALL OF SCANDINAVIA

54.

BÂTIR L'AVENIR

- 56. LES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

60.

NOS ÉQUIPES

- 62. LA UR EXPERIENCE EN ACTION
- 64. NOS COLLABORATEURS @UNIBAIL-RODAMCO

66.

LE PORTEFEUILLE D'ACTIFS

- 68. RÉGIONS
- 82. CONGRÈS & EXPOSITIONS
- 84. BUREAUX

UNIBAIL-RODAMCO PROFIL

UNIBAIL-RODAMCO EST PRÉSENT SUR 3 SEGMENTS MAJEURS DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL

DÉVELOPPEMENT

INVESTISSEMENT

OPÉRATIONS

LE GROUPE APPLIQUE SA STRATÉGIE À TROIS CLASSES D'ACTIFS



CENTRES COMMERCIAUX



BUREAUX



CENTRES DE CONGRÈS-EXPOSITIONS

FONDÉ EN 1968
ET COTÉ À LA BOURSE DE PARIS DEPUIS 1972,
AINSI QU' À LA BOURSE D'AMSTERDAM DEPUIS 1983
LE GROUPE EST MEMBRE DES INDICES DU CAC 40,
DE L'AEX 25 ET DE L'EURO STOXX 50

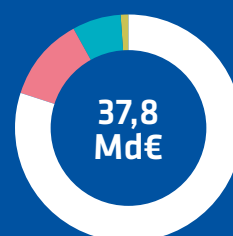


1 996 COLLABORATEURS



LE GROUPE FIGURE AU SEIN DES INDICES DJSI (MONDE ET EUROPE), FTSE 4 GOOD, STOXX GLOBAL ESG LEADERS, GRESB ET GLOBAL REPORTING INITIATIVE

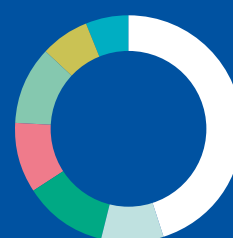
PORTEFEUILLE PAR ACTIVITÉ*



- Centres commerciaux : 80%
- Bureaux : 12%
- Centres de Congrès-Expositions : 7%
- Services : 1%

*en % de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2015.

PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX PAR RÉGION*



- France : 45%
- Europe Centrale : 12%
- Pays Nordiques : 11%
- Espagne : 10%
- Allemagne : 9%
- Autriche : 7%
- Pays-Bas : 5%

*en % de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2015. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.



72
CENTRES
COMMERCIAUX

97%¹ DES CENTRES
COMMERCIAUX DU GROUPE REÇOIVENT
PLUS DE 6 MILLIONS DE VISITES PAR AN

777 MILLIONS DE VISITES
AU TOTAL DANS LES CENTRES
COMMERCIAUX DU GROUPE



84%²
DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE
SONT CERTIFIÉS BREEAM IN-USE



93% DU PORTEFEUILLE
DE CENTRES COMMERCIAUX DU
GROUPE SE SITUE À MOINS DE
200 MÈTRES DES TRANSPORTS
EN COMMUN



4 750 000 M² GLA
CENTRES COMMERCIAUX,
BUREAUX ET CENTRES DE
CONGRÈS-EXPOSITIONS

UN BILAN SOLIDE
AVEC UN FAIBLE
RATIO D'ENDETTEMENT
(LTV) DE **35%**

“A” NOTATION À LONG TERME
DE STANDARD & POOR'S
ET FITCH, L'UNE DES
MEILLEURES DU SECTEUR

9,70 €³
DIVIDENDE
PAR ACTION

RÉSULTAT NET
RÉCURRENT PAR ACTION
10,46 €

CROISSANCE
SOUS-JACENTE DE
+8,3%

-17%
RÉDUCTION DES ÉMISSIONS
DE CARBONE ENTRE 2012 ET 2015



¹En valeur brute de marché au 31 décembre 2015.

²En termes de m² GLA au 31 décembre 2015.

³Soumis à validation de l'AG qui se tiendra le 21 avril 2016.

LES TEMPS FORTS DE 2015

Mars

MINTO

Minto, dans la ville allemande de Mönchengladbach, a attiré 1 million de visites en l'espace de 3 semaines. Cette destination emblématique propose 104 boutiques et regroupe toutes les innovations du Groupe en matière d'architecture, de design, d'enseignes internationales, de services 4 étoiles et de restauration.



Avril

Une première en matière de financement

Le Groupe a placé avec succès une ORNANE d'un montant nominal de 500 M€. C'est la première fois qu'une obligation convertible est émise par une société foncière sur le marché Euro avec un rendement négatif. Le placement a été sursouscrit 6 fois. Cette ORNANE a été notée « A » par Standard & Poor's et « A+ » par Fitch.

Mai

Euralille

Euralille, au cœur de Lille, a fait l'objet d'un important projet de rénovation, le premier depuis sa construction, en 1994. L'ensemble du quartier connaît, lui aussi, une profonde mutation visant à en faire un carrefour dynamique entre Paris, Bruxelles et Londres. Euralille affiche désormais une décoration intérieure chaleureuse avec des parquets, ainsi que des luminaires imaginés par le duo de designers Fred&Fred.

Juin

Amstelveen

Stadshart Amstelveen a été désigné « Centre Commercial Néerlandais » de l'année à l'occasion de l'édition 2015 du Salon de l'immobilier PROVADA d'Amsterdam. C'est la deuxième fois que le centre remporte ce prix biennal, décerné à l'issue d'un audit qualitatif mené par les spécialistes de l'immobilier CBRE, Locatus et Cyber dans 60 centres commerciaux néerlandais.



Juin

Triangle 2

Le Conseil de Paris a approuvé la construction de la tour Triangle 2. Dessinée par les célèbres architectes Herzog et de Meuron, cette tour de 180 mètres de haut comprendra 70 000 m² de surfaces de bureaux, un hôtel, un espace de co-working, des commerces, un centre de santé et une crèche.

Septembre

Grand prix du gouvernement d'entreprise

Unibail-Rodamco remporte deux prestigieuses récompenses dans le cadre des Grands Prix du gouvernement d'entreprise 2015 organisés par le journal économique *L'AGEFI*. Le Groupe gagne le Grand Prix du gouvernement d'entreprise 2015 et le 1^{er} prix dans la catégorie « Fonctionnement des organes sociaux », en reconnaissance à la fois de l'excellence du Groupe en matière de gouvernance, mais aussi du caractère constructif et transparent des relations entre le Conseil de Surveillance et le Directoire.



Septembre

Prix EPRA 2015 du développement durable

Le leadership d'Unibail-Rodamco en termes de transparence, de qualité du reporting financier et de développement durable a été reconnu pour la 4^e année consécutive, avec l'attribution du « Gold Award » de l'EPRA Best Practice Recommendations.

LES TEMPS FORTS DE 2015

Septembre

Green Star

Fort d'un score total de 89% (contre 62% pour le secteur), Unibail-Rodamco a reçu le label « Green Star » du GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) pour la 5^e année consécutive. Le Groupe arrive en tête des sociétés européennes cotées (1^{er} sur 69) et se voit décerner le titre de « Global Sector Leader 2015 », en réalisant le meilleur score au monde au sein du secteur « Retail » (1^{er} sur 123).



POLYGONE RIVIERA



CENTRUM CHODOV

Octobre

POLYGONE RIVIERA

Polygone Riviera est le premier centre commercial français à célébrer l'art de vivre, en proposant en plein cœur de la Riviera un lieu de shopping unique en son genre, qui met à l'honneur l'art contemporain et les loisirs. Au rendez-vous, des exclusivités et marques premium telles que Reiss, Uniqlo, Forever 21, Primark ou encore le Printemps. Grande première en Europe, The Designer Gallery™ est un concept proposant 30 marques de créateurs et un espace dédié à des happenings artistiques. Ce site d'exception se distingue également par son espace de restauration, la Dining Experience™, un cinéma de 10 salles, un casino, un théâtre de verdure et des œuvres d'artistes reconnus sur la scène internationale.

Octobre

Une première mondiale

Centrum Chodov, à Prague, est le premier centre commercial au monde à obtenir la certification BREEAM « Outstanding » dans deux catégories à la fois (« Asset » et « Building Management »). Le centre est particulièrement performant sur des critères tels que les opérations quotidiennes, la santé et le bien-être, les transports et la gestion des déchets.

Novembre

MALL OF SCANDINAVIA

Inauguré le 12 novembre, Mall of Scandinavia a attiré 1 million de visites en 17 jours seulement ! Le centre réunit sous un même toit toutes les innovations du Groupe. Le plus grand centre commercial de Scandinavie a été dessiné par le grand architecte Gert Wingårdh et met à l'honneur les paysages nordiques, notamment avec un plafond spectaculaire reproduisant une aurore boréale. Avec ses 224 boutiques et restaurants, mais aussi son emblématique « Flagship Avenue » de 240 mètres de long, le centre a déjà révolutionné les codes du shopping dans les Pays Nordiques.



Novembre

Ruhr Park

Au terme d'importants travaux de rénovation et d'extension engagés en 2011, Ruhr Park propose désormais un nouvel espace, le « South Mall ». Avec ses canopées blanches aux formes géométriques inspirées des origamis japonais et ses devantures iconiques, ce centre entièrement rénové s'est vu décerner le label 4 étoiles.

Décembre

COP21

Viparis a accueilli au Parc des Expositions de Paris-Le Bourget la COP21, la conférence mondiale des Nations Unies sur le changement climatique. Cette conférence internationale, la plus grande jamais organisée à ce jour, où 100% des déchets ont été recyclés et aucun n'a été produit, a été la première manifestation d'une telle envergure à obtenir la certification ISO 20121.

Novembre


Prime time !

À l'occasion de l'inauguration de Mall of Scandinavia, le Groupe a lancé son premier spot publicitaire à la télévision dans l'esprit de sa campagne « Unexpected ».


**SUR UN MARCHÉ ÂPREMENT
 DISPUTÉ, LA RÉUSSITE DU
 GROUPE PASSE PAR UNE MISE
 EN ŒUVRE RIGOUREUSE
 DE SA STRATÉGIE.**


CHRISTOPHE CUVILLIER
Président du Directoire

Chers actionnaires,


 En 2015, malgré un contexte macroéconomique incertain en Europe et les attentats terroristes qui ont frappé Paris, le Groupe Unibail-Rodamco est une fois encore parvenu à dépasser ses objectifs, grâce à la rationalisation et à l'amélioration de son portefeuille réalisées ces dernières années.

Cette année, le résultat net récurrent (RNR) par action a atteint 10,46 €, représentant une croissance sous-jacente de +8,3% par rapport au RNR par action 2014, retraité de l'impact des cessions intervenues en 2014 et en 2015. Les très bons résultats qu'Unibail-Rodamco a enregistrés l'an passé sont le fruit de la forte croissance des loyers à périmètre constant, du succès des actifs livrés et de la solide activité locative du Groupe. Ce dernier a également obtenu d'excellents résultats en termes de financement, réduisant son coût moyen de la dette à un niveau historiquement bas de 2,2%. Nous avons réalisé plusieurs « premières » pour refinancer notre dette, comme la première ORNANE à rendement négatif émise par une société foncière sur le marché Euro.

Sur un marché âprement disputé, la réussite du Groupe passe par une mise en œuvre rigoureuse de sa stratégie.



UNE CONSTANCE DANS LA LIVRAISON ET L'EXPLOITATION DE LIEUX D'EXCEPTION

Le Groupe a livré cette année trois nouveaux centres qui ont transformé le paysage commercial dans leurs régions respectives : Minto (Mönchengladbach), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Mall of Scandinavia (Stockholm). Tous trois ont dépassé le cap du million de visites en moins de 4 semaines et même en 17 jours seulement pour Mall of Scandinavia, établissant ainsi un nouveau record dans l'histoire du Groupe. Nous avons par ailleurs achevé d'importants projets de rénovation et d'extension, comme Ruhr Park (Bochum), Täby Centrum (Stockholm) et Euralille (Lille), ce qui s'est immédiatement traduit par une hausse des ventes et de la fréquentation dans ces centres.

À l'heure où Paris connaît un manque avéré de bureaux de qualité, notre stratégie du « Nouvel Art De Travailler » a remporté un succès incontestable. Pour preuve, l'emblématique tour Majunga est désormais entièrement louée, dix-huit mois seulement après sa livraison.

Le portefeuille de développement d'Unibail-Rodamco s'élève désormais à 7,4 Md€ à l'issue de l'année 2015, incluant de nouveaux grands projets comme ceux de la tour Triangle à Paris, de la tour Sisters à La Défense ou encore du centre commercial 3 Pays, situé à la frontière entre la France, l'Allemagne et la Suisse.

La force et le positionnement des sites de Congrès et Expositions opérés par Viparis permettent d'attirer des événements d'envergure mondiale. En décembre 2015, le Parc des Expositions Paris-Le Bourget accueillait ainsi la COP 21, la conférence mondiale des Nations Unies sur le changement climatique. Cette conférence internationale, la plus importante jamais organisée, a réuni 19 385 délégués issus de plus de 190 pays, ainsi que 150 chefs d'État ou de gouvernement.

Ces performances opérationnelles et financières s'accompagnent de certaines responsabilités. En 2015, le Groupe a ainsi révisé sa politique de développement durable et revu à la hausse ses objectifs. 21 centres commerciaux supplémentaires

ont obtenu un certificat BREEAM In-Use, dont 16 avec la mention « Outstanding ».

UNE CONSTANCE DANS NOTRE CAPACITÉ À PROPOSER AUX ENSEIGNES LES PLUS PRESTIGIEUSES DES LIEUX QUI ATTIRENT LE PLUS GRAND NOMBRE DE CLIENTS

Fort d'un portefeuille d'actifs inégalé sur le marché, Unibail-Rodamco s'est imposé comme le partenaire incontournable des enseignes souhaitant se développer en Europe continentale. Nous avons encore amélioré l'expérience shopping en lançant, dans nos centres Polygone Riviera et Mall of Scandinavia, The Designer Gallery™, notre nouveau concept dédié à la mode, aux créateurs et à l'art, mais aussi en poursuivant le déploiement de la Dining Experience™. 8 nouveaux centres ont reçu le label 4 étoiles en 2015. Les enseignes continuent à surperformer avec des chiffres d'affaires en hausse de +4,1% sur l'ensemble de notre portefeuille, soit la plus forte progression depuis la fusion de 2007, dépassant ainsi largement les performances du marché.

UNE CONSTANCE DANS NOTRE VOLONTÉ DE FAIRE DE L'INNOVATION NOTRE CHEVAL DE BATAILLE

L'innovation est l'ennemie de la routine. C'est pourquoi nous avons veillé à ce que cet esprit d'entreprise soit présent dans l'ensemble de nos activités. Fondé en 2012, UR Lab, premier incubateur d'innovation du secteur de l'immobilier en Europe, a permis le lancement de nouvelles initiatives à destination des commerçants, des visiteurs et des collaborateurs. Dans l'esprit de l'un des six piliers qui composent l'UR Experience, « We trust our people, we empower them to dare », UR Lab a mis en place « UREKA! », le premier concours d'innovation organisé à l'échelle du Groupe, qui a permis de recueillir 640 idées. Les trois équipes gagnantes déploieront d'ici peu leur concept dans les centres commerciaux du Groupe.

DE LA CONSTANCE, ENFIN, POUR ATTIRER ET CONSERVER LES MEILLEURS TALENTS DU SECTEUR

Articulé autour des six piliers de l'UR Experience, le modèle de compétences d'Unibail-Rodamco s'attelle à valoriser le talent, l'investissement personnel et les réalisations, mais aussi à reconnaître l'importance des compétences managériales, de l'esprit d'équipe et de la créativité. Ces piliers sont le ciment qui fédère nos collaborateurs à travers le monde. En 2015, le Groupe s'est encore davantage internationalisé avec la pleine intégration des équipes allemandes et l'arrivée d'un nombre record de profils internationaux dans notre European Graduate Program.

Ce rapport annuel et de développement durable illustre le travail et l'engagement sans faille de nos équipes, auxquelles je tiens à adresser mes sincères félicitations pour tous les défis qu'elles ont relevés cette année. Elles y sont parvenues, pas seulement grâce à leur expertise reconnue dans leurs domaines, mais surtout parce qu'elles partagent l'ambition commune de se dépasser et de travailler ensemble.

Chez Unibail-Rodamco, nous tâchons de nous adapter, de faire preuve d'agilité et d'anticiper les nouvelles attentes de nos enseignes, de nos clients et de nos investisseurs. Forts du meilleur portefeuille de centres de shopping, du plus important pipeline de développement en Europe et d'un solide bilan financier, nous nourrissons de grandes ambitions pour l'avenir, convaincus que nous avons toutes les cartes en main pour asseoir notre succès à long terme.

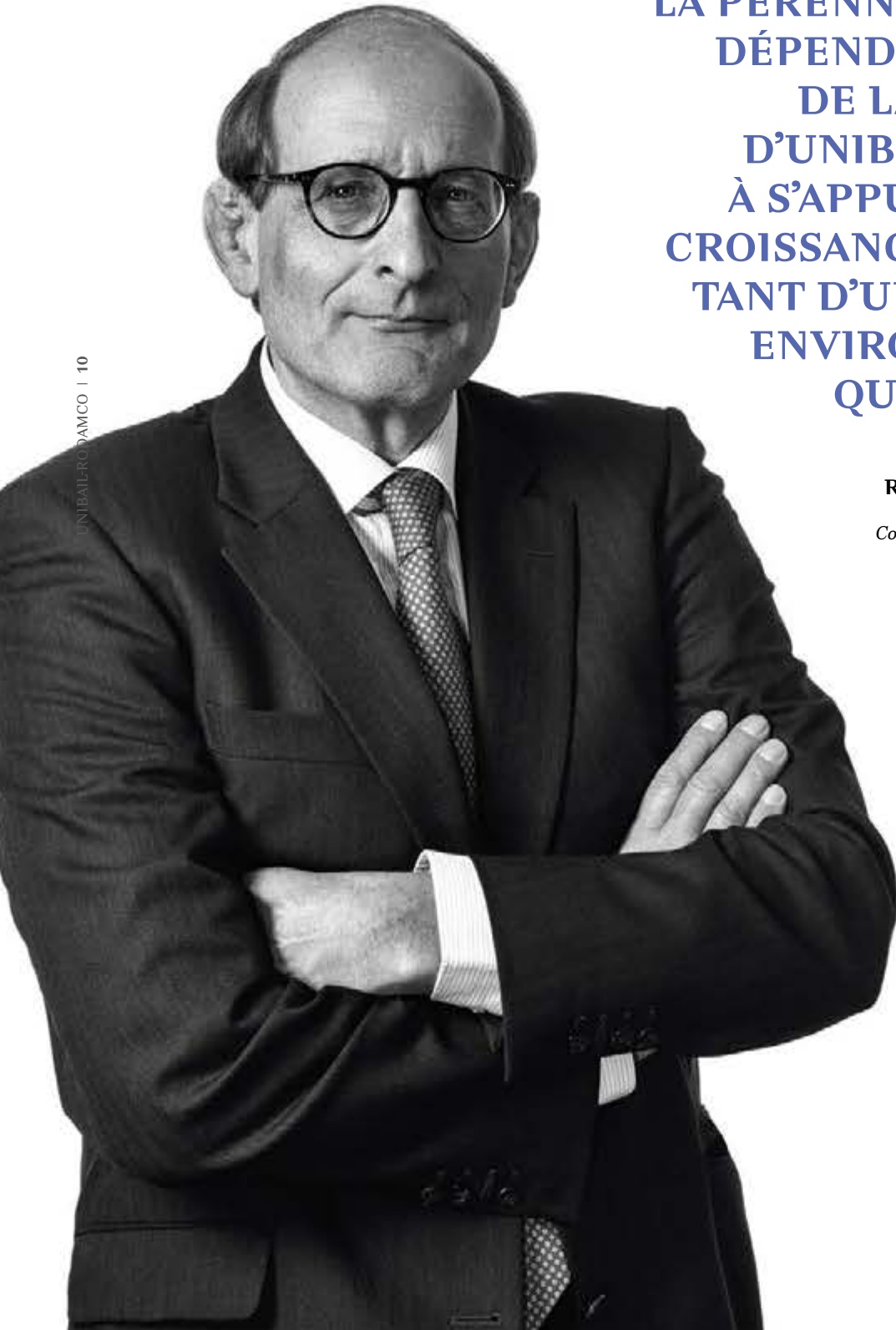
Nos actifs sont bien plus que de simples immeubles, ce sont des lieux de rencontre, de partage et de vie. La créativité et la persévérance des équipes d'Unibail-Rodamco permettent au Groupe de se réinventer sans cesse et de toujours garder une longueur d'avance !



**NOUS SOMMES PLEINEMENT
CONSCIENTS QUE
LA PÉRENNITÉ DE CE SUCCÈS
DÉPEND ÉTROITEMENT
DE LA CAPACITÉ
D'UNIBAIL-RODAMCO
À S'APPUYER SUR UNE
CROISSANCE RESPONSABLE,
TANT D'UN POINT DE VUE
ENVIRONNEMENTAL
QUE SOCIAL.**



ROB TER HAAR
*Président du
Conseil de Surveillance*



Le Conseil de Surveillance se félicite des résultats obtenus en 2015, qui ont dépassé les attentes. Dans le même temps, le Groupe a su conserver la solidité financière qui fait sa force. Ces très bonnes performances ont été réalisées malgré une croissance économique atone en Europe et des préoccupations liées aux questions de sécurité dans les lieux publics.

La réussite d'Unibail-Rodamco, le Conseil de Surveillance en est convaincu, tient tant aux choix de long terme faits par le Groupe qu'à son indéfectible engagement à renforcer la qualité de ses actifs et à élargir son portefeuille de développement. En 2015, Unibail-Rodamco a continué à se démarquer en livrant dans toute l'Europe des centres de shopping uniques en leur genre. Au sein du pôle bureaux, la mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie de commercialisation a pleinement porté ses fruits, plusieurs projets étant ainsi entièrement loués dans les dix-huit mois suivant leur livraison.

Nous sommes pleinement conscients que la pérennité de ce succès dépend étroitement de la capacité d'Unibail-Rodamco à s'appuyer sur une croissance responsable, tant d'un point de vue environnemental que social. En 2015, Unibail-Rodamco a atteint et parfois dépassé les ambitieux objectifs annuels et à cinq ans fixés à l'échelle du Groupe en matière d'efficacité énergétique, de réduction de la consommation d'eau et d'émissions de CO₂. Les progrès accomplis dans ces divers domaines font l'objet d'informations régulières dans le cadre des réunions du Conseil de Surveillance.

En 2015, deux femmes ont rejoint les rangs du Conseil de Surveillance, ajoutant ainsi à sa diversité d'expériences, d'expertises et de carrières. Nous avons continué à recourir à l'auto-évalua-

tion pour renforcer notre modèle organisationnel. Dans le cadre de l'exercice mené pour l'année 2015, nous avons pu établir que la structure et les modalités de la gouvernance d'entreprise actuelles donnaient pleine satisfaction et que chacun des membres apportait une contribution active à la vie du Conseil. Nous avons également identifié des axes d'amélioration pour certains processus et protocoles, qui ont été mis en place dès le début de l'année 2016.

La relation de confiance entre le Conseil de Surveillance et le Directoire a favorisé la tenue d'échanges sur les enjeux stratégiques du Groupe et sa gestion des risques. Une fois par an, les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire profitent d'une visite de terrain pour aborder de manière plus approfondie la stratégie du Groupe. En 2015, ils se sont rendus en Allemagne pour visiter plusieurs actifs du Groupe et échanger sur la stratégie générale et financière du Groupe, mais également sur les services informatiques et la nécessité d'exploiter pleinement le potentiel de l'Internet pour différencier plus encore les actifs du Groupe et resserrer les liens, tant avec les consommateurs qu'avec les enseignes. Le Conseil de Surveillance est convaincu que la grande qualité des dirigeants du Groupe permettra à celui-ci de continuer à se différencier, à innover et à créer de la valeur à long terme. Bien sûr, rien de ceci ne serait possible sans l'engagement et la somme des talents des équipes d'Unibail-Rodamco. Conscient de cette réalité, le Conseil de Surveillance a consacré beaucoup de temps et d'attention au développement des collaborateurs, à la diversité et à la préparation de la relève, trois composantes essentielles pour la croissance de demain.

GOVERNANCE

UNIBAIL-RODAMCO | 12



JEAN-MARIE TRITANT

Directeur Général Opérations

JAAP TONCKENS

Directeur Général Finance

ASTRID PANOSYAN

Directrice Générale
Fonctions Centrales

CHRISTOPHE CUVILLIER

Président du Directoire



IRECTOIRE

Présidé par Christophe Cuvillier, 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.

OLIVIER BOSSARD

Directeur Général
Développement

FABRICE MOUCHEL

Directeur Général Adjoint
Finance



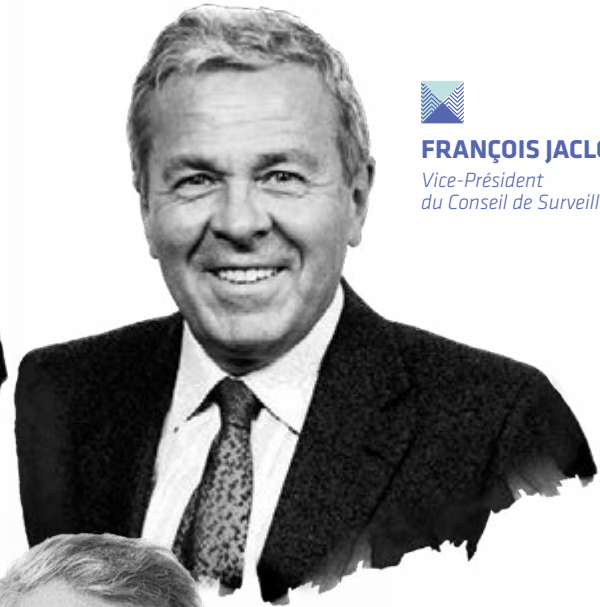
ROB TER HAAR

*Président
du Conseil de Surveillance*



FRANÇOIS JACLOT

*Vice-Président
du Conseil de Surveillance*



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 2015, 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.



JEAN-LOUIS LAURENS



MARY HARRIS





**JACQUELINE
TAMMENOMS BAKKER**



YVES LYON-CAEN



DAGMAR KOLLMANN



FRANS J.G.M. CREMERS



ALEC PELMORE



JOSÉ LUIS DURAN



SOPHIE STABILE





◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

PERFORMANCE FINANCIÈRE

LE MEILLEUR RESTE À VENIR 18
EPRA - MESURES DE PERFORMANCE 20
PERFORMANCE BOURSIÈRE
ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT 22

LE MEILLEUR RESTE À VENIR

Les solides performances d'Unibail-Rodamco sont portées par une stratégie de long terme reposant sur une ambition : détenir, développer et opérer les meilleurs centres commerciaux en Europe. Nous avons rationalisé notre portefeuille d'actifs commerciaux pour nous concentrer sur les plus grands centres des métropoles européennes. Ainsi, de 2009 à 2015, le nombre d'actifs commerciaux détenus par le Groupe est passé de 147 à 72, quand, dans le même temps, la valeur brute de marché par centre a progressé de 172 M€ à 450 M€. Sur la même période, la fréquentation moyenne par centre commercial a augmenté de 7,9 à 10,8 millions de visites.

Chaque actif est rigoureusement analysé durant la mise à jour annuelle des business plans à 5 ans, nous permettant de déterminer clairement où créer de la valeur. Aujourd'hui, 97% du portefeuille d'actifs commerciaux du Groupe est composé de grandes destinations de commerce ou de loisirs, qui attirent au moins 6 millions de visites par an. La qualité de ces centres de shopping en a fait des lieux incontournables pour les enseignes. La croissance des loyers y est significativement plus élevée que la moyenne du marché.

Dès lors, le Groupe est relativement peu sensible à la conjoncture macroéconomique dans les régions où il opère. Quel que soit le contexte, les enseignes voudront toujours être présentes dans les meilleurs emplacements pour accéder au plus grand nombre de clients et leur proposer une expérience inoubliable, ce qu'elles ne peuvent pas faire sur internet.

En parallèle, nous sommes tout aussi attentifs à concevoir et construire une nouvelle génération d'actifs, en réponse à l'évolution des attentes de nos clients. Nous ne prenons la décision d'investir dans une opération que lorsque les rendements attendus correspondent aux exigences élevées du Groupe, créant ainsi de la valeur à long terme pour nos actionnaires via nos projets de développement.

~~~~~

**QUEL QUE SOIT LE CONTEXTE, LES ENSEIGNES VOUDRONT TOUJOURS ÊTRE PRÉSENTES DANS LES MEILLEURS EMPLACEMENTS POUR ACCÉDER AU PLUS GRAND NOMBRE DE CLIENTS ET LEUR PROPOSER UNE EXPÉRIENCE INOUBLIABLE, CE QU'ELLES NE PEUVENT PAS FAIRE SUR INTERNET.**

~~~~~

Les excellents résultats obtenus par Unibail-Rodamco sont le fruit d'une stratégie clairement définie : la rotation des actifs et les investissements réalisés soutiennent la performance du Groupe par l'amélioration continue de son portefeuille. C'est cette constance qui a fait d'Unibail-Rodamco le leader incontesté du secteur de l'immobilier commercial coté en Europe.

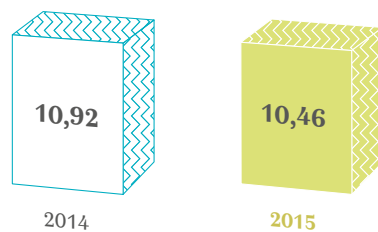
JAAP TONCKENS,
Directeur Général Finance

	2015	2014	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
LOYERS NET (EN M€)	1 453	1 465	-0,8%	+3,2%
Centres commerciaux	1 177	1 192	-1,3%	+3,9%
France	549	629	-12,7%	+2,6%
Europe Centrale	148	141	+5,1%	+5,4%
Espagne	147	146	+1,2%	+7,6%
Pays Nordiques	106	97	+9,2%	+8,7%
Autriche	92	88	+4,4%	+4,4%
Pays-Bas	67	72	-7,1%	-1,7%
Allemagne	67	19	n.s	n.s
Bureaux	170	172	-1,2%	-2,9%
Congrès & Expositions	105	100	+5,1%	+5,3%
Résultat Net Récurrent (en M€)	1 030	1 068	-3,5%	
Résultat Net Récurrent par action (en € par action)	10,46	10,92	-4,2%	
Croissance sous-jacente⁽¹⁾			+8,3%	
	2015	2014	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
VALEUR DU PATRIMOINE TOTAL (EN M€)	37 755	34 576	+9,2%	+6,0%
ANR de continuation (en € par action)	186,70	166,30	+12,3%	
ANR EPRA triple net (en € par action)	169,90	151,20	+12,4%	

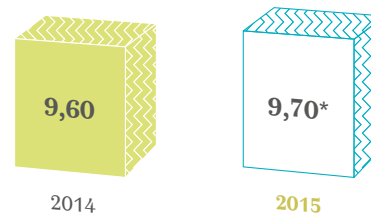
Des écarts dans les totaux peuvent exister du fait des arrondis.

⁽¹⁾ RNR par action 2014 retraité de l'impact (i) des cessions effectuées de 2014 (-1,15 €) et (ii) des cessions additionnelles intervenues en 2015 (-0,11 €).

RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (en euros)



DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)



*Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire du 21 avril 2016.

EPRA MESURES DE PERFORMANCE

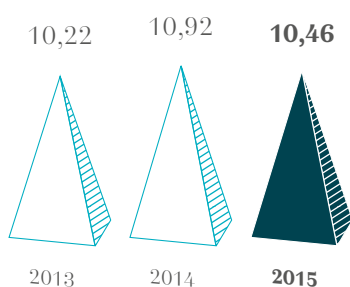
Unibail-Rodamco applique les meilleures pratiques recommandées par l'EPRA, la Fédération Européenne des Sociétés Foncières Cotées. Ces recommandations portent essentiellement sur les indicateurs considérés comme les plus pertinents pour les investisseurs. Elles visent à favoriser la clarté et la transparence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



1

RÉSULTATS EPRA *(en euros par action)*

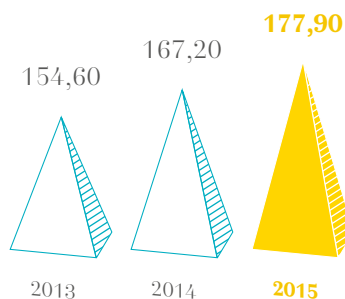
Résultat récurrent provenant des activités opérationnelles.



2

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA *(en euros par action)*

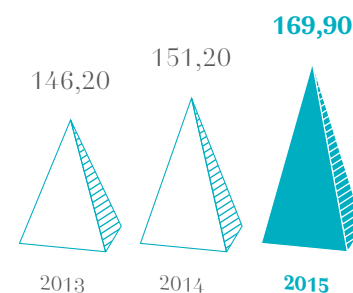
Actif Net Réévalué ajusté incluant les actifs et investissements valorisés en valeur de marché.



3

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET *(en euros par action)*

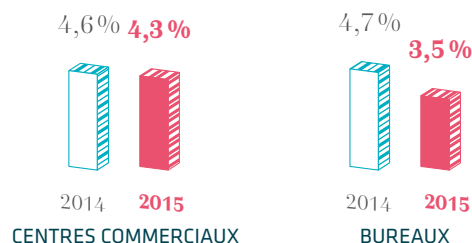
Actif Net Réévalué EPRA ajusté incluant la valeur de marché (i) des instruments financiers, (ii) de la dette et (iii) des impôts différés.



4.i

TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA

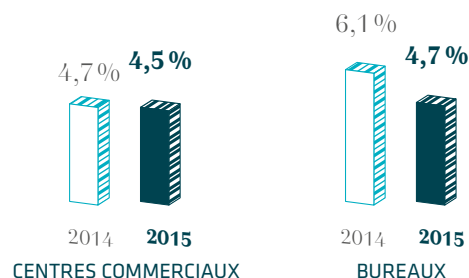
Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges non refacturées, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.



4.ii

TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA « TOPPED UP »

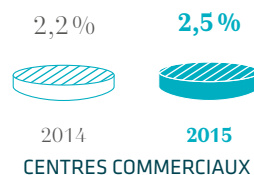
Taux de rendement initial net EPRA ajusté des aménagements de loyer en cours (franchises et paliers).



5

TAUX DE VACANCE EPRA

Ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale du portefeuille.

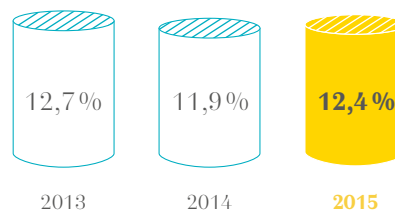


6

RATIO DE COÛTS EPRA

(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).



7

INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES CENTRES COMMERCIAUX

(kWh/visite/an à périmètre constant*)

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.



8

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ISSUES DES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE DES CENTRES COMMERCIAUX

(kg eqCO₂/visite/an à périmètre constant*)

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.

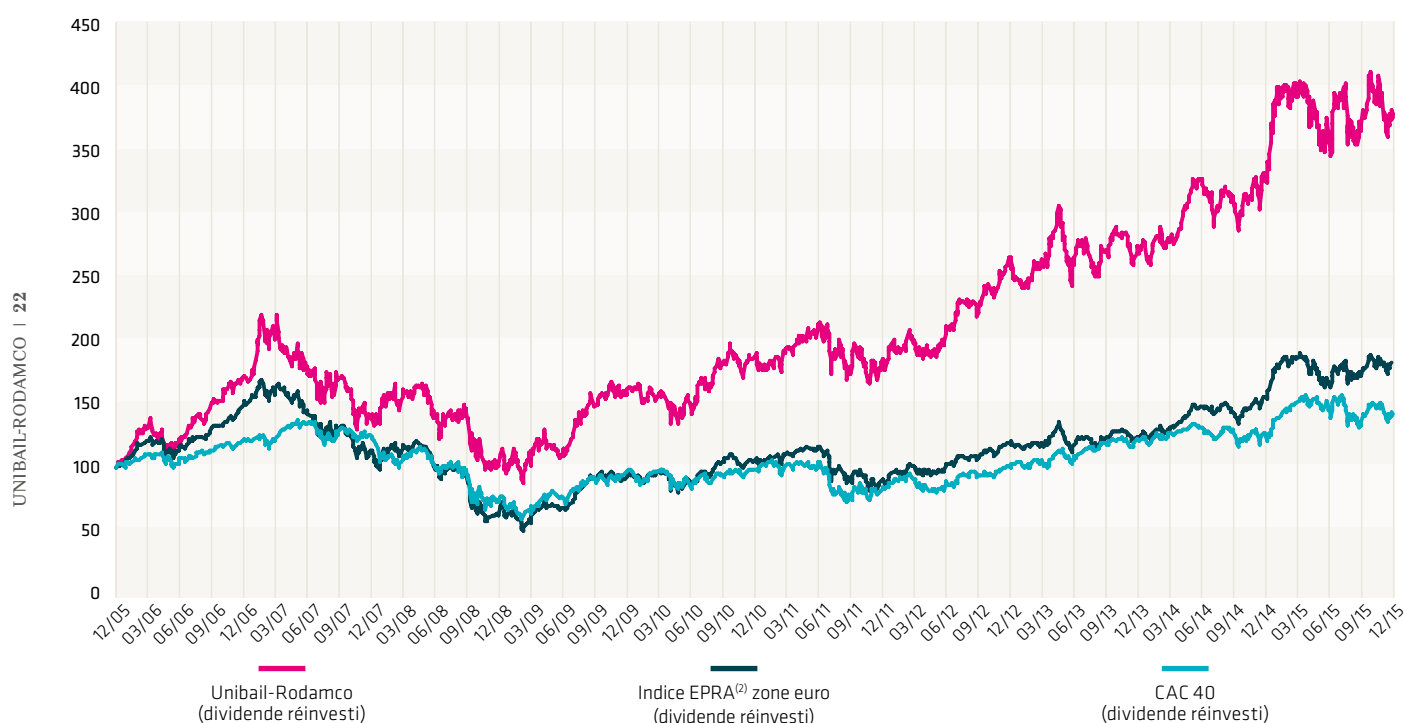


*Voir l'ensemble des indicateurs de bonnes pratiques EPRA (SBPR) dans les pages 133 à 136 du rapport financier 2015.

BOURSE ET ACTIONNARIAT

PERFORMANCE BOURSIFIÈRE ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

PERFORMANCE RELATIVE DE L'ACTION UNIBAIL-RODAMCO
(base 100 au 30 décembre 2005)



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 2015, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 23,1 milliards d'euros. Depuis le 8 février 2010, Unibail-Rodamco a intégré l'indice Dow Jones Euro Stoxx 50. Unibail-Rodamco dispose d'un actionariat international et diversifié, composé principalement d'investisseurs institutionnels américains,

néerlandais, français et britanniques. Au 31 décembre 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%⁽¹⁾, sont APG, BlackRock Advisors (GB) et Northern Cross.

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 14,1% par an sur la période de dix ans comprise entre le 30 décembre 2005 et le 31 décembre 2015, contre 3,5% pour l'indice CAC 40 et 6,2% pour l'indice EPRA⁽²⁾ des sociétés foncières européennes (zone euro).

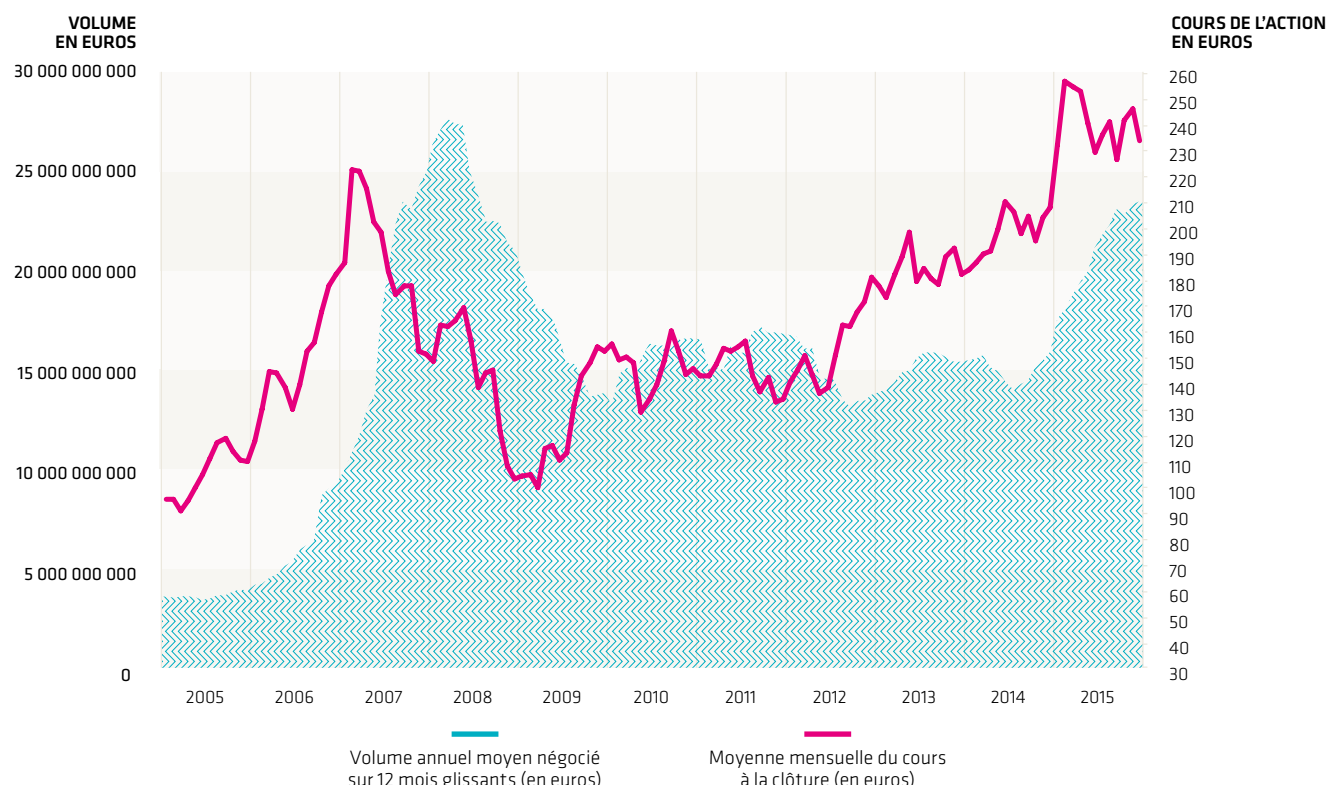
⁽¹⁾ Sur la base des dernières déclarations de franchissement de seuil reçues.

⁽²⁾ European Public Real Estate Association (www.epra.com), le TSR pour l'indice EPRA zone euro est calculé dividende brut réinvesti.

« Les opérations de financement innovantes réalisées par Unibail-Rodamco et le choix des meilleures fenêtres d'exécution en 2015 ont permis au Groupe de réduire encore son coût de la dette à un taux record de 2,2% contre 2,6% en 2014, tout en allongeant sa maturité, en augmentant ses lignes de crédit disponibles et en assurant un coût de la dette maîtrisé pour les années à venir. »

Fabrice MOUCHEL, Directeur Général Adjoint Finance

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



VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2015, le volume journalier des titres Unibail-Rodamco a progressé avec une moyenne de 377 000 titres négociés quotidiennement, contre 309 000 titres en 2014. Les capitaux moyens journaliers négociés se sont élevés à 92,2 M€ en 2015, contre 62,4 M€ en 2014.

DISTRIBUTION – AGENDA 2016

La politique actuelle d'Unibail-Rodamco est de distribuer aux actionnaires entre 85% et 95% du résultat net récurrent par action de l'exercice. Le Directoire proposera de distribuer, lors de l'Assemblée Générale qui se réunira le 21 avril 2016, un dividende de 9,70 € par action au titre de l'exercice 2015, représentant un taux de distribution de 93% 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 :

- ▶ 8,89 € en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime SIIC⁽³⁾) ; et
- ▶ 0,81 € en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC⁽⁴⁾).

Le dividende de l'exercice 2015 sera versé en 2016 selon le calendrier suivant :

- ▶ Paiement d'un acompte sur dividende de 4,85 € le 29 mars 2016 (détachement du coupon le 23 mars 2016) ; et
- ▶ Paiement du solde du dividende de 4,85 € le 6 juillet 2016, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale (détachement du coupon le 4 juillet 2016).



ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS CONTACT SERVICE RELATIONS

www.unibail-rodamco.com

RELATIONS INVESTISSEURS :
Tél. : +33 (0)1 53 43 73 13
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

⁽³⁾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.

⁽⁴⁾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.





◇◇◇◇◇◇◇◇

ANTICIPER LES ATTENTES DES CLIENTS

INVENTER LE COMMERCE DE DEMAIN 26

L'OBSERVATOIRE DU SHOPPING 28

UR LAB, CONÇU POUR INNOVER 30

UNE VISION D'ENSEMBLE 32

L'INNOVATION COMME CULTURE D'ENTREPRISE 34

ANTICIPER
LES ATTENTES DES CLIENTS



Jean-Marie TRITANT

Directeur Général Opérations, Unibail-Rodamco

Stéphane HUGON

Sociologue, PhD, fondateur de Eranos

INVENTER LE COMMERCE DE DEMAIN

Les attentes des consommateurs évoluent et façonnent le paysage commercial de demain. Aller au-delà de leurs attentes est la seule manière de créer une expérience shopping inoubliable.



Jean-Marie TRITANT

Les équipes d'Unibail-Rodamco travaillent sans relâche pour anticiper les attentes des clients, afin de leur offrir un moment agréable et inoubliable lorsqu'ils font leur shopping dans les centres du Groupe. Dans cette optique, nous avons prêté une attention particulière à l'identification des difficultés que rencontrent nos clients lors de leurs visites, qu'il s'agisse de trouver une place de stationnement ou de se repérer au sein du centre. En traitant ces micro-stress, nous avons pu améliorer l'expérience client en tirant parti des technologies numériques, en développant un éventail de services haut de gamme, ainsi qu'en continuant à déployer et affiner certains concepts au service du client.

Nos centres sont désormais de véritables lieux du vivre-ensemble.

Le caractère unique de notre offre commerciale permet à nos clients d'accéder aux marques les plus prisées ou les plus prometteuses. En créant des lieux d'exception, au design spectaculaire, nous offrons aux enseignes un lieu idéal pour écrire leurs plus belles histoires et enrichir encore l'expérience qu'elles offrent à leurs clients. Au final, ce mode de fonctionnement profite à tous.

Nous avons anticipé l'évolution du rôle du centre de shopping au-delà de sa vocation première. Nos centres sont désormais de véritables lieux du vivre-ensemble, où se mêlent la culture, l'art, le divertissement, la restauration et où il fait bon flâner. Seuls des endroits comme ceux que nous concevons peuvent satisfaire les nouveaux besoins exprimés par les consommateurs, ce qui explique que nos centres aient accueilli 777 millions de visites en 2015.



Stéphane HUGON

La société européenne connaît l'une de ses plus fortes mutations depuis l'après-guerre. En moins d'une génération, nous avons constaté un déplacement des pratiques et des espaces sociaux - espaces de la convivialité et des rencontres, de l'apprentissage et de l'éducation, du jeu et du loisir, voire espaces de l'éthique et de l'action collective.

Les personnes aspirent à des expériences relationnelles entières dont la consommation est partie prenante.

Aujourd'hui, la consommation se charge de plus en plus de ces aspirations qui vont bien au-delà de l'utilitaire et du plaisir. Les personnes aspirent à des expériences relationnelles entières dont la consommation est partie prenante. Les centres commerciaux sont ainsi le creuset d'un ensemble d'activités et d'expériences collectives dont la consommation devient le véhicule.

La consommation contemporaine établit des relations nouvelles entre des activités que l'on croyait distinctes, comme le travail et le sport aux Etats-Unis ou la restauration et l'art contemporain en Chine.

L'anthropologue français Claude Lévi-Strauss a bien décrit combien le commerce est composé de trois dynamiques fondamentales : un échange de biens et services, un échange de paroles et un échange amoureux. Un centre commercial ne saurait donc se résumer à un lieu de ravitaillement, car, plus que jamais, consommer est devenu consommer-ensemble.

L'OBSERVATOIRE DU SHOPPING : CE QUE VEULENT LES CONSOMMATEURS

Pour la troisième année consécutive, Unibail-Rodamco s'est associé à IPSOS* pour sonder plus de 2 000 Français, afin d'identifier les tendances de long terme qui structureront le commerce de demain.

Cette troisième édition a conforté la vision du Groupe :
**le centre commercial se pense désormais
comme un lieu créateur de lien social
et multifonctionnel, où l'on partage, découvre et vit
de nouvelles expériences avec ses proches.**

3 GRANDES TENDANCES POUR LA DÉCENNIE À VENIR

1

Gagner du temps : les clients veulent accéder rapidement à des informations personnalisées.

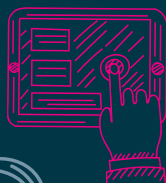
Qu'elle soit fournie par un assistant personnel ou via un support digital, l'information sur-mesure est appelée à jouer un rôle clef dans le commerce de demain.



« Click & Services », mis en place aux 4 Temps, permet au client de retirer les produits commandés en ligne et d'essayer les vêtements dans un espace exclusif prévu à cet effet.

63%

des sondés souhaiteraient pouvoir essayer chez eux une sélection de produits avant de faire leur choix.



62%

sont favorables à l'essayage virtuel en boutique.

56%

jugent utile de pouvoir retirer leurs achats en ligne dans des casiers jalonnant leur parcours.

53%

aimeraient recevoir des conseils personnalisés d'un vendeur.



56%

estiment que, d'ici 10 ans, il sera possible d'acheter des produits simplement en les scannant sur son smartphone depuis la vitrine.



Au Japon, Uniqlo a d'ores et déjà mis au point un « Magic Mirror », qui permet aux clients d'essayer virtuellement différents articles.

2

Le shopping, une expérience du partage.

73%

des hommes font leur shopping accompagnés.

39%

des clients de 16 à 24 ans souhaiteraient géolocaliser leurs amis durant leur séance shopping.

65%

des femmes font leur shopping accompagnées.

70%

des Français interrogés s'attendent à ce que leur centre commercial soit aussi un lieu vivant et animé.

Unibail-Rodamco lance l'application « Meet My Friends ».

VOIR PAGE 46

73%

des clients apprécieraient des espaces dédiés en boutique où se détendre et prendre un rafraîchissement.



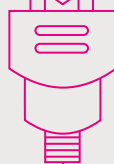
La « Dining Experience™ » par Unibail-Rodamco

VOIR PAGE 42



UR LAB, CONÇU POUR INNOVER

Créé en 2012 pour
stimuler l'innovation
au sein du Groupe,
UR LAB développe
les meilleurs produits
et services pour nos
clients, partenaires
et collaborateurs.



Le Label 4 Étoiles

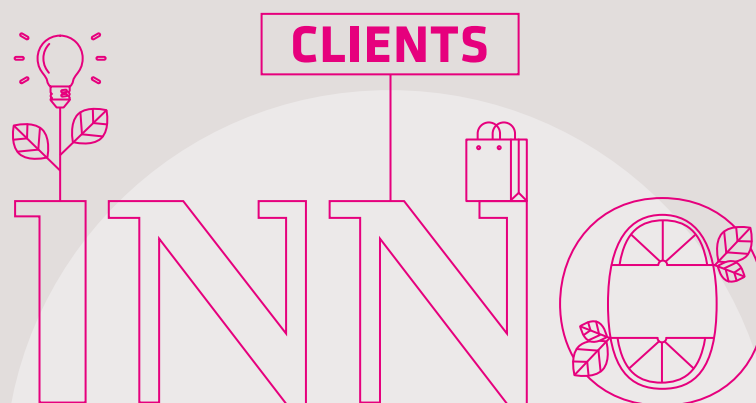
Smart Park, Click & Services
Meet My Friends, Unibench

 VOIR PAGES 44-45

Destinations

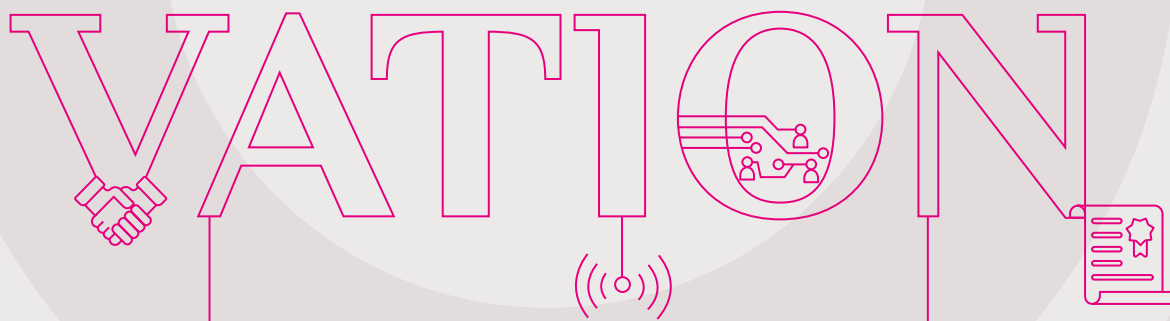
The Dining Experience™, Fresh!, la Designer Gallery™

 VOIR PAGES 42-43



CLIENTS

UR LAB TRANSFORME LES IDÉES EN INNOVATIONS



PARTENAIRES

Inno Partners

Digital Dream, Connect 2.0,
Le Nouvel Art De Travailler

COLLABORATEURS

UR Inside

Ureka!, UR Innovation Campus,
Keynotes, Pitch & Deal

 VOIR PAGES 34-35

La UR Experience

UR Academy, Turan,
Mercury+, UR Mall

 VOIR PAGES 62-63

OPEN INNOVATION

UNE VISION D'ENSEMBLE

L'innovation se doit d'être partagée.
Construire une ambiance de travail collaborative est déterminant
pour permettre à Unibail-Rodamco de conserver son avantage compétitif.

PITCH & DEAL

Pitch & Deal a été lancé en juin 2014 afin de promouvoir la collaboration entre Unibail-Rodamco et un écosystème de start-ups particulièrement dynamiques.

Chaque mois, 3 start-ups présentent leurs concepts aux collaborateurs du Groupe, dont des cadres dirigeants, avec, à la clé, un partenariat pour la plus convaincante.

EN 2015 :

27 PITCHES

9 START-UPS
ONT SIGNÉ AVEC
LE GROUPE

DÉJÀ QUELQUES « SUCCESS STORIES ! »

- ▶ **Instaply** : une application de messagerie dédiée à la gestion de la relation client, d'abord lancée aux 4 Temps, puis intégrée aux applications d'Aéroville, de Polygone Riviera et de Mall of Scandinavia.
- ▶ **Pitchy** : un site internet pour créer facilement des vidéos ! Un contrat a été signé avec UR Academy. La start-up est actuellement hébergée au sein d'UR Lab, l'incubateur d'innovation du Groupe.
- ▶ **Mains Lib'** : une consigne gratuite pour les casques de moto. La première a été installée aux 4 Temps.

KEYNOTES

Des conférences réunissant les meilleurs experts sur des thèmes clés, pour débattre et analyser les tendances qui façonneront le monde de demain. Ouvertes à tous les collaborateurs du Groupe, ces conférences portent un nouveau regard sur l'innovation.

Quelques-uns des sujets tendance de l'année 2015 : l'influence des GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon), la modélisation de l'information du bâtiment (BIM), l'agriculture urbaine et la COP 21.



9^e édition du Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce

RÉCOMPENSER LES CONCEPTS COMMERCIAUX INNOVANTS ET AMBITIEUX
IMAGINÉS PAR DE JEUNES ENTREPRENEURS FRANÇAIS

Grand Prix (boutique) 1 000 000 €

PERSILLÉ, un concept hybride mêlant boucherie et restaurant, qui propose des produits frais issus de producteurs locaux.

1 350 000 €

LE PRIX LE PLUS
IMPORTANT POUR DE JEUNES
ENTREPRENEURS EN FRANCE.

Prix Découverte (pop-up store)

175 000 €

GLACES GLAZED réinvente la façon de manger des glaces dans une atmosphère rock'n'roll, en proposant des parfums atypiques comme « Orange Mécanique ».



Prix Boutique.com (pop-up store)

175 000 €

BLOOMIZON est le premier programme vitaminé personnalisé, qui fournit l'énergie adaptée aux besoins de chacun en micronutriments dans des capsules sur-mesure.

L'INNOVATION COMME CULTURE D'ENTREPRISE

L'innovation se vit au quotidien chez Unibail-Rodamco.
Le Groupe est convaincu que ses équipes sont les mieux placées
pour comprendre et anticiper les attentes des clients.

UREKA!

LE PREMIER CONCOURS D'INNOVATION INTERNE AU GROUPE

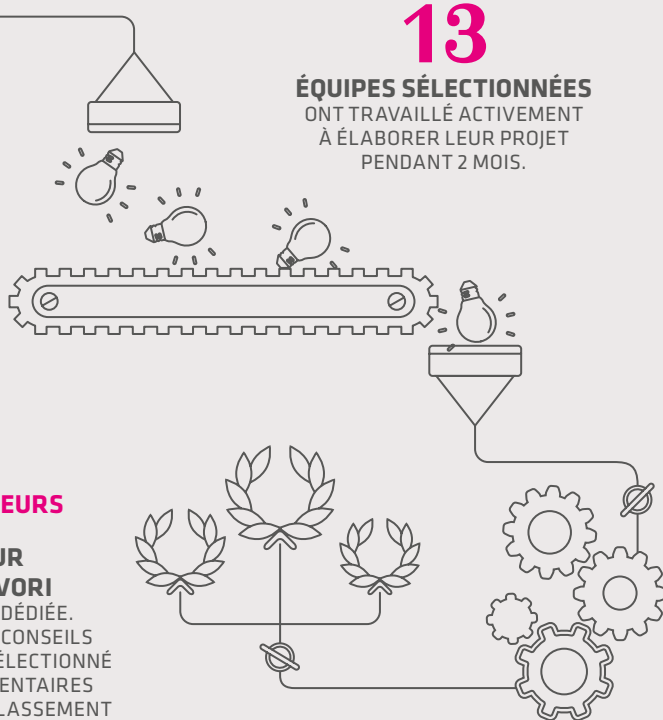


640

IDÉES COLLECTÉES

**LES COLLABORATEURS
DU GROUPE
ONT VOTÉ POUR
LEUR PROJET FAVORI**

VIA UNE PLATEFORME DÉDIÉE.
LE DIRECTOIRE, SUR LES CONSEILS
D'UN JURY D'EXPERTS, A SÉLECTIONNÉ
DEUX PROJETS SUPPLÉMENTAIRES
AVANT DE PROCÉDER AU CLASSEMENT
DÉFINITIF ENTRE LES 3 FINALISTES.



13

ÉQUIPES SÉLECTIONNÉES
ONT TRAVAILLÉ ACTIVEMENT
À ÉLABORER LEUR PROJET
PENDANT 2 MOIS.



L'ÉQUIPE GAGNANTE
A REMPORTÉ
UNE
« **LEARNING
EXPEDITION** »
DANS LA SILICON
VALLEY.

PREMIER PRIX

CLICK & EAT, POUR ENRICHIR LA DINING EXPERIENCE™

La Dining Experience™ et le Label 4 Étoiles ont inspiré Click & Eat, une application qui permet aux clients de commander en ligne leur repas dans les restaurants des centres du Groupe, puis de venir le retirer sans avoir à faire la queue.

DEUXIÈME PRIX

UR DELIVERY, AU SERVICE DE NOTRE ENGAGEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

UR Delivery est une solution innovante qui permet de mutualiser et de faciliter les livraisons dans les centres commerciaux de centre-ville. Plutôt que de livrer une à une les enseignes du centre, les camions de livraison utiliseront un entrepôt en périphérie, puis une navette à moteur électrique ou hybride prendra le relais jusqu'à destination.

TROISIÈME PRIX

STEPPOWER, UN PAS DE PLUS VERS LA MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE

Grâce à la technologie StepPower, les dalles électriques revêtant le sol de nos centres nous permettent de récupérer l'énergie cinétique générée par les déplacements des visiteurs pour la convertir en électricité.

ENCOURAGER L'EXPRESSION DES TALENTS

L'INNOVATION CHAMPION GRADUATE PROGRAM (ICGP)

En plaçant l'innovation au cœur des activités du Groupe, l'Innovation Champion Graduate Program permet aux collaborateurs de consacrer jusqu'à 25% de leur temps de travail à un projet innovant. Chaque « Innovation Champion » bénéficie d'une formation spécifique dispensée par UR Academy et du coaching d'UR Lab.

L'INNOVATION TRACK

L'Innovation Track est un programme à plein temps. Les analystes seniors et les associés juniors ont la possibilité de rejoindre UR Lab pour une durée de 6 à 9 mois sur des projets de leur choix. Les collaborateurs participant à l'Innovation Track bénéficient des conseils des meilleurs consultants et experts internationaux.





◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

CRÉER DES DESTINATIONS D'EXCEPTION

DES LIEUX EMBLÉMATIQUES 38

DES ENSEIGNES D'EXCEPTION 40

NOUVEAUX CONCEPTS 42

LE LABEL 4 ÉTOILES 44

DES CENTRES DE SHOPPING CONNECTÉS 46

UN BILAN ENVIRONNEMENTAL EXCEPTIONNEL 48

SOUTENIR LES TERRITOIRES 50

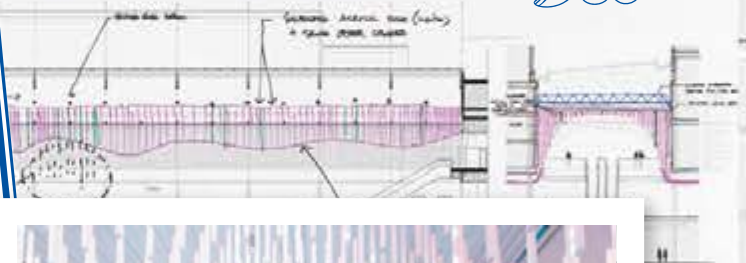
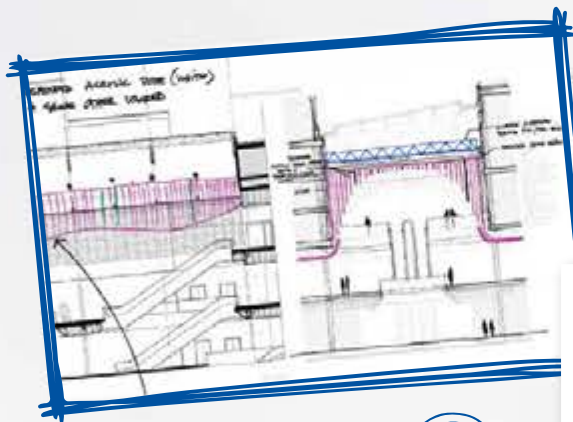
MALL OF SCANDINAVIA 52

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

CONCEPT
Studio
unibail·rodamco

DES LIEUX EMBLÉMATIQUES

Au sein du Concept Studio, les équipes de design du Groupe conçoivent des lieux spectaculaires. Elles établissent les lignes directrices permettant de concevoir et de développer des projets commerciaux innovants.



ENRICHIR LE PARCOURS CLIENT : LA « DINING PLAZA » DE MALL OF SCANDINAVIA

En étroite collaboration avec des architectes et des designers d'intérieur, le Concept Studio a réalisé un plafond spectaculaire reproduisant les mouvements et la dynamique des aurores boréales.



MALL OF SCANDINAVIA

UN DESIGN EN HARMONIE AVEC SON ENVIRONNEMENT

À Polygone Riviera, le Concept Studio a travaillé sur le design du café « La Terrasse », situé sur la place emblématique de la grande fontaine, afin qu'il s'insère harmonieusement dans le paysage.



POLYGONE RIVIERA



CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

DES ENSEIGNES D'EXCEPTION

Le Groupe possède un portefeuille de centres de shopping incomparable en Europe, qui séduit les enseignes les plus innovantes et les plus prisées.



EN 2015

Avec un taux de rotation des enseignes de 13,2%, supérieur à l'objectif de 10% pour chacun de ses centres commerciaux, le Groupe s'est assuré que ses clients puissent toujours avoir la meilleure offre.



AUGMENTATION
DES LOYERS
MINIMUM
GARANTIS DE

+20,2%

DANS LES
GRANDS CENTRES
COMMERCIAUX*



1 367

BAUX
SIGNÉS



196

BAUX SIGNÉS
AVEC DES
INTERNATIONAL
PREMIUM
RETAILERS**
(IPR), SOIT UNE
PROGRESSION
DE +15,3%
COMPARÉ À 2014

* Grands centres commerciaux : centres commerciaux attirant plus de 6 millions de visites par an.

** IPR : enseigne internationale et premium, avec un fort univers de marque, ainsi qu'un design différencié de ses magasins et de ses produits, capable d'accroître l'attractivité des centres commerciaux.

SIGNER AVEC LES ENSEIGNES LES PLUS PROMETTEUSES EN 2015



V
VICTORIA'S
SECRET

1^{ER} FULL-CONCEPT STORE
EN EUROPE CONTINENTALE



TESLA

1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL EN FRANCE



Aēsop.

1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL EN EUROPE
CONTINENTALE



NESPRESSO.

1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL
EN ALLEMAGNE



REISS

1^{ER} EN FRANCE



& other Stories

1^{ER} EN EUROPE CENTRALE
1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL EN FRANCE
ET EN SUÈDE



BOBBI BROWN

1^{ER} EN SLOVAQUIE
1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL EN FRANCE



wagamama.

1^{ER} EN RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE



Brooks Brothers
ESTABLISHED 1818

1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL EN FRANCE

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

NOUVEAUX CONCEPTS

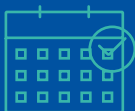


POUR QUE RESTAURATION RIME AVEC DESTINATION

La Dining Experience™ place l'offre de restauration au cœur de l'expérience client, en proposant les concepts culinaires les plus attractifs et les plus innovants dans un cadre spectaculaire.



LE PARFAIT
ÉQUILIBRE ENTRE
LES MEILLEURS
RESTAURATEURS
LOCAUX ET LES
CONCEPTS
INTERNATIONAUX
RECONNUS



UNE SCÈNE POUR
UN PROGRAMME
D'ÉVÈNEMENTS
DÉDIÉS



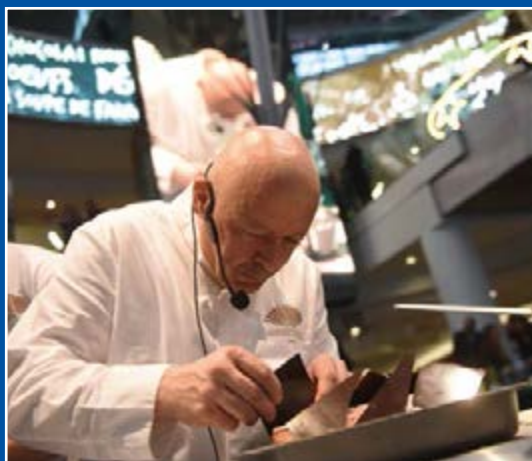
des consommateurs se rendent
dans les centres commerciaux
dans la seule intention de s'y restaurer
ou d'y boire un verre.*

*Enquête CBRE-IPSOS, "Les centres commerciaux sont les endroits préférés des consommateurs pour boire et manger", réalisée en juin 2015 auprès d'un échantillon de 22 000 consommateurs.



VAPIANO®

wagamama



Au lancement de la Dining Experience™ aux 4 Temps, les clients ont pu apprécier une démonstration culinaire de Thierry Marx, le célèbre chef français 2 étoiles Michelin.

EN 2015, 4 CENTRES SUPPLÉMENTAIRES PROPOSENT
LA DINING EXPERIENCE™

Les 4 Temps (région parisienne), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Mall of Scandinavia (Stockholm) et Splau (Barcelone).

THE Designer GALLERY

DES MARQUES JEUNES ET ASPIRATIONNELLES, DES SERVICES ET UN DESIGN INCOMPARABLES

Avec sa signature contemporaine, la Designer Gallery™ s'inspire des magazines et des concept stores qui emmènent le consommateur dans l'univers de la mode et de l'art. En 2015, le concept de Designer Gallery™ a été lancé pour la première fois à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Mall of Scandinavia (Stockholm).

DES ESPACES DÉDIÉS AUX SERVICES PREMIUM, À L'ART, À LA CULTURE ET À LA MODE



Le design et l'emplacement de chaque enseigne ont été soigneusement pensés pour offrir une mise en scène unique. Une multitude de services exclusifs : un assistant personnel de shopping, des vestiaires ou des rafraîchissements.



EVIAN EN EXCLUSIVITÉ AU LOUNGE DE LA DESIGNER GALLERY™

à Mall of Scandinavia pour dévoiler l'édition limitée de sa bouteille 2016, conçue par Alexander Wang.

DES MARQUES ASPIRATIONNELLES

Aēsop.

& other stories

Filippa K

REISS

TED BAKER®
LONDON

UN « CHIEF EDITOR » RESPONSABLE DE LA PROGRAMMATION



Le « Chief Editor » révèle les dernières tendances de la mode à nos clients, identifie les créateurs à l'avant-garde et expose leurs œuvres dans la Designer Gallery™, tout en organisant régulièrement des événements au Lounge.

POLYgone RIVIERA

Grand Playground, premier concept store à ne faire que des pop-up stores, est responsable de l'agenda culturel et artistique.

MALL OF SCANDINAVIA

Maria "Decida" Wahlberg, la célèbre directrice artistique suédoise, décide de l'offre commerciale et de la programmation artistique.

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

LE SERVICE AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

LE LABEL 4 ÉTOILES

En 2012, le Groupe introduit le label 4 Étoiles pour offrir à l'ensemble de ses clients une large gamme de services d'exception.

En partenariat avec SGS, le leader mondial de la certification de services, des audits mystères et indépendants sont effectués chaque année dans les centres labellisés du Groupe.

Un audit initial complet et des visites mystères réalisés chaque année par SGS, en présence des clients du centre.

Un référentiel de 684 critères à respecter par les directeurs de centres pour garantir l'excellence 4 Étoiles.

LE LABEL 4 ÉTOILES ACCOMPAGNE LES CLIENTS À CHAQUE ÉTAPE DE LEUR VISITE

Vestiaires, applications pour iPhone et Android, aires de repos confortables dotées de banquettes connectées, wi-fi gratuit et illimité, voiturier pour les voitures et les deux-roues, service de cirage de chaussures, assistant de shopping personnel...



recharge pour ordinateurs et téléphone



wi-fi gratuit illimité



site internet



application smartphone



aires de repos



vestiaire



voiturier



espace enfant



cirage pour chaussures



assistant de shopping personnel

4 Star Label



25
CENTRES
DE SHOPPING



8
CENTRES ONT REÇU
LE LABEL 4 ÉTOILES
EN 2015

17
CENTRES DÉJÀ
LABELLISÉS ONT PASSÉ
AVEC SUCCÈS L'AUDIT
INDÉPENDANT

carrésénart

SOUEST

Galeria Mokotów

FISKETORVET
COPENHAGEN MALL

Vélizy2

amstlvn

Confluence

La
MAQUINISTA

TOISON
D'OR

splau
SHOPPING

EURAILLE

NACKA
FORUM

alma

POLYGONE
RIVIERA

AÉROVILLE

CENTRUM
CERNÝ
MŮST

PASING
ARCADEN

TĚBYC

SCS
SHOPPING CITY SÚD

cnit

RUHR PARK

ARKADIA

aupark

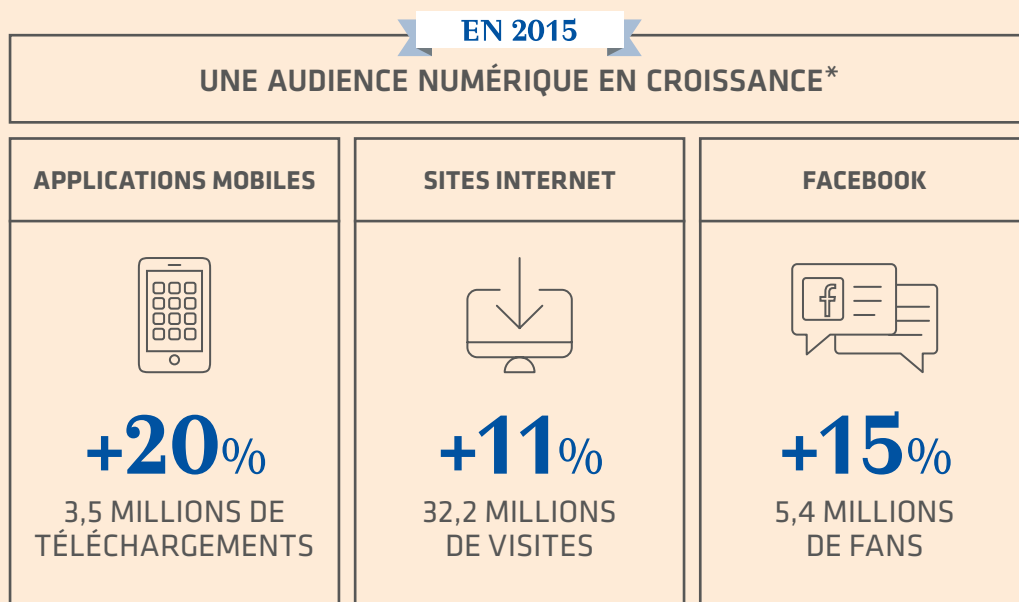
m
MINTO

M MALL OF
SCANDINAVIA

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

DES CENTRES DE SHOPPING CONNECTÉS

Unibail-Rodamco a misé sur une stratégie numérique dynamique pour améliorer l'expérience client dans ses centres de shopping.



**À fin décembre 2015, à périmètre constant, en excluant les actifs cédés en 2014 et ceux que le Groupe détient en Allemagne.*

3 SOLUTIONS NUMÉRIQUES POUR FACILITER LA VIE DES CLIENTS

- ▣ **Smart Park** : l'accès aux parkings est facilité par la reconnaissance automatique de la plaque d'immatriculation du client et la mémorisation de sa place de stationnement.
- ▣ **Smart Map** : les clients peuvent localiser facilement les magasins qu'ils recherchent et les promotions en cours sur un plan accessible depuis l'application du centre.
- ▣ **Meet My Friends** : des séances shopping plus agréables et amusantes via un outil de géolocalisation. Grâce à cette fonctionnalité, les visiteurs peuvent partager leur position avec leurs amis et les retrouver plus facilement au sein du centre commercial.

POLYGONE RIVIERA ET MALL OF SCANDINAVIA

Les vitrines de la stratégie digitale du Groupe en 2015



CLICK & EAT À MALL OF SCANDINAVIA

Cette fonctionnalité permet aux clients de récupérer les repas qu'ils ont commandés et payés en ligne dans les restaurants de Mall of Scandinavia.

UN AUDIOGUIDE DÉDIÉ À L'ART À POLYGONE RIVIERA

L'application guide les visiteurs du centre le long du parcours artistique de Polygone Riviera, qui accueille les œuvres de 11 artistes français et internationaux.

LE PLUS GRAND « ESCAPE GAME » EN FRANCE

Le tout premier « Escape Game » dans un centre commercial en Europe a été organisé aux 4 Temps, en septembre 2015, pendant quatre jours.

1 500

JOUEURS

2 300

APPLICATIONS TÉLÉCHARGÉES

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

UN BILAN ENVIRONNEMENTAL EXCEPTIONNEL

La stratégie du Groupe en matière de développement durable repose sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Ces engagements font partie intégrante des activités d'investissement, de développement et de gestion opérationnelle conduites par le Groupe, permettant à Unibail-Rodamco de réaliser les meilleures performances du marché.

GREEN STAR

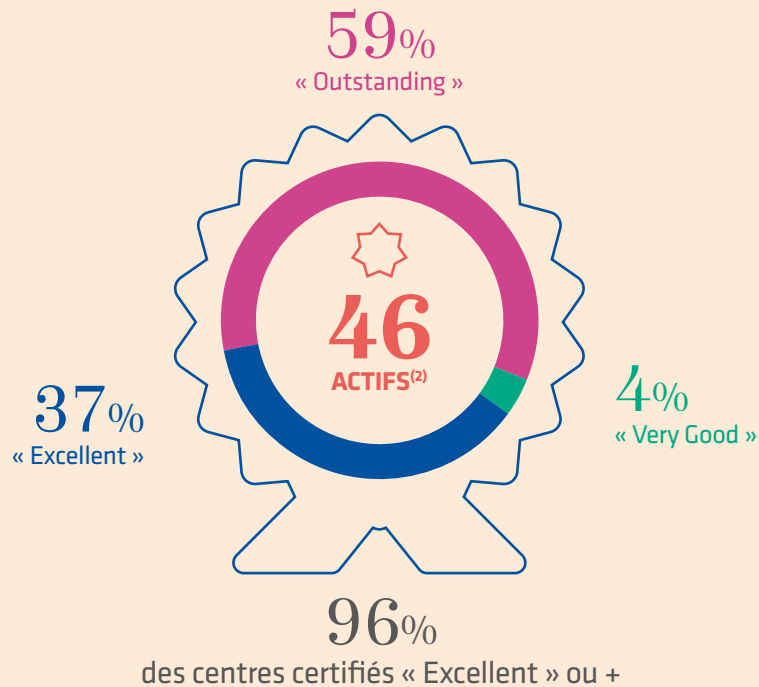
Pour la 5^e année consécutive, Unibail-Rodamco a été désigné « Green Star » par l'étude 2015 du GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark - la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier) et élu « Global Sector Leader » en accomplissant le meilleur score au monde du secteur de l'immobilier commercial.

LES CERTIFICATIONS LES PLUS ÉLEVÉES DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL



*En termes de surfaces GLA. **Dans la catégorie Building Management (Partie 2) ***Récompensé dans deux catégories : Asset (Partie 1) et Building Management (Partie 2) selon le référentiel BREEAM In-Use international 2015.

RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS « BREEAM IN-USE » PAR SCORE ⁽¹⁾



⁽¹⁾ En nombre d'actifs.

⁽²⁾ Au 31 décembre 2015, le Groupe opérait 46 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en Europe (Building Management Score).

LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DU BIEN-ÊTRE DE NOS VISITEURS

	<p>UNE CONSOMMATION OPTIMALE D'EAU ET D'ÉNERGIE</p>	<p>DONNER LA PRIORITÉ À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ</p>	
<p>BIEN DESSERVI</p>		<p>99% des actifs gérés ont fait l'objet d'audits de santé et de sécurité en 2015.</p>	
<p>56% des clients qui ont visité les centres commerciaux du Groupe en 2015 s'y sont rendus à pied ou en transports en commun.</p>	<p>Le Groupe est parvenu à réduire de -17% son intensité carbone entre 2012 et fin 2015. <i>(à périmètre constant, en CO₂/visite cumulés sur le portefeuille géré).</i></p>	<p>UNE MAÎTRISE COMPLÈTE DE LA TEMPÉRATURE ET DE L'ÉCLAIRAGE</p>	<p>100% des actifs du Groupe sont dotés d'un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant de contrôler et de gérer efficacement les équipements et la performance.</p>
<p>DES ESPACES VERTS POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE</p>		<p>Le respect de la biodiversité est évalué pour chaque nouveau projet en développement.</p>	

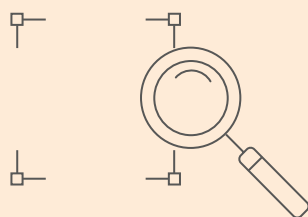
CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

SOUTENIR LES TERRITOIRES

En 2015, les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en Europe ont attiré 777 millions de visites. Conscient de ses responsabilités, le Groupe s'investit pleinement pour contribuer au bien-être des communautés locales.

EN 2015

Les centres commerciaux du Groupe en Europe
hébergent 62 847 emplois



Des actions

POUR AMÉLIORER
LES ÉQUIPEMENTS
ET LES SERVICES
ENVIRONNANTS, SOUTENIR
DES ASSOCIATIONS
CARITATIVES,
L'EMPLOI LOCAL
ET L'ÉDUCATION

LOCALEMENT,
CHACUN DE NOS CENTRES
S'ENGAGE AUX CÔTÉS
D'ASSOCIATIONS QUI ŒUVRENT
AU BÉNÉFICE DU TERRITOIRE



341

COLLECTES DE FONDS ET
ACTIONS DE SENSIBILISATION
ONT ÉTÉ CONDUITES EN
EUROPE EN 2015

DES ACTIONS DANS TOUTE L'EUROPE...

SOUTENIR L'EMPLOI LOCAL

Un franc succès pour la 2^e édition du « Job Dating » à la Toison d'Or (Dijon, France), avec :

400

ENTRETIENS
D'EMBAUCHE
EN UN JOUR

64

PERSONNES RECRUTÉES
DANS LES MAGASINS
DU CENTRE ET DU QUARTIER



VALORISER L'ENVIRONNEMENT LOCAL

Un nouveau service VIP a été offert aux clients de Bahia Sur (Cadix, Espagne). Chaque détenteur de la carte de fidélité peut désormais emprunter gratuitement un vélo et partir à la découverte du parc naturel attenant. Cette initiative s'inscrit dans le cadre d'un grand projet qui vise à relier le centre-ville au centre commercial par une piste cyclable.



WIN YOUR OWN STORE !

Pour la deuxième année consécutive à Fisketorvet (Copenhague, Danemark), 65 entrepreneurs ont concouru pour remporter un « pop-up » store.

4 500

VOTANTS ONT
RÉCOMPENSÉ
GO YOGI, UN SITE DÉDIÉ
AUX ÉQUIPEMENTS
SPORTIFS

ÉCOLES DE LA DEUXIÈME CHANCE (E2C)

Le Groupe a poursuivi son partenariat avec les Écoles de la Deuxième Chance (E2C), qui accompagnent des jeunes de 18 à 25 ans peu ou pas qualifiés dans l'accès à une formation ou à un emploi.

130

STAGIAIRES RECRUTÉS
DANS 13 CENTRES DE SHOPPING
UNIBAIL-RODAMCO, AVEC
LA POSSIBILITÉ POUR CHACUN
D'ACCÉDER À UN EMPLOI PÉRENNE



LE SIÈGE DU GROUPE
A ÉGALEMENT PARTICIPÉ
À CETTE OPÉRATION EN
ACCUEILLANT SES PREMIERS
STAGIAIRES EN 2015

CRÉER DES DESTINATIONS
D'EXCEPTION

101 048 m²

LE PLUS GRAND CENTRE DE
SHOPPING DE SCANDINAVIE

11 900 m²

LA DINING PLAZA :
LA PLUS LARGE OFFRE DE
RESTAURATION DE STOCKHOLM

224

COMMERCES,
RESTAURANTS ET LOISIRS

1^{er}

CINÉMA IMAX®
DE SUÈDE

1/3

DE LA POPULATION SUÉDOISE
VIT À MOINS DE 90 MINUTES
EN VOITURE

UNIBAIL-RODAMCO | 52



LA
RESTAURATION
AU CŒUR DE
L'EXPÉRIENCE
CLIENT

Plus de

40

restaurants et
cafés réunis en un
même lieu, soit l'offre
de restauration
la plus importante
de Stockholm.

OSER VOIR LES CHOSES EN GRAND

MALL OF

Mall of Scandinavia incarne la vision d'Unibail-Rodamco pour les centres commerciaux de demain : une architecture spectaculaire, des enseignes et concepts exclusifs, une offre complète de restauration, ainsi qu'une expérience unique du shopping digital et le meilleur du divertissement.



Le « Water Node. »

UNE ODE AUX PAYSAGES SCANDINAVES

En résonance avec les archipels suédois, l'architecte de renom **GERT WINGÅRDH** a imaginé différentes expériences vivantes autour de trois pôles inspirés par le vent, la terre et l'eau.

Le « **WATER NODE** » en constitue la zone la plus ouverte, avec en son centre une grande fontaine, sublimée par une combinaison de jeux d'eau.

Des « **UNEXPECTED BREAKS** » tout au long d'un parcours client jalonné d'œuvres signées de célèbres designers.

SCANDINAVIA

UNE OFFRE COMMERCIALE UNIQUE

1^{ER} DANS LES PAYS NORDIQUES



1^{ER} EN SUÈDE
PULL&BEAR

1^{ER} DANS UN CENTRE
COMMERCIAL SUÉDOIS




UNE « FLAGSHIP AVENUE » POUR STIMULER LA CRÉATIVITÉ DES MARQUES

Bordée de boutiques de 8 mètres de haut, cette artère qui s'étend sur 240 mètres de long offre aux enseignes un cadre idéal pour exprimer tout leur univers.

THE DESIGNER GALLERY™, UNE OFFRE EXCLUSIVE ET ASPIRA- TIONNELLE

Un espace de 5 500 m² conçu pour célébrer la créativité sous toutes ses formes. Un lieu qui se réinvente sans cesse pour permettre à chacun de façonner son propre look, qu'il soit urbain tendance, minimaliste ou chic.

 VOIR PAGE 43

UN MODÈLE D'INTÉGRATION DURABLE

- ▣ **UNE EXCELLENTE CONNEXION AUX TRANSPORTS EN COMMUN** : la proximité avec un pôle de transports (tram, bus, train intercités) permet à 45% des visiteurs de venir en transports publics.
- ▣ Le centre consomme **32% D'ÉNERGIE EN MOINS** que le plafond prévu par la réglementation suédoise et satisfait 100% de ses besoins thermiques grâce au réseau local.
- ▣ **100% DES COMMERÇANTS** ont signé des « **BAUX VERTS** » dans lesquels ils s'engagent à réduire l'intensité lumineuse.

Le numérique sur tous les fronts

1^{ER} centre commercial du Groupe dans les Pays Nordiques à proposer une expérience entièrement numérique !

 VOIR PAGES 46-47

SMART MAP

MEET MY FRIENDS

SMART PARK

CLICK & SERVICES

CLICK & EAT

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

BÂTIR L'AVENIR

LES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT 56



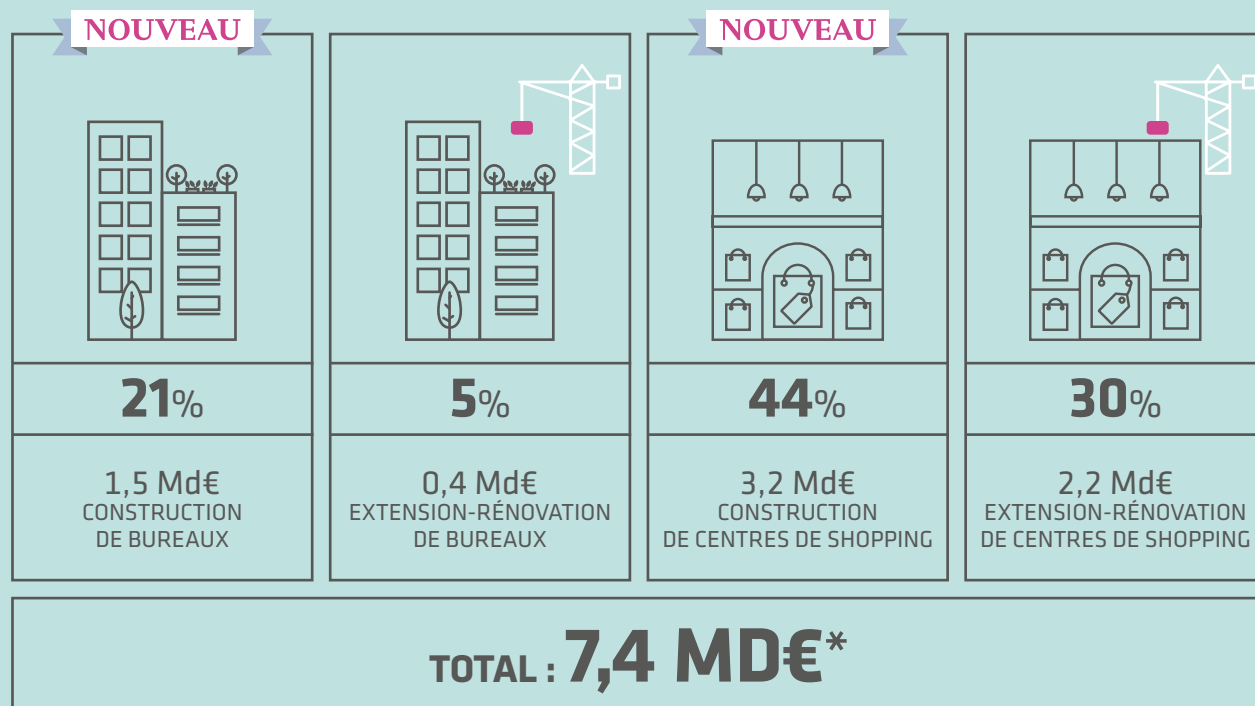
Les projets en développement



« Unibail-Rodamco possède l'un des plus importants et des plus ambitieux portefeuilles de développement du secteur de l'immobilier commercial. Avec le concours des architectes, designers et artistes les plus renommés, les projets que nous imaginons sont pleinement intégrés dans leur environnement. Nous donnons forme à des édifices uniques, connectés, résilients, durables et destinés à renforcer le vivre-ensemble. Car je suis convaincu que c'est ce vivre-ensemble qui façonne l'organisation de l'espace, et pas l'inverse. »



Olivier BOSSARD, Directeur Général Développement



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



FORUM DES HALLES

Paris, France
(Extension-Rénovation)
+14 989 m² GLA

S1 2016



PARLY 2

Région parisienne, France
(Extension-Rénovation)
+8 195 m² GLA

S2 2017



CENTRUM CHODOV

Prague, République tchèque
(Extension-Rénovation)
+41 411 m² GLA

S2 2017

WROCLAVIA

Wroclaw, Pologne
(Construction-Brownfield)
79 634 m²

S2 2017



CARRÉ SÉNART

Région parisienne, France
(Extension-Rénovation)
+29 055 m² GLA

S2 2017



TRINITY

Région parisienne, France
(Construction-Brownfield)
48 693 m² GLA

S2 2018



THE SPRING

Région de La Haye, Pays-Bas
(Extension-Rénovation)
+77 392 m² GLA

S1 2019



AUPARK

Bratislava, Slovaquie
(Extension-Rénovation)
+7 245 m² GLA

S2 2018

PALMA SPRINGS

Palma de Majorque, Espagne
(Construction-Greenfield)
72 565 m² GLA

S1 2018



GLÒRIES

Barcelone, Espagne
(Extension-Rénovation)
+10 690 m² GLA

S2 2017



VAL TOLOSA

Toulouse, France
(Construction-Greenfield)
97 384 m² GLA

S2 2018





3 PAYS

Hésingue, France
(Construction-Brownfield)
82 661 m² GLA

S2 2020



MALL OF EUROPE

Bruxelles, Belgique
(Construction-Brownfield)
120 098 m² GLA

POST 2020



PHARE - TOUR "SISTERS"

Région parisienne, France
(Construction-Brownfield)
95 000 m² GLA

POST 2020

TRIANGLE

Paris, France
(Construction-Brownfield)
85 140 m² GLA

POST 2020



ÜBERSEEQUARTIER

Hambourg, Allemagne
(Construction-Brownfield)
207 385 m² GLA

POST 2020



LA MAQUINISTA

Barcelone, Espagne
(Extension-Rénovation)
+38 363 m² GLA

S2 2020

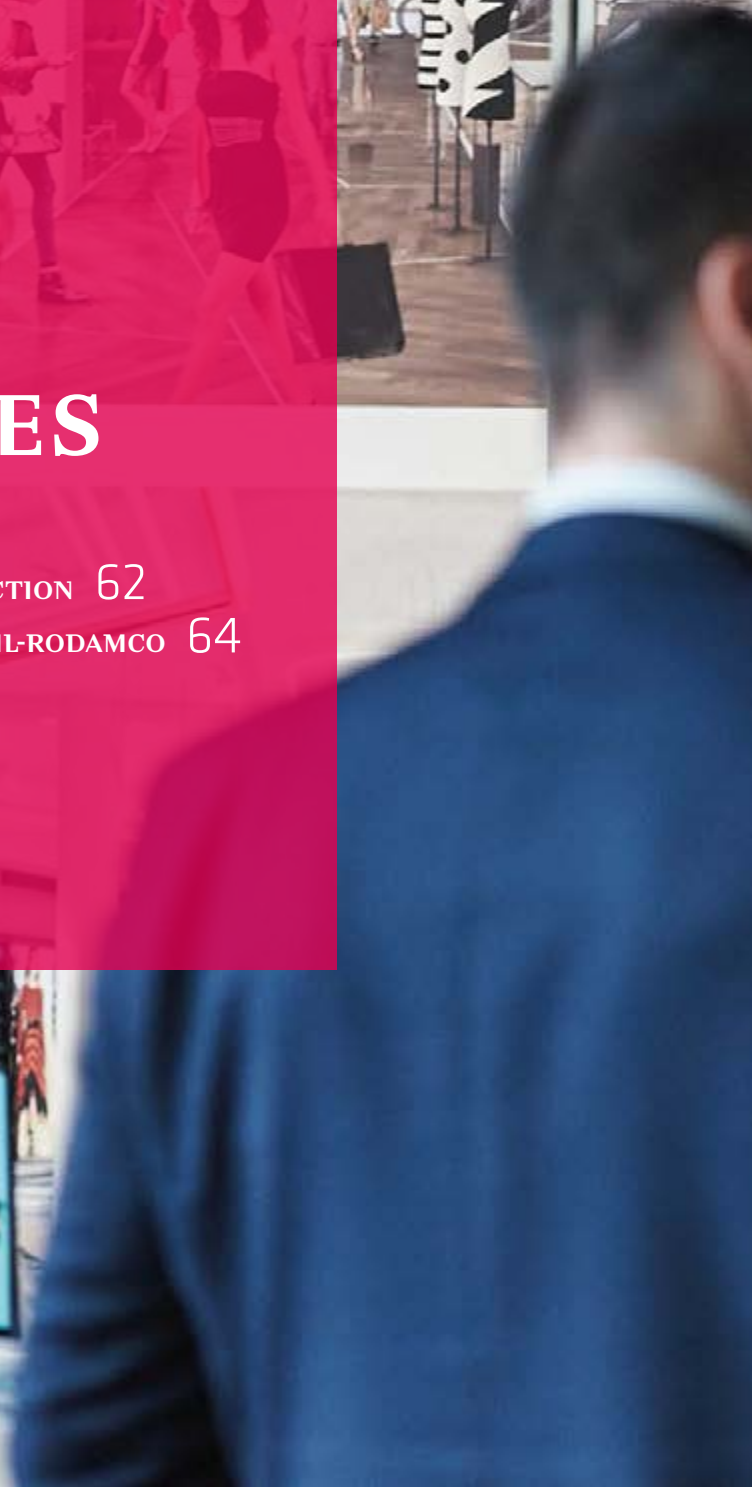




NOS ÉQUIPES

LA UR EXPERIENCE EN ACTION 62

NOS COLLABORATEURS @UNIBAIL-RODAMCO 64





THE
Galeria Mokotów • W



Mall of Se

La UR experience en action

LANCÉE EN 2014, LA UR EXPERIENCE EST UN ENSEMBLE DE 6 PILIERS FONDAMENTAUX QUI PORTENT LES ORIENTATIONS DU GROUPE, DÉFINISSENT SA CULTURE ET REFLÈTENT SES VALEURS. EN 2015, LES ACTIONS CONDUITES PAR LE GROUPE ONT ENCORE RENFORCÉ LA UR EXPERIENCE.

We work harder, we deliver faster

3 actifs majeurs livrés en 2015 : Minto (Allemagne), Polygone Riviera (France) et Mall of Scandinavia (Suède). Nos équipes ont aussi conduit de nombreux projets d'extension et de rénovation, comme à Ruhr Park (Allemagne), Täby Centrum (Suède) et Euralille (France).

We create unique opportunities

DES CARRIÈRES DYNAMIQUES

220 COLLABORATEURS
ONT CHANGÉ DE DÉPARTEMENT
OU DE PAYS

CONTRIBUER À DES PROJETS UNIQUES ET STIMULANTS

La tour Trinity est un projet brownfield que beaucoup croyaient trop complexe à réaliser. La tour de bureaux, érigée au-dessus d'un pont, respecte les critères environnementaux les plus exigeants. Livraison prévue en 2018.

INNOVATION CHAMPION GRADUATE PROGRAM

Ce programme destiné aux collaborateurs du Groupe place l'innovation au cœur du travail quotidien. Un Champion de l'Innovation consacre jusqu'à 25% de son temps aux projets d'innovation.

20 CHAMPIONS DE L'INNOVATION
DANS LA PROMOTION 2015

DIVERSITÉ

34
DIFFÉRENTES NATIONALITÉS
DANS LE GROUPE

DES EFFECTIFS JEUNES
48%
NÉS APRÈS 1983

LE EUROPEAN GRADUATE PROGRAM (EGP)

54
EGP RECRUTÉS EN 2015

13
DIFFÉRENTES NATIONALITÉS
DANS LE PROGRAMME EGP

3
DIFFÉRENTES MISSIONS
LA PREMIÈRE ANNÉE,
DONT UNE À L'ÉTRANGER

We only play to win

DÉVELOPPER DES PROJETS EMBLÉMATIQUES

Le projet de tour Triangle 2 a été adopté par le Conseil de Paris.



UR MALL

Le 1^{er} business game européen de l'industrie immobilière. Les participants planchent sur des cas réels et présentent leurs idées au Directoire du Groupe.

69
PARTICIPANTS

9
D'ENTRE EUX ONT ÉTÉ RECRUTÉS AU SEIN DU PROGRAMME EGP

We never compromise on ethics

FRATELLI

La première association de ce type en France. Fratelli est un programme de parrainage pour des étudiants à haut potentiel issus de milieux modestes ou défavorisés.

20

PARRAINS UR EN 2015

FONDATION PALLADIO

Unibail-Rodamco est l'un des membres fondateurs de la Fondation Palladio, qui réunit de nombreux spécialistes du secteur de l'immobilier, des chercheurs, des architectes, des étudiants et des investisseurs. L'ambition de la Fondation est d'imaginer la ville de demain.

ÉCOLES DE LA 2^E CHANCE (E2C)

Le Groupe est un partenaire historique de l'E2C, qui accompagne des jeunes de 18 à 25 ans, peu ou pas qualifiés, afin qu'ils obtiennent un diplôme ou un emploi.

13

DES CENTRES DU GROUPE SONT PARTENAIRES DU PROGRAMME

We turn individual strengths into collective power

UR ACADEMY

20,6

HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR, EN MOYENNE PAR AN



WOMEN@UR

Un réseau qui permet aux cadres dirigeantes du Groupe de parrainer de jeunes collaboratrices. L'association organise des programmes de leadership au féminin et des événements animés par des intervenants extérieurs reconnus.

ESPRIT D'ÉQUIPE

122

COLLABORATEURS ont prêté main forte aux équipes des centres du Groupe le premier samedi des soldes.

We trust our people, we empower them to dare

UREKA

UN CONCOURS D'IDÉES À L'ÉCHELLE DU GROUPE

VOIR PAGE 34



640
IDÉES COLLECTÉES

13 ÉQUIPES

58 PARTICIPANTS ONT TRAVAILLÉ AU DÉVELOPPEMENT DE LEURS IDÉES PENDANT 2 MOIS

3

ÉQUIPES EN FINALE, CHACUNE AYANT L'OCCASION DE METTRE EN ŒUVRE SON PROJET DANS L'UN DES CENTRES DU GROUPE

Nos collaborateurs @Unibail-Rodamco

LE LEADERSHIP D'UNIBAIL-RODAMCO EST LE FRUIT
DE L'ENGAGEMENT, DE L'AGILITÉ ET DE LA CRÉATIVITÉ
DE SES COLLABORATEURS.

UNIBAIL-RODAMCO | 64



Okan TUREDİ
Responsable d'opérations

Ana RÛ-FIGUEROA
*Analyste, EGP
(European Graduate Program)*

Natalia SOBECKA
*Responsable International
Leasing Senior*

Alexis VERON
*Directeur de centre,
Forum des Halles*

Carl DURLow
*Directeur des opérations
pour les Pays Nordiques*



Quels défis devez-vous relever dans votre travail ?

Ana RÙ-FIGUEROA

Quand on suit le programme EGP, le plus stimulant, c'est de s'adapter rapidement aux différents départements que l'on est amené à découvrir, aux différents métiers et méthodes de travail d'un pays à l'autre ! Cela apprend à être flexible et à évoluer dans n'importe quel environnement, renforce le goût du travail en équipe et permet d'avoir une vision d'ensemble du Groupe.

Carl DURLLOW

L'enjeu principal de mon métier est de veiller à ce que le portefeuille des Pays Nordiques s'améliore constamment, afin de proposer à notre clientèle la meilleure expérience de shopping et de loisirs. Mes équipes mettent tout en œuvre pour exploiter au maximum le potentiel de nos centres.

Alexis VERON

Je dois conduire la supervision du très important projet de rénovation et d'extension du Forum des Halles tout en maintenant chaque jour le centre ouvert au public. Mon équipe et moi devons composer avec des situations d'une grande complexité, qui impliquent des acteurs très différents.

Okan TUREDI

Le challenge pour un responsable d'opérations, c'est d'identifier les nouvelles opportunités de création de valeur et de les saisir au bon moment. Pour ce faire, je m'efforce de garder un esprit ouvert et critique concernant chacun des projets dont je suis responsable.

Natalia SOBECKA

Mon premier défi consiste à jongler avec les différences culturelles entre les régions où le Groupe est présent, ce qui s'avère aussi exigeant que stimulant. En tant que responsable International Leasing, je suis tous les jours en relation avec un grand nombre de responsables locaux de la commercialisation, à qui je fournis des comparatifs et une expertise, et je négocie des contrats avec des enseignes. Les différences culturelles, ce sont aussi des manières de travailler différentes d'un pays à l'autre.



Qu'est-ce qui fait la singularité de vos missions chez Unibail-Rodamco ?

Okan TUREDI

Grâce au programme EGP d'Unibail-Rodamco, j'ai touché à l'ensemble des activités stratégiques du Groupe, ce qui m'a permis d'acquérir les connaissances et compétences techniques requises pour travailler sur des projets d'envergure, aussi complexes soient-ils. Dans notre secteur d'activités, le programme EGP n'a pas d'égal pour donner aux jeunes générations l'opportunité d'exprimer leur talent.

Carl DURLLOW

Je travaille sur les meilleurs actifs avec les meilleures équipes du secteur. Le département en charge des opérations est au cœur des activités de l'entreprise et fait travailler ensemble plusieurs équipes tournées vers un seul objectif : faire mieux que le marché. C'est dans sa capacité à associer la puissance financière d'un grand groupe à l'agilité et l'esprit d'entreprise d'une start-up que réside la singularité d'Unibail-Rodamco.

Ana RÙ-FIGUEROA

Unibail-Rodamco est la seule entreprise à offrir de telles responsabilités dès le départ. J'ai eu la chance de pouvoir apporter ma contribution à des projets importants.

Natalia SOBECKA

Travailler au siège tout en étant en contact permanent avec l'ensemble des équipes régionales est passionnant puisque cela me permet d'avoir une vue d'ensemble des activités du Groupe dans toute l'Europe. J'aime porter conseil aux équipes en capitalisant sur l'expérience acquise dans les différents pays.

Alexis VERON

J'ai l'opportunité de travailler avec des managers d'une grande compétence et de piloter une équipe extrêmement talentueuse. Je suis très fier des défis et des opportunités qui font mon quotidien depuis mon arrivée chez Unibail-Rodamco. C'est une entreprise où l'on peut innover dans un grand nombre de domaines et réaliser rapidement des projets qui touchent des millions de personnes.





◆◆◆◆◆◆◆◆

LE PORTEFEUILLE D'ACTIFS

FRANCE	68
ALLEMAGNE	70
PAYS NORDIQUES	72
ESPAGNE	74
EUROPE CENTRALE	76
AUTRICHE	78
PAYS-BAS	80
CONGRÈS & EXPOSITIONS	82
BUREAUX	84



France

25

CENTRES
COMMERCIAUX

287

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

60,7

LES 4 TEMPS - CNIT

34,3

LA PART-DIEU

33,3

LE FORUM DES HALLES

15,1

ROSNY 2

14,9

CARROUSEL DU LOUVRE

14,8

VÉLIZY 2

14,5

CARRÉ SÉNART

13,9

EURAILLE

12,3

PARLY 2

11,4

VILLENEUVE 2

EURAILLE

★ ★ ★ ★



- ▶ Le centre de shopping niché au cœur de Lille a connu sa première rénovation depuis sa création en 1994.
- ▶ Un nouveau design intérieur mis en valeur par des parquets et des éclairages spectaculaires.
- ▶ Une offre commerciale renouvelée rassemblant, entre autres, Primark, Levi's, Starbucks et un flagship Zara.
- ▶ **50 000 visiteurs** le jour de l'inauguration.
- ▶ **+12,8% de flux** depuis l'inauguration.

ROSNY 2

ENCORE ET TOUJOURS UN SUCCÈS

La fréquentation a augmenté de +5,1% par rapport à 2014. À la suite d'importants travaux, le centre rénové sera inauguré au premier semestre 2016.



Une nouvelle année exceptionnelle vient de s'achever. Nos équipes ont accompli des projets spectaculaires, démontrant encore leur compétence et leur détermination à travailler plus et plus vite : la livraison de Polygone Riviera, le premier centre de shopping lifestyle de France, les importants projets de rénovation à Euraille et Rosny 2, ainsi que la gestion des projets en cours à Carré Sénart et Parly 2. En dépit de la cession de 13 centres commerciaux l'an dernier, les équipes de commercialisation se sont à nouveau surpassées en signant autant de baux avec des enseignes internationales premium qu'en 2014.



Valerie BRITAY,
Directrice Générale
Centres Commerciaux,
France.



POLYGONE RIVIERA

★★★★

LE PREMIER CENTRE DE SHOPPING LIFESTYLE EN FRANCE

Des marques premium et exclusives, à l'instar de Reiss, Bobbi Brown, Uniqlo, Forever 21, Primark et le grand magasin Printemps.

1 million de visites en moins d'un mois.



La Designer Gallery™
pour la première fois en Europe.

VOIR PAGE 43

L'art contemporain

Jérôme Sans, l'un des fondateurs du Palais de Tokyo et conservateur de renommée internationale, a sélectionné les œuvres de 11 artistes mondialement connus.

PHYGITAL ?

Les casiers Amazon ont fait leur entrée en Europe continentale grâce aux centres français du Groupe : Euralille, Villeneuve 2, Vélizy 2, Les Boutiques du Palais, Les Ulis, Carré Sénart, Aquaboulevard, Toison d'Or et So Ouest.



PRIMARK ANNONCE L'UNE DE SES MEILLEURES OUVERTURES DANS LE MONDE À LYON PART-DIEU, AVEC PRÈS DE

140 000

CLIENTS LA PREMIÈRE SEMAINE.

carrésénart



UN NOUVEAU CHAPITRE POUR UNE SUCCESS STORY !

- ▶ Inauguré en 2002, Carré Sénart figure parmi les premiers centres de shopping à mêler loisirs et commerces.
- ▶ La fréquentation a presque doublé entre 2002 et 2015, passant de 8 millions à 14,5 millions.
- ▶ **Le premier centre de shopping 4 Étoiles du Groupe**, labellisé en 2012.
- ▶ Une extension de 30 000 m² prévue pour le second semestre 2017.
- ▶ La chaîne de grands magasins Galeries Lafayette y occupera, dès 2017, une surface de 9 000 m².

LES CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS ONT AUGMENTÉ DE

+4,1%

EN 2015, SURPERFORMANT L'INDICE NATIONAL DES VENTES DE

+270 POINTS DE BASE*.

*à fin novembre 2015 vs.2014



Allemagne

10

CENTRES
COMMERCIAUX

100

MILLIONS DE
VISITES PAR AN**FRÉQUENTATION***(en millions de visites)*

15,4

CENTRO

13,6

HOFE AM BRÜHL

12,2

PASING ARCADEN

12,0

RUHR PARK

11,6

GROPIUS PASSÄGEN

8,9

PALAIS VEST

7,9

PAUNSDORFCENTER

7,0

GERA ARCADEN

**DE SOLIDES
FONDAMENTAUX**

L'Allemagne est l'une des économies européennes les plus performantes. Le pays devrait voir sa croissance se poursuivre en 2016, à la faveur d'un taux de chômage historiquement bas et d'une progression de la consommation.

**DES SERVICES CLIENTS EXCEPTIONNELS**

2

nouveaux centres de shopping labellisés

4 Étoiles

en 2015

Une fois livré, **Minto**, à Mönchengladbach, s'est imposé comme la destination shopping emblématique de la région. Minto propose toutes les dernières innovations d'Unibail-Rodamco et a reçu le label 4 Étoiles le jour de son inauguration. Il accueille des marques internationales de renom comme Reserved, Liebeskind et Fynch-Hatton, qui y a ouvert sa toute première boutique en Allemagne. **Minto** a attiré **2,5 millions de visites** en **12 semaines** seulement.



**UNIBAIL-RODAMCO
POSSÈDE 4 DES 10 PLUS
GRANDS CENTRES
COMMERCIAUX
ALLEMANDS***

*En termes de GLA.



La campagne UNEXPECTED SHOPPING se déploie à Pasing Arcaden, Minto et Ruhr Park.

**DES PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT
AMBITIEUX**

ÜBERSEEQUARTIER,
À HAMBOURG, EST LE
PLUS GRAND PROJET
D'AMÉNAGEMENT DE
CENTRE-VILLE EN EUROPE.



RUHR PARK
— ★ ★ ★ ★ —

Après sa rénovation complète,
Ruhr Park propose 60 nouvelles
enseignes sur 18 000 m².



DES MOMENTS D'EXCEPTION EN 2015

Le concours Elite Model Look fait le tour des centres allemands du Groupe pour trouver les mannequins de demain.



Le Groupe a encore contribué à modifier le visage du commerce en Allemagne avec la livraison en 2015 de Minto, la nouvelle destination shopping de Mönchengladbach, mais aussi à travers les travaux d'extension et de rénovation de Ruhr Park, le plus grand centre commercial allemand à ciel ouvert, situé dans la ville de Bochum. L'intérêt des enseignes n'a pas tardé à se concrétiser, avec la signature de 272 baux et une progression des Loyers Minimum Garantis de +10% sur l'ensemble du portefeuille.



Olivier NOUGAROU,
Directeur Général, Allemagne.

CENTRO

- ▶ Centro accueille l'un des plus grands marchés de Noël d'Europe, avec près de 2 millions de visiteurs.
- ▶ Centro a été choisi par Abercrombie & Fitch pour ouvrir son premier magasin en centre commercial en Europe continentale.

PASING ARCADEN

— ★ ★ ★ ★ —

LA SUCCESS STORY DU PREMIER CENTRE COMMERCIAL ALLEMAND 4 ÉTOILES

+ 5,7%* de durée de visite moyenne

+ 5,2%* de fréquentation

1^{er} centre d'Allemagne à obtenir la certification BREEAM In-Use niveau Excellent pour les catégories Building et Management

+ 6,2%* d'augmentation des chiffres d'affaires des commerçants

*au 31/12/2015

Pays Nordiques

9

CENTRES
COMMERCIAUX

56

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

12,3

TÄBY CENTRUM

10,6

JUMBO

8,6

FISKETORVET

7,0

SOLNA CENTRUM

6,2

NACKA FÖRUM

2,6*

MALL OF SCANDINAVIA

*Fréquentation depuis l'ouverture
(12 novembre 2015)

TÄBYC

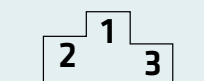
★ ★ ★ ★



TÄBY CENTRUM À NOUVEAU PLÉBISCITÉ

Élu en avril 2015 « Meilleur Centre Commercial Scandinave 2015 » par le Conseil Scandinave des Centres Commerciaux.

TOP 3 !



Lors de l'enquête annuelle « Le centre préféré des Stockholmsois », Mall of Scandinavia, Täby Centrum et Nacka Forum remportent les trois premières places.



L'inauguration de Mall of Scandinavia marque l'entrée du Groupe dans une nouvelle ère du commerce. Conjuguant toutes les innovations du Groupe, le centre a été conçu pour anticiper les moindres désirs de notre clientèle.

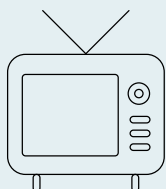


Lars-Åke TOLLEMARK,
Directeur Général,
Pays Nordiques.

STOCKHOLM
CONNAÎT UNE
**CROISSANCE
DÉMOGRAPHIQUE
RECORD
EN EUROPE,**
QUI DEVRAIT
ATTEINDRE

+17,4%
D'ICI 2024.

*Source: Stockholms Läns
landsting/SCB (Stockholm
region/Statistic Central
Bureau)



PRIME TIME

Le premier spot publicitaire
« Unexpected » diffusé à la télévision
pour le lancement de Mall of Scandinavia.



LE « MALL OF LIFE »

- Mall of Scandinavia est le **PLUS GRAND CENTRE COMMERCIAL** de Scandinavie.
- **1 MILLION DE VISITES LES 17 PREMIERS JOURS.**
- Une Flagship Avenue emblématique longue de 240 mètres.
- Les toutes premières boutiques Pull & Bear, Disney et Lego en Suède.
- Les premiers magasins Oysho, Intimissimi, Kiko et Nike à s'implanter dans la région. **LA DESIGNER GALLERY™**, le dernier concept du Groupe, permet aux clients de façonner leur propre style, grâce à une offre exclusive de marques locales et internationales.
- Le premier centre à intégrer **toutes les innovations digitales du Groupe** : Smart Park, Smart Map, Meet My Friends, Click & Services et Click & Eat.
- Couvrant environ 10 000 m², la Dining Experience™ du centre rassemble la **PLUS GRANDE OFFRE DE RESTAURATION** de Stockholm.
- Premier **IMAX®** de Suède.
- Financé par un Green Bond, une obligation responsable.
- 1/3 des Suédois vivent à moins de 90 minutes en voiture du centre.

VOIR PAGE 43

VOIR PAGES 46-47



Espagne

13

CENTRES
COMMERCIAUX

142

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

21,3

LA VAGUADA

20,3

PARQUÉSUR

16,6

LA MAQUINISTA

11,6

GLÒRIES

10,5

BONAIRE

10,2

SPLAU

glòries

- ▶ D'importants travaux d'extension et de rénovation s'achèveront au 2nd semestre 2016.
- ▶ De nouvelles enseignes s'y installeront, comme la FNAC, la référence de la culture et de l'électronique grand public.
- ▶ Un centre commercial hyper-connecté, avec les applications Smart Park, Meet My Friends et Click & Services. [VOIR PAGES 46-47](#)



9 centres espagnols du Groupe attirent chacun plus de 6 millions de visites par an. Les chiffres d'affaires des commerçants y ont augmenté de +8,3%* en 2015, surperformant l'indice national de +480 points de base.

*à fin novembre 2015 vs. 2014



UN MONOPOLY GRANDEUR NATURE !

Dans **8** centres commerciaux

90 000 participants

En moyenne, **+10%** de visites pendant l'évènement



UNE ANNÉE QUI SE TERMINE EN BEAUTÉ

Lancement de la Dining Experience™ en novembre
La fréquentation a progressé de

+ 8,2% en novembre et décembre*

+ 104% d'applications téléchargées
en novembre et décembre*

* Comparé à novembre et décembre 2014.

UN CENTRE AU PLUS PRÈS DE SES COMMERÇANTS

La Maquinista a été le premier centre à accueillir l'application Connect, qui vise à tisser d'étroites relations entre la direction du centre et les commerçants, en favorisant le partage d'informations sur les promotions, les postes à pourvoir, les chiffres d'affaires et les indicateurs de performance.

80% DES PERSONNES TRAVAILLANT À LA MAQUINISTA UTILISENT CONNECT.



La résilience du portefeuille espagnol est directement liée à deux facteurs : nous possédons les meilleurs actifs du pays et nos équipes améliorent sans relâche la qualité de l'expérience client. À l'heure où l'économie espagnole connaît de meilleures performances que nombre de ses voisins européens, les perspectives de long terme des actifs du Groupe en Espagne sont très prometteuses.



Simon ORCHARD,
Directeur Général,
Espagne.



Europe Centrale

9

CENTRES
COMMERCIAUX

111

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

19,8

ARKADIA

19,8

ZŁOTE TARASY

15,6

WILENSKA

13,0

CENTRUM CHODOV

12,4

GALERIA MOKOTÓW

11,0

AUPARK

10,3

CERNÝ MOST



CENTRUM CHODOV, LA TRANSFORMATION EN MARCHÉ !

- ✦ Les travaux de rénovation et d'extension du centre **s'achèveront à l'automne 2017.**
- ✦ Fort de cette extension, Chodov comptera **300 BOUTIQUES ET PROPOSERA LA PLUS LARGE OFFRE COMMERCIALE DE RÉPUBLIQUE TCHÈQUE.**
- ✦ Premier centre commercial au monde à obtenir la certification **BREEAM «OUTSTANDING»** dans deux catégories à la fois, à savoir « Asset » et « Building Management ».
- ✦ **LE PLUS GRAND CENTRE DE SHOPPING** de République tchèque.
- ✦ Centrum Chodov accueillera l'ensemble des **7 marques du groupe Inditex.**
- ✦ Une offre de restauration sans précédent avec **43 restaurants**, dont les premiers établissements des chaînes Wagamama et Vapiano en République tchèque.



Plusieurs enseignes premium internationales ont choisi les centres commerciaux du Groupe pour faire leurs premiers pas en Europe Centrale. Aujourd'hui, le portefeuille du Groupe continue à s'élargir et à gagner en qualité, ce qui fait de nos sites le passage obligé pour toutes les enseignes qui souhaitent développer leur activité dans la région.



Arnaud BURLIN,
Directeur Général,
Europe Centrale.



WROCLAVIA

- ▶ Niché au cœur du centre historique de Wrocław, le centre Wroclavia ouvrira ses portes à l'automne 2017.
- ▶ **IL SERA L'UN DES PLUS GRANDS CENTRES DE SHOPPING DE L'OUEST POLONAIS.**
- ▶ Avec ses **200 enseignes internationales ou locales**, le centre s'imposera naturellement comme un lieu incontournable. Le groupe Inditex a d'ores et déjà annoncé sa participation au projet, tout comme H&M.
- ▶ Le plus grand cinéma et la première salle IMAX de la ville.



CENTRUM
ČERNÝ
MOST

★ ★ ★ ★

CENTRUM ČERNÝ MOST, LE VENT EN POUPE DEPUIS 2013


Depuis le grand projet de rénovation et d'extension mené en 2013, le centre commercial Centrum Černý Most s'est affirmé comme l'une des destinations shopping et loisirs favorites de République tchèque.

▶ LA FRÉQUENTATION A PROGRESSÉ DE +67% ENTRE 2012 ET 2015

- ▶ Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de **+8,7%*** en 2015
- ▶ Le centre commercial a accueilli, sur **2,419m²**, le nouveau flagship store H&M

*à fin novembre 2015 vs. 2014

LA MODE À L'HONNEUR

À compter du 2nd semestre 2016, Galeria Mokotów, à Varsovie, accueillera le tout dernier concept du Groupe, The Designer Gallery™.  **VOIR PAGE 43**

aupark

★ ★ ★ ★

AUPARK LABELLISÉ 4 ÉTOILES APRÈS SA RÉNOVATION COMPLÈTE !



La fréquentation du centre a progressé

de **+6,9%***
depuis sa rénovation

*octobre 2015 vs 2014



18 nouvelles
boutiques en 2015

M.A.C, Estée Lauder, Bobbi Brown, Tiger of Sweden et Clinique y ont tous ouvert leur



1^{re} boutique en
Slovaquie



**LES CHIFFRES
D'AFFAIRES DES
COMMERÇANTS EN
EUROPE CENTRALE
ONT SURPERFORMÉ
LES INDICES
NATIONAUX DES
VENTES DE**

+220*
POINTS DE BASE

*à fin novembre 2015 vs. 2014



Autriche

2

CENTRES
COMMERCIAUX

44

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION (EN MILLIONS DE VISITES)

24,6

SHOPPING CITY SÜD

18,9

DONAU ZENTRUM



UN SUCCÈS COMMERCIAL !

- Le **PREMIER MAGASIN ELBENWALD** en Autriche. Le jour de l'inauguration, près de 1 500 personnes se sont pressées, certaines dès 4h du matin, pour être les premières à découvrir cette boutique de mode haut de gamme.

LE STOCK DU MAGASIN A ÉTÉ DÉVALISÉ AU MOIS DE DÉCEMBRE.

- Donau Zentrum a accueilli le **PREMIER FLAGSHIP LUSH** en Autriche.



101

BAUX
SIGNÉS

LA
FRÉQUEN-
TATION DES
CENTRES DU
GROUPE A
AUGMENTÉ
DE

+5,5%*

*à fin décembre 2015 vs. 2014

- ▣ Le centre a accueilli **le premier Zara Home** de Vienne.
- ▣ **Premier flagship Superdry** en Autriche.
- ▣ Pour la première fois, **Dunkin' Donuts** s'installe dans un centre commercial en Autriche.



LES CHIFFRES
D'AFFAIRES
DES COMMER-
ÇANTS ONT
PROGRESSÉ
DE
+3,2%
SURPERFOR-
MANT L'INDICE
NATIONAL DES
VENTES DE
+210
POINTS DE
BASE



~~~~~  
*Donau Zentrum  
et Shopping City  
Süd sont les deux  
meilleurs centres  
commerciaux en  
Autriche, ce qui en  
fait des destinations  
incontournables  
tant pour les  
enseignes que  
pour les clients.*

~~~~~  
Arnaud BURLIN,
Directeur Général,
Autriche.



Pays-Bas

4

CENTRES
COMMERCIAUX

37

MILLIONS DE
VISITES PAR AN

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

10,2

ZOETERMEER

9,7

STADSHART AMSTELVEEN

8,8

CITYMALL ALMERE

7,8

LEIDSENHAGE

amstlvn



STADSHART AMSTELVEEN, LE CENTRE QUI FAIT L'UNANIMITÉ !

- ▶ Pour la deuxième année consécutive, Stadshart Amstelveen remporte le prix du « **MEILLEUR CENTRE COMMERCIAL DES PAYS-BAS** », à l'occasion de l'édition 2015 du Salon de l'immobilier PROVADA d'Amsterdam.
- ▶ Ce prix est décerné à l'issue d'un audit qualitatif mené par les spécialistes de l'immobilier CBRE, Locatus et Cyber dans 60 centres commerciaux néerlandais.
- ▶ Le centre Amstelveen accueille les enseignes Scotch & Soda et Flying Tiger.
- ▶ Il reçoit la certification BREEAM niveau « **OUTSTANDING** » pour le Management du bâtiment, **LA NOTE LA PLUS ÉLEVÉE JAMAIS DÉCERNÉE À UN CENTRE COMMERCIAL AUX PAYS-BAS !**



Unibail-Rodamco est en train de transformer le monde du shopping aux Pays-Bas. Le projet The Spring, appelé à devenir le plus grand centre couvert du pays, va transformer la manière dont les consommateurs font leur shopping. Concentrant toutes les dernières innovations du Groupe, une offre de services premium et digitaux, ainsi que des enseignes exclusives, ce futur centre se fait fort de surprendre, de divertir et de combler les attentes de notre clientèle.



Otto AMBAGTSHEER,
Directeur Général,
Benelux.

THE SPRING : TRANSFORMER LE SHOPPING AUX PAYS-BAS

Le Conseil municipal a approuvé le plan d'urbanisme définitif. The Spring, un centre de shopping et de loisirs de 74 000 m² situé à Leidsenhage, **DEVIENDRA LE PLUS GRAND CENTRE COUVERT DES PAYS-BAS.**



ZOETERMEER : UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

- ▶ La municipalité de Zoetermeer et Unibail-Rodamco ont uni leurs forces pour moderniser l'artère commerçante de la ville, les quartiers avoisinants et la façade du centre commercial.
- ▶ Le **PREMIER FESTIVAL D'ÉTÉ DE ZOETERMEER A REMPORTE UN FRANC SUCCÈS,** avec une fréquentation en hausse de **+20%** par rapport à l'année précédente. Les visiteurs ont pu profiter d'une large variété d'événements, en tête desquels plusieurs défilés de mode éphémères, une course en talons hauts ou encore un festival de musique.



PAS DE REPOS POUR LES GOURMANDS !

Un « Food Passage » a été inauguré à Almere, avec

2 supermarchés et une vaste gamme de produits frais

La fréquentation a augmenté de

+11%
le premier mois

2^e du classement des centres commerciaux néerlandais les plus prisés du public, à l'occasion du salon de l'immobilier PROVADA



BREEAM

Almere s'est vu décerner la certification BREEAM, obtenant respectivement les notes « Excellent » et « Outstanding » dans les catégories Bâtiment et Exploitation.

Congrès & Expositions

10
SITES

617 400 m²
GLA

408
ÉVÉNEMENTS
PROFESSIONNELS

266
SALONS

118
CONGRÈS

792
ÉVÉNEMENTS



DÉFILÉ VALENTINO À L'HÔTEL SALOMON DE ROTHSCHILD

C'est dans ce bâtiment classé monument historique, à deux pas de l'Arc de Triomphe, qu'a eu lieu le défilé Haute Couture Printemps-Été 2015 de la maison Valentino.

INTERMAT

(Exposition Internationale de Matériels et Techniques pour les Industries de la Construction et des Matériaux).

Ce salon triennal destiné aux professionnels des industries de la construction et des matériaux est l'un des plus grands événements au monde en termes d'affluence.

131 000
VISITEURS
dont plus de 35%
venus de l'étranger.



**POUR LA
DEUXIÈME
ANNÉE
CONSÉCUTIVE,
PARIS A ÉTÉ ÉLUE
« PREMIÈRE VILLE
MONDIALE POUR
L'ACCUEIL DE
CONGRÈS
INTERNATIONAUX ».**

MICHEL DESSOLAIN
devient Directeur Général
de Viparis



Je suis très heureux de rejoindre Viparis pour poursuivre le travail remarquable initié par Renaud Hamaide. Au cours des huit années passées au poste de Directeur Général, il a contribué non seulement au succès de notre division Congrès & Expositions, mais également à faire de Paris l'une des premières destinations pour l'accueil de congrès internationaux.

Viparis offre la gamme de sites la plus complète au monde et attire chaque année plus de 11 millions de visiteurs. Cela nous pousse à offrir un service irréprochable lors de chacun de ces événements, pour faire de Paris une destination non seulement attractive, mais aussi incontournable.



Michel DESSOLAIN,
Directeur Général,
Congrès & Expositions,
France.



TRANSFORMATION

L'EXTRAORDINAIRE S'INVITE À PARIS EXPO PORTE DE VERSAILLES !



LA **1^{ère}** PHASE DES TRAVAUX DE RÉNOVATION A DÉBUTÉ



4 ARCHITECTES DE RENOMMÉE INTERNATIONALE, DONT DEUX LAURÉATS DU PRIX PRITZKER



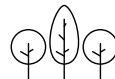
10 ANS DE CHANTIER, SANS INTERROMPRE LES ACTIVITÉS DU SITE



7 PAVILLONS D'EXPOSITION



216 000 m² D'ESPACES D'EXPOSITION, ET LE PLUS GRAND CENTRE DE CONFÉRENCE EN EUROPE



70 000 m² D'ESPACES VERTS

LE SALON INTERNATIONAL DE L'AGRICULTURE A ACCUEILLI **691 000** VISITEURS À LA PORTE DE VERSAILLES, L'UNE DES MEILLEURES AFFLUENCES DE CES DIX DERNIÈRES ANNÉES !

PARIS À LA CONQUÊTE DES AIRS !

Le mythique Salon du Bourget est l'un des rendez-vous professionnels les plus prestigieux et les plus prisés au monde.

- Une année record, avec **351 000** visiteurs, en hausse de **+11%** par rapport à 2013.
- **2 000** exposants venus de 48 pays.
- **130 Md€** de commandes.

Nations Unies Conférence sur les Changements Climatiques 2015

COP21/CMP11

Paris, France



ACCUEILLIR LE MONDE AU BOURGET ! LA COP21, LA 21^È CONFÉRENCE DES PARTIES ORGANISÉE SOUS L'ÉGIDE DES NATIONS UNIES

- LA PLUS GRANDE CONFÉRENCE INTERNATIONALE JAMAIS ORGANISÉE.
- **19 385 délégués** venus de plus de 190 pays.
- **150** dirigeants mondiaux.
- **100%** des déchets générés dans le cadre de l'événement ont été recyclés et aucun n'a été produit.
- Premier événement de cette envergure à obtenir la certification ISO 20121.

Bureaux

Le bien-être du salarié
au cœur de l'expérience Bureaux

15
ACTIFS

644 400 m²
GLA

LA STRATÉGIE DU GROUPE EN ACTION



Le Groupe se concentre sur des immeubles de bureaux grands et efficaces, dans les meilleurs emplacements du quartier central des affaires de Paris et de La Défense.

86% des immeubles de bureaux du Groupe ont une superficie supérieure à 10 000 m².



Le Groupe privilégie les projets de développement Greenfield et les travaux de réhabilitation les plus complexes.

Trinity, située sur un site difficilement exploitable, où aucune foncière autre qu'Unibail-Rodamco n'aurait eu la capacité d'y ériger une tour.



La qualité de notre portefeuille de bureaux garantit son attractivité sur un marché très concurrentiel.

La tour Majunga, entièrement louée, seulement 18 mois après sa livraison.



Le Groupe est opportuniste dans ses choix d'investissement, fort d'une parfaite connaissance des cycles du marché immobilier.

Le site 2-8 Ancelle de Neuilly a été cédé avec un taux de rendement inférieur à 3,75%.

LA TOUR SO OUEST PLAZA ENTIÈREMENT LOUÉE

par L'Oréal depuis le premier semestre 2015 !



Le Groupe a pour ambition de proposer des actifs de premier choix, qui changent la relation des salariés à leur lieu de travail. Que ce soit avec Majunga, Trinity ou la tour Triangle, nous aspirons à réinventer la vie de bureau en nous appuyant sur l'innovation pour créer des bâtiments capables de résister à l'épreuve du temps.



Bruno DONJON DE SAINT MARTIN,
Directeur Général, Bureaux,
France.



MAJUNGA

L'USAGER AU CŒUR DE L'EXPÉRIENCE

1^{ère} TOUR DE GRANDE HAUTEUR

EN EUROPE CERTIFIÉE HQE BBC1 ET BREEAM EXCELLENT

1^{ère} TOUR DE LA DÉFENSE

À PROPOSER DES LOGGIAS OUVERTES OU DES BALCONS À CHAQUE ÉTAGE, AINSI QUE DES OUVRANTS

7

RESTAURANTS, DONT ILLY ET SUSHI SHOP

LES FAÇADES BIOCLIMATIQUES

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

2 000 m² DE JARDINS

MAJUNGA APP®, UNE APPLICATION DÉDIÉE POUR LA TOUR

À 4 MINUTES À PIED DES PRINCIPAUX TRANSPORTS EN COMMUN

UN CENTRE DE BIEN-ÊTRE

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

MOINS DE 18 MOIS APRÈS SA LIVRAISON, MAJUNGA EST ENTIÈREMENT LOUÉE !

LE GROUPE A SIGNÉ UN BAIL DE LONGUE DURÉE* AVEC DELOITTE POUR LES

31 164 m²

QUI RESTAIENT À LOUER DANS MAJUNGA.

**signé en janvier 2016.*

CRÉDITS PHOTO

Page 4 : Minto : Meero // Euralille : Olivier de Chalvron ; **Page 5** : Triangle : L'Autre Image Production - Herzog et de Meuron // Corporate Governance Grand Prix : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 6** : Polygone Riviera : Takuji Shimmura // Centrum Chodov : Michal Hurych ; **Page 7** : Rhur Park : Daniel Schäfer // Mall of Scandinavia : Lars Clason ; **Page 8** : Arnault de Giron ; **Page 10** : Arnault de Giron ; **Pages 12-13** : Arnault de Giron ; **Pages 14-15** : Arnault de Giron ; **Pages 16-17** : Lars Clason ; **Pages 24-25** : Takuji Shimmura ; **Page 26** : Jean-Marie Tritant : Arnault de Giron // Stéphane Hugon : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 29** : Askold Romanov/iStock ; **Page 33** : Persillé : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 35** : Daniel Schäfer ; **Pages 36-37** : Takuji Shimmura ; **Page 38** : Croquis : Concept Studio, Unibail-Rodamco ; Mall of Scandinavia : Dans la banque d'images de Gert Wingårdh ; **Page 39** : Croquis : Concept Studio, Unibail-Rodamco ; Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; Erdosain/iStock ; Peshkova/iStock ; Asya_mix/iStock ; **Page 41** : Takuji Shimmura ; **Page 42** : Adrien Teurlais - defense-92.fr ; **Page 45** : Meero ; **Page 47** : Gerard Taride ; **Page 51** : Goyogi : Karl Munck-Westh/Bifrost Productions ; Bahia Sur : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Pages 52-53** : Lars Clason ; **Pages 54-55** : L'Autre Image Production/Herzog et de Meuron ; **Page 57** : Forum des Halles : L'Autre Image Production/Patrick Berger & Jacques Anziutti architectes ; Wroclavia : Golem Image ; Centrum Chodov : L'Autre Image Production/Saguez & Partners ; Parly 2 : L'Autre Image Production/Saguez & Partners ; Carré Sénart : L'Autre Image Production ; **Page 58** : Trinity : L'Autre Image Production ; Glòries : Kreation ; Aupark : Saguez & Partners ; Palma Springs : Kreation/Saguez & Partners ; The Spring : Architect MVS ; Val Tolosa : Golem Image ; **Page 59** : 3 Pays : Golem Images ; La Maquinista : Kreation ; Mall of Europe : L'Autre Image Production ; Triangle : L'Autre Image Production/Herzog et de Meuron ; Überseequartier : Golem image ; Phare " sisters " project : L'Autre Image Production, Christian de Portzamparc ; **Pages 60-61** : Daniel Schäfer ; **Page 64** : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Pages 66-67** : Lars Clason ; **Page 68** : Euralille : Laurent Ghesquière ; VB : Frédéric Stucin ; **Page 69** : Takuji Shimmura ; **Page 70** : Pasing Arcaden : Daniel Schäfer ; Ruhr Park : Daniel Schäfer ; Elite ; **Page 72** : Lars Clason ; Portrait : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 73** : Lars Clason ; **Page 74** : Sergio Flores ; **Page 75** : Portrait : Dans la banque photos d'Unibail-Rodamco ; **Page 76** : Centrum Chodov : L'Autre Image Production/Saguez & Partners ; Portrait : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 77** : Wroclavia : Golem Image ; **Page 78** : Dans la banque photos d'Unibail-Rodamco ; **Page 79** : Shopping City Süd : Toni Rappersberger ; Portrait : Dans la banque photos d'Unibail-Rodamco ; **Page 80** : Amstelveen : Jansje Klazinga ; Portrait : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 81** : Architect MVS ; **Page 82** : Hôtel Salomon de Rothschild : Bullit Studio/Viparis ; **Page 83** : Triangle : L'Autre Image Production/Herzog et de Meuron ; COP 21 : Benjamin Céminel ; **Page 84** : Portrait : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 85** : Seignette-Lafontan.

CONSISTENCY.

RAPPORT FINANCIER 2015

◇◇◇◇◇◇◇◇◇◇

SOMMAIRE

1

PORTEFEUILLE

1.1. France	Pôle Centres Commerciaux	3
1.2. France	Pôle Congrès & Expositions	5
1.3. France	Pôle Bureaux	6
1.4. Europe Centrale	Pôle Centres Commerciaux	7
1.5. Europe Centrale	Pôle Bureaux	7
1.6. Espagne	Pôle Centres Commerciaux	8
1.7. Pays nordiques	Pôle Centres Commerciaux	9
1.8. Pays nordiques	Pôle Bureaux	10
1.9. Autriche	Pôle Centres Commerciaux	10
1.10. Autriche	Pôle Bureaux	10
1.11. Allemagne	Pôle Centres Commerciaux	11
1.12. Pays-Bas	Pôle Centres Commerciaux	12
1.13. Pays-Bas	Pôle Bureaux	13

2

RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS

au 31 décembre 2015

2.1. Rapport de gestion	15
2.2. Projets de développement au 31 décembre 2015	34
2.3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2015	39
2.4. Ressources financières	53
2.5. Indicateurs de performance EPRA	58

3

DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.1. Stratégie et organisation	64
3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71
3.3. Environnement	73
3.4. Parties prenantes	103
3.5. Entreprise citoyenne	120
3.6. Ressources humaines	121
3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129
3.8. Tables de concordance	133
3.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	151

4

COMPTES CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2015

4.1. États financiers consolidés	155
4.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	160
4.3. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	223

5

COMPTES STATUTAIRES

au 31 décembre 2015

5.1. États financiers	225
5.2. Notes annexes aux états financiers	229
5.3. Éléments concernant les entreprises liées	252
5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre	253
5.5. Autres informations	255
5.6. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	256
5.7. Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	257

6

RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

6.1. Renseignements de caractère général	259
6.2. Renseignements de caractère général concernant le capital	262
6.3. Capital et droits de vote	277
6.4. Gouvernement d'entreprise : le Directoire et le Conseil de Surveillance	279
6.5. Programme de conformité du groupe Unibail-Rodamco (incluant le Code d'éthique)	290
6.6. Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	291
6.7. Autres informations	326
6.8. Facteurs de risque	329

7

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

7.1. Conseil de Surveillance	335
7.2. Rémunération des membres du Directoire	344
7.3. Gouvernement d'entreprise	345
7.4. Dispositif de contrôle interne	345
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	350
7.6. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco	351

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 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.
- Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2014 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux y afférent, figurant de la page 15 à 219 du Rapport Financier du Document de Référence 2014 n° D.15-0132 déposé auprès de l'AMF le 13 mars 2015.

unibail-rodamco

2015

Rapport Financier



72

CENTRES
COMMERCIAUX

97 %¹

DES CENTRES
COMMERCIAUX DU GROUPE REÇOIVENT
PLUS DE 6 MILLIONS DE VISITES PAR AN

777 MILLIONS
DE VISITES

AU TOTAL DANS LES
CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE



84 %²

DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE
SONT CERTIFIÉS BREEAM IN-USE



93 % DU PORTEFEUILLE

DE CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE
SE SITUE À MOINS DE 200 MÈTRES
DES TRANSPORTS EN COMMUN

4 749 800 M² GLA

CENTRES COMMERCIAUX,
BUREAUX ET CENTRES DE
CONGRÈS-EXPOSITIONS

UN BILAN SOLIDE
AVEC UN FAIBLE
RATIO D'ENDETTEMENT
(LTV) DE

35 %

“A” NOTATION À LONG TERME
DE STANDARD & POOR'S
ET FITCH, L'UNE DES
MEILLEURES DU SECTEUR

9,70 €³

DIVIDENDE
PAR ACTION

RÉSULTAT NET
RÉCURRENT PAR ACTION

10,46 €

CROISSANCE
SOUS-JACENTE DE

+8,3 %

-17 %

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS
DE CARBONE ENTRE 2012 ET 2015



¹ En valeur brute de marché au 31 décembre 2015.

² En termes de m² GLA au 31 décembre 2015.

³ Soumis à validation de l'AG qui se tiendra le 21 avril 2016.



Le présent Document de Référence 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 18 mars 2016. 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	1.8. PAYS NORDIQUES : PÔLE BUREAUX	10
1.2. FRANCE : PÔLE CONGRÈS & EXPOSITIONS	5	1.9. AUTRICHE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	10
1.3. FRANCE : PÔLE BUREAUX	6	1.10. AUTRICHE : PÔLE BUREAUX	10
1.4. EUROPE CENTRALE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	7	1.11. ALLEMAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	11
1.5. EUROPE CENTRALE : PÔLE BUREAUX	7	1.12. PAYS-BAS : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	12
1.6. ESPAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	8	1.13. PAYS-BAS : PÔLE BUREAUX	13
1.7. PAYS NORDIQUES : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	9		

1.1. FRANCE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE											
Les Quatre Temps (La Défense)											
Auchan, Castorama, C&A, Toys'R'Us, Apple, 29 MUS, 191 boutiques et un cinéma	139 400	6 500 ⁽¹⁾	6,9	44,1	1992/95 1999/ 2011	1981 (R) 2006/08	98,3 %	134 700	53 %	100 %	134 700
Carré Sénart (Lieuxaint)											
Carrefour, Hollister, Apple, 1 shopping park, 15 MUS, 118 boutiques et un cinéma	120 500	6 961	2,2	14,5	1994/99	2002 (C) 2006/07 (C) 2012	99,4 %	96 500	100 %	100 %	96 500
Rosny 2 (Rosny-sous-Bois)											
Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple, 18 MUS, 152 boutiques et un cinéma	111 600	5 545	8,5	15,1	1994 2001 2010	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	89,1 %	32 500 17 500 5 500	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	n.a. 17 500 5 500
Party 2 (Le Chesnay)											
Printemps, BHV, Fnac, Simply Market, Habitat, Decathlon, Apple, 15 MUS et 152 boutiques	107 200	4 627	6,1	12,3	2004 2012	1969/87 (R) 2011 (R) 2015	97,2 %	81 800	50 %	100 %	81 800
Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay)											
Auchan, Printemps, FNAC, C&A, Apple, Darty, Toys'R'Us, 12 MUS, 156 boutiques et un cinéma	104 000	6 676	6,2	14,8	1994 2007	(R) 2005/07	99,7 %	66 100	100 %	100 %	66 100
Aéroville (Roissy-en-France)											
Auchan, C&A, Marks & Spencer, 18 MUS, 156 boutiques et un cinéma Europacorp	83 300	4 578	1,9	8,6		2013	95,8 %	83 300	100 %	100 %	83 300
Le Forum des Halles (Paris 1^{er})											
FNAC, H&M, Go Sport, 12 MUS, 111 boutiques, 1 UGC Ciné Cité	69 300 ⁽²⁾	951	6,8	33,3	1994 2010	1979/86 (R) 1996 (C) 2015 ⁽³⁾	99,2 %	69 300 ⁽²⁾	65 %	100 %	69 300 ⁽²⁾
So Ouest (Levallois-Perret)											
Leclerc, H&M, Marks & Spencer, 7 MUS, 87 boutiques et un cinéma	54 300	1 750 ⁽¹⁾	8,6	8,0	2006 2010	(C) 2012/ 2015	97,8 %	54 300	100 %	100 %	54 300
Ulis 2 (Les Ulis)											
Carrefour, C&A, 7 MUS, 83 boutiques et un cinéma	53 900	3 200 ⁽¹⁾	2,5	6,4	1994	1973 (R) 1998/99	94,2 %	25 100	100 %	100 %	25 100
Bobigny 2 (Bobigny)											
Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma	26 900	1 100	4,0	n.a.	2004	1974	67,1 %	7 900	100 %	100 %	7 900
CNIT (La Défense)											
FNAC, Decathlon, Monoprix, 2 MUS, 24 boutiques et un pôle de restauration	25 800	1 133 ⁽⁴⁾	6,9	16,6	1999	1989 (R) 2009	97,9 %	25 800	100 %	100 %	25 800
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay)											
1 MUS, 96 boutiques	20 600	1 270	6,0	1,0	2005	1986 (R) 2011	76,7 %	20 600	100 %	100 %	20 600
Boutiques Palais des Congrès (Paris 17^e)											
Galerie Gourmande, Les Editions du Palais, Palais Maillot, 2 MUS, 61 boutiques et un cinéma	18 900	1 663 ⁽¹⁾	8,7	7,9	2008		92,0 %	18 900	50 %	100 %	18 900
Galerie Gaité (Paris 15^e)											
Darty, 3 MUS, 7 boutiques	14 300	2 033 ⁽⁵⁾	6,7	2,6	1998	1976 (R) 2000/01	100,0 %	13 000	100 %	100 %	13 000
Carrousel du Louvre (Paris 1^{er})											
Printemps, Apple, Bose, 1 MUS, 35 boutiques et un pôle de restauration	13 100	670 ⁽¹⁾⁽⁶⁾	6,8	14,9	1999	1993/ (R) 2009	97,6 %	13 100	100 %	100 %	13 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE											733 400

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

(2) Les unités de la Canopée ont été livrées aux commerçants en 2015. Ouverture au public en avril 2016.

(3) Forum des Halles en cours de rénovation.

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

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

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

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE											
La Part-Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Décathlon, C&A, BHV, 34 MUS, 195 boutiques et un cinéma	127 300	4 756	1,4	34,3	2004	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011	98,5%	79 800	100%	100%	79 800
La Toison d'Or (Dijon) Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Norauto, 14 MUS et 134 boutiques	78 000	3 700	0,3	8,4	1994	1990 (C) 2013	98,5%	46 100	100%	100%	46 100
Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) Printemps, H&M, Zara, 18 MUS, 93 boutiques, 1 cinéma et un casino	72 400	3 000	0,9	2,1 ⁽¹⁾		(C) 2015	94,3%	61 900	50%	100%	61 900
Euralille (Lille) Carrefour, Go Sport, 15 MUS et 96 boutiques	66 700	2 900 ⁽²⁾	1,9	13,9	1994 2010	1994 (R) 2015	98,5%	50 600	76%	100%	50 600
Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq) Auchan, C&A, Furet du Nord, 5 MUS et 119 boutiques	57 100	3 050 ⁽²⁾	1,8	11,4		1977 (R) 2004/06	98,1%	32 600	100%	100%	32 600
Lyon Confluence (Lyon) Carrefour, Joué Club, C&A, 15 MUS, 79 boutiques et un cinéma	53 500	1 500	1,5	8,9		2012	98,6%	53 500	100%	100%	53 500
Rennes Alma (Rennes) Carrefour, Printemps, 7 MUS et 100 boutiques	46 100	2 687	0,6	7,2	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	98,7%	32 100	100%	100%	32 100
La Valentine (Marseille) Printemps, Darty, FNAC et 70 boutiques	30 000	1 650	1,4	n.a.	2007	1982 (R) 1999	100,0%	8 900	100%	100%	8 900
L'Usine Roubaix (Roubaix) Asics, Nike, 4 MUS et 79 boutiques	19 300	400	1,4	n.a.	2007	1984	89,4%	19 300	100%	100%	19 300
Channel Outlet Store (Coquelles) Adidas, Hugo Boss, 38 boutiques	13 700	830	0,4	0,9		2003	87,6%	13 700	100%	100%	13 700
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE											398 500

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Fréquentation depuis l'ouverture le 21 octobre 2015.

(2) Parking non détenu par le Groupe.

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
AUTRES ACTIFS											
Bel-Est (Bagnolet) Auchan, 58 boutiques	48 800	1 700	3,8	n.a.	2010	1992	n.a.	500	100%	100%	500
Aquaboulevard (Paris) Decathlon, 1 parc aquatique, 1 centre de fitness, 1 cinéma, zone d'événement, pôle de restauration, 3 boutiques	38 400	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	n.a.	32 400	100%	100%	32 400
Maine Montparnasse (Paris) 1 boutique Naf Naf	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		n.a.	200	100%	100%	200
Villabe Carrefour, Toys'R'Us, 3 MUS et 53 boutiques	35 300	2 900	1,3	n.a.	2010	1992	n.a.	4 700	100%	100%	4 700
Grigny 2 (Grigny) Casino, 1 MUS, 22 boutiques	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973 (R) 2000	n.a.	1 600	100%	100%	1 600
Go Sport (Saintes)	2 500	n.a.	n.a.	n.a.	2007		n.a.	2 500	100%	100%	2 500
Plaisir 1 MUS	5 200	100	n.a.	n.a.	2001		n.a.	5 200	100%	100%	5 200
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS											51 700
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											1 183 600

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

1.2. FRANCE : PÔLE CONGRÈS & EXPOSITIONS

Portefeuille au 31/12/2015	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Description
RÉGION PARISIENNE								
PROPRIÉTÉ ET EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE								
Paris Porte de Versailles (Paris 15 ^e)	2000	Hall 5 en 2003	5 500	220 000	50 %	100 %	220 000	8 halls d'expositions (de 5 000 à 70 000 m ²), 32 salles de conférences dont 3 auditoriums
Paris Nord (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
CNIT (La Défense)	1999	(R) 2007	1 133 ⁽¹⁾	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès & Expositions
Espace Grande Arche (La Défense)	2001	(R) 2003		5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m ²
Espace Champperret (Paris 17 ^e)	1989/1995	(R) 2008	1 100 ⁽²⁾	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)
Le Palais des Congrès de Paris	2008	1993	1 500 ⁽²⁾	32 000	50 %	100 %	32 000	92 salles de conférences dont 4 auditoriums
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1 ^{er})	1999	1993	4 300 ⁽²⁾	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)
Palais des Sports (Paris 15 ^e)	2002	1960		n.a.	50 %	50 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places
Hilton CNIT (La Défense)	1999	(R) 2008		10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel
Pullman Paris-Montparnasse Hôtel (Paris 14 ^e)	1998	(R) 2012 ⁽³⁾	2 033 ⁽⁴⁾	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférence et parking privé ⁽²⁾
EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE								
Paris, Le Bourget	2008	1952 2005	12 000 ⁽²⁾	80 000	50 %	100 %	n.a.	5 halls d'expositions, 7 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès de Versailles	2008	1964	4 300 ⁽²⁾	3 200	45 %	100 %	n.a.	11 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	2009	(R) 2007		3 000	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférences dont 1 auditorium
Hôtel Salomon de Rothschild	2014	(R) 2007 2010		1 600	50 %	100 %	n.a.	8 chambres XVIII ^e siècle, 1 salle de réception
ACTIFS EN PROVINCE								
Novotel (Lyon Confluence)	2012	(C) 2012	48	7 100	100 %	100 %	7 100	Hôtel Novotel 4 étoiles, 150 chambres
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							617 400	

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

(2) Parkings non détenus par le Groupe.

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

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

1.3. FRANCE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille(*) au 31/12/2015	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	% de détention et de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Principaux locataires
PARIS ET QUARTIER CENTRAL DES AFFAIRES DE L'OUEST PARISIEN								
Paris 8°								
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	(R) 2006	73,8 %	45 300	374	100 %	45 300	Wereldhave, Dechert, Dior Parfums, Rothschild & Cie, Arsene, Tikheau
Paris 15°								
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	(C) 1998	96,8 %	13 400	147	100 %	13 400	Securitas, Direct Énergie, La Poste
Paris 16°								
7, place du Chancelier-Adenauer	1999	(R) 2008	100,0 %	12 100	150	100 %	12 100	Siège d'Unibail-Rodamco
SOUS-TOTAL « PARIS QCA »							70 800	
92 Paris - La Défense								
Espace 21 (Les Villages)	1999	(R) 2006	78,6 %	41 900	1 541	100 %	41 900	Genegis, Louvre Hôtels, Ageas Marsh, British Telecom France, Mercer, Arkea, IMS Health, Ciments Français, Network Appliance, Apec, Regus
Tour Ariane	1999	(R) 2008 ⁽¹⁾	93,1 %	63 600	211	100 %	63 600	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteauform Axa Investment Managers ⁽³⁾ , Deloitte ⁽⁴⁾
CNIT (Bureaux)	1999	(R) 2008	98,7 %	37 100	1 133 ⁽²⁾	100 %	37 100	Alstom
Majunga		(C) 2014	48,9 %	65 600	271	100 %	65 600	Comexposium, ERDF, Cofely, Orphan, Gefco
Michelet-Galilée	1999	(R) 2010	99,7 %	32 700	127	100 %	32 700	
70-80, av. Wilson	1999	(R) 2012	99,1 %	23 000	542	100 %	23 000	
SOUS-TOTAL « PARIS - LA DÉFENSE »							263 900	
92 Levallois-Perret								
So Ouest Office	1996	(R) 2013	100,0 %	33 300	320	100 %	33 300	SAP France, PRA
So Ouest Plaza	2005	(R) 2015	100,0 %	36 600	333	100 %	36 600	L'Oréal ⁽³⁾
92 Neuilly-sur-Seine								
2-8, rue Ancelle	1996	(R) 2000 (R) 2014	100,0 %	17 200	199	100 %	17 200	CMS Bureau Francis Lefebvre
92 Issy-les-Moulineaux								
34-38, rue Guynemer	1999	(R) 2012	91,8 %	47 000	861	100 %	47 000	Aldebaran, Carlson, Accor, Aldata, Citer, Groupe Lucien Barrière
SOUS-TOTAL « NEUILLY-LEVALLOIS-ISSY »							134 100	
Autres actifs de bureaux à Paris (Paris 14°)								
Galté-Montparnasse (Bureaux)	1998	(C) 1974	99,2 %	9 900	2 033 ⁽⁵⁾	100 %	9 900	Le Point
Autres actifs de bureaux à Paris-Ouest (Nanterre)								
29, rue du Port	2010	(C) 1989	100,0 %	10 300	94	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS À PARIS							20 200	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							489 000	

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

(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) Protocole d'accord signé en décembre 2015. Le bail définitif a été validé et signé le 18 janvier 2016.

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

1.4. EUROPE CENTRALE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE											
Centrum Cerny Most (Prague) H&M, Desigual, Nespresso, Mango, 162 boutiques et un cinéma	97 400	3 745	1,6	10,3	2000	(C) 1997 (C) 2013	100,0 %	97 400	100 %	100 %	97 400
Centrum Chodov (Prague) Chaps, Zara, Superdry, Versace Jeans, 207 boutiques	60 500	2 800 ⁽¹⁾	1,2	13,0	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014	99,7 %	60 500	100 %	100 %	60 500
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX RÉPUBLIQUE TCHÈQUE											157 900
POLOGNE											
Arkadia (Varsovie) H&M, Nespresso, Kiko, Zara, 232 boutiques et un cinéma	114 600	3 900	1,7	19,8	2010	2004	100,0 %	75 000	100 %	100 %	75 000
Galeria Mokotow (Varsovie) Napapijri, Rolex, Peek & Cloppenburg, Lacoste, 260 boutiques et un cinéma	68 500	2 219	1,2	12,4	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	98,5 %	68 500	100 %	100 %	68 500
Zlote Tarasy (Varsovie) Superdry, H&M, Zara, Van Graaf, 233 boutiques et un cinéma	66 400	1 157	2,1	19,8	2007 2012 2013	2007	n.a.	66 400	100 %	n.a.	n.a.
CH Ursynow (Varsovie) OBI, Real, Sephora, Reserved, 31 boutiques	46 600	1 700	1,7	3,7	2014	1998	n.a.	46 600	50 %	n.a.	n.a.
Wilenska (Varsovie) Kiko, Celio, Sephora, Parfois, 89 boutiques	39 900	1 108	1,7	15,6	2010	2002	100,0 %	19 100	100 %	100 %	19 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX POLOGNE											162 600
SLOVAQUIE											
Aupark (Bratislava) Zara, H&M, Desigual, Peek & Cloppenburg, 205 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma	55 300	2 217	0,6	11,0	2006 2011	(C) 2001 (R) 2015	97,0 %	50 100	100 %	100 %	50 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SLOVAQUIE											50 100
HONGRIE											
Europark (Budapest) Media Markt, Douglas, DM Drogerie Markt, Samsung, 92 boutiques	26 200	950	0,8	5,5	1999	1997	95,3 %	26 200	100 %	100 %	26 200
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX HONGRIE											26 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											396 800

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

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

1.5. EUROPE CENTRALE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Zlote Tarasy Lumen (Varsovie)	23 700	2007 2012 2013	2007	23 700	100 %	n.a.	n.a.
Zlote Tarasy Skylight (Varsovie)	22 000	2012 2013	2007	22 000	100 %	n.a.	n.a.
Wilenska Offices (Varsovie)	13 400	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							4 800

1.6. ESPAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
ESPAGNE											
Parquesur (Madrid)											
Alcampo, Fnac, Media Markt, Leroy Merlin, 217 boutiques	151 200	5 800	5,5	20,3	1994	(C) 1989 (C) 2005	99,8 %	97 300	100 %	100 %	97 300
Bonaire (Valence)											
Alcampo, Leroy Merlin, Decathlon, Zara, 169 boutiques, Retail Park	135 000	5 700	1,7	10,5	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012	98,9 %	48 200	100 %	100 %	48 200
La Maquinista (Barcelone)											
Apple, Hollister, Media Markt Carrefour, 222 boutiques et un hypermarché	95 000	5 500	4,5	16,6	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	99,5 %	79 600	51 %	100 %	79 600
La Vaguada "Madrid 2" (Madrid)											
Alcampo, El Corte Inglés, C&A, Disney, 241 boutiques	85 500	3 600	5,9	21,3	1995	(C) 1983 (R) 2003	97,7 %	22 500	100 %	100 %	22 500
El Faro (Badajoz)											
Primark, El Corte Inglés outlet, Zara, H&M, 95 boutiques	66 300	2 840	0,6	6,7	2012	(C) 2012	99,0 %	43 100	100 %	100 %	43 100
Bahía Sur (Cadix)											
Carrefour, El Corte Inglés, Zara, H&M, 100 boutiques	59 300	3 350	0,9	6,8	1994	(C) 1992 (R) 2005 (R) 2014	98,4 %	24 700	100 %	100 %	24 700
Las Glorias (Barcelone)											
Carrefour, C&A, PCCity, H&M, 170 boutiques	55 600	2 804 ⁽¹⁾	4,3	11,6	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/15	100,0 %	30 300	100 %	100 %	30 300
Splau (Barcelone)											
Primark, Media Markt, Zara, H&M, Supermarché, 1 cinéma et 143 boutiques	55 000	2 800	4,2	10,2	2011	(C) 2010	99,7 %	55 000	100 %	100 %	55 000
Los Arcos (Séville)											
Hipercor, C&A, Mango, Zara, 88 boutiques	44 000	1 800	1,5	6,1	1995	(C) 1992 (R) 2002 (R) 2013	95,7 %	17 700	100 %	100 %	17 700
Barnasud (Barcelone)											
Carrefour, Media Markt, Cinesa, Bowling Barnasud, 82 boutiques, Retail Park	43 700	2 450	3,6	4,1	2001	(C) 1995 (R) 2002 (R) 2006 (R) 2015	98,0 %	33 300	100 %	100 %	33 300
Garbera (Saint-Sébastien)											
Eroski, Media Markt, Forum, Aki, 68 boutiques	40 000	2 784	0,5	4,8	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	100,0 %	25 300	100 %	100 %	25 300
Equinoccio (Madrid)											
Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Warner Bros, 49 boutiques, Retail Park	36 800	1 408	5,1	3,4	1998	(C) 1998 (R) 2000/08 (C) 2012 (R) 2015	93,2 %	35 200	100 %	100 %	35 200
Vallsur (Valladolid)											
Eroski, Zara, Mango, Jack & Jones, 101 boutiques	36 000	2 250	0,4	4,8	2002	(C) 1998/2011 (R) 2004/14	95,3 %	35 200	100 %	100 %	35 200
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX ESPAGNE											547 400
AUTRES ACTIFS											
Sant Cugat (Barcelone)											
Eroski (hypermarché)	42 500	2 700	3,8	15,0	2012	(C) 1996 (R) 2002	n.a.	22 400	100 %	100 %	22 400
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS											22 400
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											569 800

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

(1) Parkings détenus en partie par le Groupe.

1.7. PAYS NORDIQUES : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
SUÈDE											
Mall of Scandinavia (Stockholm et ses environs) H&M, Zara, Mango, & other Stories, LEGO Store, Victoria's Secret, 223 boutiques et un cinéma	101 100	4 000	1,6	2,6 ⁽¹⁾		(C) 2015	97,0 %	101 100	100 %	100 %	101 100
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) H&M, G-Star, Apple, Mango, Rituals, Stadium, 290 boutiques et un cinéma	81 400	3 000	1,4	12,3 ⁽²⁾	1997	1968/1969 1975/1992/ 2015	96,8 %	81 400	100 %	100 %	81 400
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) H&M, Zara, Rituals, Media Markt, G-Star, New Yorker, Ahlens, 150 boutiques	56 400	1 900	1,6	6,2	1996	1990/1997/ 2008	92,7 %	56 400	100 %	100 %	56 400
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) Stadium, H&M, ICA, Systembolaget, 124 boutiques	50 000	1 265	1,6	7,0	1985	1962/1965/ 1992/(R) 2012/ 2013	95,2 %	50 000	100 %	100 %	50 000
Eurostop Arlanda (Stockholm et ses environs) H&M, ICA, Huntyard & Berras, 30 boutiques	33 200	1 600	1,0	2,5 ⁽²⁾	1996	1992	84,2 %	33 200	100 %	100 %	33 200
Arninge Centrum (Stockholm et ses environs) H&M, ICA, Jula, Apoteket, 25 boutiques	20 200	500	1,3	3,0	2001	1983 1990	94,4 %	20 200	100 %	100 %	20 200
Eurostop Örebro (Örebro) ICA, Jysk, Max, Statoil, 7 boutiques	15 300	1 600	0,2	3,5 ⁽²⁾	1996	1991/1996/ 2007	99,6 %	15 300	100 %	100 %	15 300
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SUÈDE											357 600
DANEMARK											
Fisketorvet (Copenhague) Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Stadium, 122 boutiques, 1 cinéma et une salle de sport	59 600	1 600	1,7	8,6	2000	2000 (R) 2013	98,9 %	59 600	100 %	100 %	59 600
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DANEMARK											59 600
FINLANDE											
Jumbo (Helsinki) K-Citymarket, Prisma, Clas Ohlson, Stockmann, 122 boutiques	85 100	4 600	1,4	10,6	2005	1999 2005	96,8 %	85 100	35 %	35 %	29 900
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX FINLANDE											29 900
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											447 100

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

(1) Fréquentation depuis l'ouverture le 12 novembre 2015.

(2) Nouveau système de comptage mis en place.

1.8. PAYS NORDIQUES : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
SUÈDE							
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) 75 unités de bureaux et 108 appartements	29 100	1985	1962/1965/ 1992	29 100	100 %	100 %	29 100
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) 49 unités de bureaux	21 500	1997	1968/1969 1975/1992	21 500	100 %	100 %	21 500
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) 80 unités de bureaux	14 800	1996	1990/1997/ 2008	14 800	100 %	100 %	14 800
Eurostop Arlanda (Stockholm et ses environs) 1 hôtel et 222 chambres	10 500	1996	1992	10 500	100 %	100 %	10 500
Eurostop Örebro (Örebro) 1 hôtel et 111 chambres	4 700	1996	1991/1996/ 2007	4 700	100 %	100 %	4 700
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							80 600

1.9. AUTRICHE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
AUTRICHE											
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) 264 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma	196 900	10 000	2,1	24,6	2008	(C) 1976/ 2002/2012 (R) 2013	98,2 %	134 900	100 %	100 %	134 900
Donauzentrum (Vienne) 256 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma et un hôtel	123 900	3 000	1,7	18,9	2003	(C) 1975/2000/ 2006/2008/ 2010 (R) 2012	98,6 %	123 900	100 %	100 %	123 900
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											258 800

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

1.10. AUTRICHE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
AUTRICHE							
Donauzentrum (Vienne) 2 bâtiments	10 700	2003	1975 1985	10 700	100 %	100 %	10 700
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 200	2008	1989	9 200	100 %	100 %	9 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							19 900

1.11. ALLEMAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Centro (Oberhausen) Kaufhof, SinnLeffers, Saturn, P&C, H&M, C&A, Apple, Zara, Esprit, 254 boutiques, 33 MUS, 1 cinéma et un pôle de loisir	231 700	12 000	3,3	15,4	2014	(C) 1996	99,1 %	224 900	45 %	n.a.	n.a.
Ruhr Park (Bochum) Kaufland, SinnLeffers, MediaMarkt, Forever 21, H&M, New Yorker, 157 boutiques, 24 MUS et un cinéma	115 600	4 416	3,6	12,0	2012	(C) 1964 (R) 2015	98,3 %	106 900	65 %	100 %	106 900
Paunsdorf Center (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Esprit, H&M, New Yorker, 188 boutiques, 22 MUS et des bureaux	113 300	7 300	0,9	7,9	2012	(C) 1994 (R) 2012	89,1 %	113 300	24 %	n.a.	n.a.
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, Kult, Kaufhof, P&C, New Yorker, SpieleMax, H&M, 151 boutiques, 20 MUS, 1 cinéma et des bureaux	93 700	2 000	2,1	11,6	2012	(C) 1964 (R) 1997	96,9 %	93 700	10 %	n.a.	n.a.
Hofe am Brühl (Leipzig) MediaMarkt, Müller, H&M, New Yorker, Olymp&Hades, 130 boutiques, 13 MUS et des bureaux	54 600	820	1,3	13,6	2012	(C) 2012	93,2 %	54 600	48 %	100 %	54 600
Pasing Arcaden (Munich) MediaMarkt, Müller, HIT, C&A, H&M, Aldi, 150 boutiques, 10 MUS et des bureaux	52 900	943	2,0	12,2	2012	(C) 2011 (C) 2013	99,5 %	52 900	48 %	100 %	52 900
Palais Vest (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&M, C&A, 119 boutiques et 14 MUS	43 100	970	2,3	8,9	2012	(C) 2014	91,0 %	43 100	48 %	100 %	43 100
Minto (Mönchengladbach) Media Saturn, H&M, Reserved, Sportscheck, Müller, Forever 21, Aldi, 104 boutiques et 17 MUS	41 800	905	1,4	6,9 ⁽¹⁾		(C) 2015	97,5 %	41 800	48 %	100 %	41 800
Gera Arcaden (Gera) Kaufland, Medimax, H&M, C&A, New Yorker, 85 boutiques, 12 MUS et des bureaux	38 600	1 309	0,3	7,0	2012	(C) 1998 (R) 2008	98,7 %	38 600	48 %	100 %	38 600
Ring-Center 1 (Berlin) Pandora, H&M, New Yorker, Orsay, 73 boutiques et un cinéma	20 600	1 000 ⁽²⁾	0,7	4,9	1996	1997	n.a.	20 600	67 %	n.a.	n.a.
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											337 900

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Fréquentation depuis l'ouverture le 15 mars 2015.

(2) Parkings non détenus par le Groupe.

1.12. PAYS-BAS : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation 2015 (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
PAYS-BAS											
Stadshart Almere (Almere) Media Markt, H&M, HEMA, Zara, 1 cinéma, 97 boutiques et 26 MUS	89 500	1 807 ⁽¹⁾	1,1	8,7	2002	(C) 2002 (R) 2008	95,1 %	87 500	100 %	100 %	87 500
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) De Bijenkorf, H&M, HEMA, Albert Heijn, Zara, 125 boutiques et 19 MUS	83 500	2 775 ⁽²⁾	2,6	9,7	2005	(C) 1960 (R) 1998	98,4 %	57 600	100 %	100 %	57 600
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) Albert Heijn XL, H&M, Primark, HEMA, Media Markt, 80 boutiques et 17 MUS	77 400	3 325 ⁽²⁾	2,4	10,2	1983	(C) 1983 (R) 2005	96,6 %	52 800	100 %	100 %	52 800
Leidsenhage (Leidschendam) Albert Heijn, H&M, HEMA, Jumbo, 90 boutiques et 19 MUS	75 400	3 000 ⁽²⁾	2,4	7,8	1990	(C) 1971 (R) 2000	n.a.	66 100	100 %	100 %	66 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX PAYS-BAS											264 000
AUTRES ACTIFS											
De Els (Waalwijk) 11 boutiques	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a.	1 200	100 %	100 %	1 200
Kerkstraat (Hilversum) 1 boutique V&D	12 200	72	n.a.	n.a.	1993	n.a.	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
In den Vijfhoek (Oldenzaal) 33 boutiques et 3 MUS (Albert Heijn)	8 100	340 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1980	(C) 1980	n.a.	8 000	100 %	100 %	8 000
Zoetelaarpassage (Almere) 17 boutiques et 3 MUS (Lidl)	6 700	n.a.	n.a.	n.a.	1983	(C) 1983	n.a.	6 700	100 %	100 %	6 700
Carleijspassage 10 (Venlo) 1 boutique et 2 MUS	1 900	n.a.	n.a.	n.a.	1993	(C) 1951	n.a.	1 900	100 %	100 %	1 900
Oosterdijk (Sneek) 1 boutique et 1 MUS	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	n.a.	900	100 %	100 %	900
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS AUX PAYS-BAS											30 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											294 200

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

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

1.13. PAYS-BAS : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2015	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
PAYS-BAS								
Leidsenhage (Leidschendam)	25 300	3 000 ⁽¹⁾	2007	(C) 1983 (R) 2005	25 300	100 %	100 %	25 300
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	11 500	3 325 ⁽¹⁾	1983/2005	n.a.	10 600	100 %	100 %	10 600
Zoetelaarpassage (Almere)	9 200	0	1983	(C) 1961	8 100	100 %	100 %	8 100
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	6 800	2 775 ⁽¹⁾	2005	(C) 1999	6 100	100 %	100 %	6 100
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)								50 100

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

72 % (en nombre de centres commerciaux détenus) des données de fréquentation annuelles, fournies par des prestataires externes spécialisés, sont analysées par des organismes tiers.

2



RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS

au 31 décembre 2015

2.1. RAPPORT DE GESTION	15	2.3. ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015	39
2.1.1. Principes comptables et périmètre de consolidation	15	2.3.1. Patrimoine du Groupe	39
2.1.2. Commentaires de l'activité par pôle	15	2.3.2. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA Triple net	49
2.1.3. Développement durable	29	2.3.3. Calcul de l'Actif Net Réévalué de continuation	50
2.1.4. Résultats au 31 décembre 2015	30	2.4. RESSOURCES FINANCIÈRES	53
2.1.5. Événements postérieurs à la clôture	32	2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2015	53
2.1.6. Dividende	32	2.4.2. Notation financière	55
2.1.7. Perspectives	33	2.4.3. Gestion des risques de marché	55
2.2. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2015	34	2.4.4. Structure financière	57
2.2.1. Evolution du portefeuille de projets en développement	34	2.5. INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA	58
2.2.2. Portefeuille de projets	34	2.5.1. Résultat Net Récurrent EPRA	58
2.2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	35	2.5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net	58
2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2015	35	2.5.3. Taux de rendement EPRA	59
2.2.5. Investissements en 2015	35	2.5.4. Taux de vacance EPRA	59
2.2.6. Livraisons en 2015	36	2.5.5. Ratios de coûts EPRA	60
2.2.7. Livraisons prévues en 2016	36	2.5.6. Investissements	60
2.2.8. Description des projets de développement	36	2.5.7. Tableau de passage entre le Bilan et le Ratio d'endettement (LTV)	61

2.1. RAPPORT DE GESTION

2.1.1. Principes comptables et périmètre de consolidation

2.1.1.1. Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2015 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2015.

Unibail-Rodamco a appliqué IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique » pour la première fois, avec un impact limité dans les comptes consolidés du Groupe.

Les principes comptables ne présentent pas d'autres changements par rapport à la clôture au 31 décembre 2014.

Les états financiers sont conformes aux recommandations de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA) ⁽¹⁾. Un récapitulatif des indicateurs clés de performance EPRA est présenté à la fin du rapport de gestion.

2.1.1.2. Périmètre de consolidation

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2014 sont :

- la cession, le 15 janvier 2015, du centre commercial Nicetoile à une coentreprise entre Allianz et Hammerson ;
- la cession, le 30 juin 2015, de la participation de 75 % détenue par le Groupe dans Arkady Pankrac (Prague) à Atrium European Real Estate Limited ;
- l'acquisition, le 24 juillet 2015, d'une participation supplémentaire de 15 % dans Ruhr Park (Bochum) permettant au Groupe de contrôler cet actif qui est consolidé par intégration globale depuis cette date ;
- la cession à Charterhouse, le 31 juillet 2015, de la participation de 50 % dans Comexposium ;
- la cession, le 1^{er} octobre 2015, du centre commercial Nova Lund (Lund) à TH Real Estate ;
- l'acquisition et la cession de plusieurs actifs mineurs situés en France, aux Pays-Bas et en Espagne.

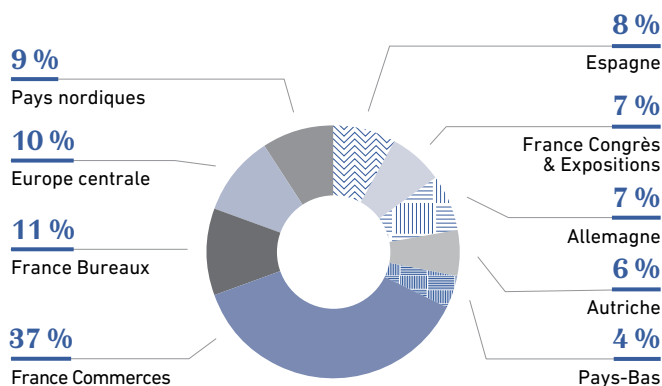
Au 31 décembre 2015, 298 sociétés sont consolidées par intégration globale, six en « activité conjointe » (comme défini par la norme IFRS 11) et 24 sont comptabilisées par mise en équivalence ⁽²⁾.

2.1.1.3. Reporting opérationnel

Le Groupe Unibail-Rodamco est organisé d'un point de vue opérationnel en sept régions : France, Europe centrale ⁽³⁾, Espagne, Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas. La création cette année d'une région spécifique pour l'Allemagne résulte des investissements significatifs réalisés par le Groupe dans cette région depuis 2012.

La France, qui représente une part substantielle dans les trois activités du Groupe, est divisée en trois segments : Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions. Dans les autres régions, l'activité Centres Commerciaux est très largement prépondérante.

La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2015, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence ⁽⁴⁾.



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

2.1.2. Commentaires de l'activité par pôle

2015 a de nouveau été une excellente année pour le Groupe. Les réalisations les plus marquantes en sont : les ouvertures réussies de trois nouveaux centres commerciaux (Minto (Mönchengladbach), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Mall of Scandinavia (Stockholm)), les livraisons des extensions de Täby Centrum (Stockholm) et de Ruhr Park (Bochum) et les nouvelles cessions réalisées ou signées (i) d'actifs non stratégiques de commerce en France, dans les Pays nordiques, en République tchèque, en Espagne et aux Pays-Bas, (ii) de deux immeubles de bureaux en France, (iii) de la participation de 50 % du Groupe dans Comexposium, et (iv) d'une participation dans Unibail-Rodamco Allemagne, pour un prix total net vendeur perçu par Unibail-Rodamco de 1,6 milliard d'euros.

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

(2) Principalement le centre commercial Rosny 2 en France, le complexe immobilier Zlote Tarasy en Pologne, et les centres commerciaux Ring-Center, Ruhr Park (jusqu'au 23 juillet 2015), CentrO, Gropius et Paunsdorf en Allemagne.

(3) La région Europe centrale comprend Ring-Center (Berlin), comptabilisé par mise en équivalence, et Aupark (Bratislava), précédemment en Autriche.

(4) À l'exception des sociétés de prestations de services (Espace Expansion et les services immobiliers d'Unibail-Rodamco Allemagne).

De plus, le Groupe a signé en décembre 2015 un protocole d'accord avec Deloitte pour la location des 31 164 m² vacants dans Majunga (La Défense). Le bail définitif a été validé et signé le 18 janvier 2016. Majunga est maintenant entièrement louée.

Le Groupe a de nouveau réalisé plusieurs « premières » pour une société immobilière en matière de financement, dont une émission obligataire de 500 millions d'euros pour une maturité de 15 ans, la plus longue maturité sur le marché euro pour une foncière, avec un coupon de 1,375 %, et une ORNANE de 500 millions d'euros avec un rendement négatif. Unibail-Rodamco a également effectué avec succès plusieurs opérations de restructuration de ses couvertures, réduisant encore son coût moyen de la dette.

Enfin, malgré les importantes cessions de 2014 et 2015, une indexation au plus bas et l'impact des attaques terroristes à Paris, le résultat net récurrent par action du Groupe a atteint 10,46 euros en 2015, dépassant très sensiblement la prévision de 10,15-10,35 euros par action annoncée en janvier 2015.

2.1.2.1. Centres Commerciaux ⁽¹⁾

2.1.2.1.1. Les centres commerciaux en 2015

Environnement économique

La croissance du PIB pour l'année 2015 est estimée à + 1,9 % au sein de l'Union européenne (UE) et à + 1,6 % pour la zone euro ⁽²⁾, en légère amélioration par rapport à 2014. Plusieurs facteurs favorables, tels le prix bas du pétrole, la baisse de l'euro et la politique monétaire accommodante de la Banque Centrale Européenne ont stimulé la consommation des ménages et les exportations. L'impact positif à court terme de ces facteurs sur la croissance économique a été en partie compensé, entre autres, par la faiblesse de l'investissement liée à un environnement économique et politique incertain (notamment la crise grecque). Le taux de chômage ⁽³⁾ au sein de l'UE et de la zone euro a diminué par rapport à décembre 2014 (- 80 points de base et - 90 points de base) mais reste élevé à respectivement 9,1 % et 10,5 % en novembre 2015. Ces taux sont les plus bas depuis janvier 2012 pour l'UE et depuis septembre 2009 pour la zone euro. Le chômage devrait continuer à baisser progressivement dans les prochaines années. L'inflation annuelle dans la zone euro reste particulièrement basse à + 0,2 % en 2015, en raison principalement de la baisse des prix de l'énergie et des matières premières.

Dans les régions d'activité du Groupe, la croissance moyenne pondérée du PIB devrait atteindre + 2,0 % en 2015, légèrement au-dessus des prévisions pour l'UE (+ 1,9 %).

Région	PIB	
	2015 Prévision	2014 Réalisé
Union européenne (UE)	1,9 %	1,4 %
Zone euro	1,6 %	0,9 %
France	1,1 %	0,2 %
République tchèque	4,3 %	2,0 %
Pologne	3,5 %	3,3 %
Espagne	3,4 %	1,4 %
Suède	3,0 %	2,3 %
Finlande	0,9 %	-0,4 %
Danemark	1,9 %	1,3 %
Autriche	0,8 %	0,4 %
Allemagne	1,7 %	1,6 %
Pays-Bas	2,0 %	1,0 %

Source : Eurostat.

Nombre de visites ⁽⁴⁾

Malgré un environnement économique incertain et des conditions météorologiques défavorables, le nombre de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en 2015 s'inscrit sur une tendance positive à + 2,0 % sur l'année par rapport à 2014, grâce notamment aux centres commerciaux allemands, autrichiens et nordiques qui affichent respectivement une croissance de + 7,1 %, + 5,5 % et + 2,6 %.

Les attentats terroristes de janvier et novembre à Paris ont eu un impact significatif sur la fréquentation des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en région parisienne. Alors que le nombre de visites en France était en augmentation de + 3,5 % à fin octobre 2015 par rapport à la même période de l'année précédente, celui-ci a diminué respectivement de - 4,3 % et - 4,6 % en novembre et décembre 2015, comparé aux mêmes mois de 2014. Les actifs de centre-ville (Les 4 Temps, le CNIT et le Carrousel du Louvre) ont connu la baisse la plus significative. Malgré cela, les centres français du Groupe ont vu leur fréquentation augmenter de + 1,9 % à fin décembre 2015, surperformant l'indice national français (- 0,9 %). Aéroville (+ 16,2 %) a poursuivi sa progression à un rythme soutenu. Les centres commerciaux français hors région parisienne ont été moins impactés. Ceux récemment rénovés ou ouverts comme Euralille (Lille) (+ 10,8 %) et Confluence (Lyon) (+ 12,8 %) ont connu une hausse de fréquentation significative.

(1) À compter du 1^{er} janvier 2015, Aupark a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres 2014 ont été retraités en conséquence.

(2) Source : Eurostat, 13 novembre 2015.
<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7075215/2-13112015-BP-EN.pdf/b1b2ad4f-32ef-4737-abbe-5dc7b91dd1bb>

(3) Source : Eurostat, 7 janvier 2016.

(4) Sauf précision contraire, les nombres de visites sont ceux à fin décembre 2015. Nombres de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour l'exercice 2015, les centres commerciaux suivants ont été exclus : Forum des Halles (Paris), Parly 2 (région parisienne), Carré Sénart et Carré Sénart Shopping Parc (région parisienne), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Galerie Gaité (Paris), Täby Centrum et Mall of Scandinavia (Stockholm), Palais Vest (Recklinghausen), Minto (Mönchengladbach), Ruhr Park (Bochum), Glories (Barcelone), Centrum Chodov (Prague) et Aupark (Bratislava).

Performances des enseignes ⁽¹⁾

Grâce à une gestion active des centres et à un marketing innovant, les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux du Groupe ont progressé de + 4,1 % au 31 décembre 2015 par rapport à 2014. À fin novembre 2015, ceux-ci, avec une croissance de + 4,6 % par rapport à la même période de 2014, surperforment les indices nationaux ⁽²⁾ de + 240 points de base. Les principaux contributeurs sont l'Espagne, l'Allemagne et l'Europe centrale avec une croissance de respectivement + 8,3 %, + 5,0 % et + 4,5 %.

En Espagne, les ventes des commerçants ont surperformé l'indice national de + 480 points de base, grâce notamment à La Maquinista (Barcelone) (+ 10,9 %), Splau (Barcelone) (+ 9,2 %) et El Faro (Badajoz) (+ 14,9 %).

En Autriche, les ventes des enseignes ont augmenté de + 3,2 %, surperforant l'indice national de + 210 points de base.

Les chiffres d'affaires des commerçants en Allemagne ont surperformé l'indice national de + 180 points de base, grâce notamment à Höfe am Brühl (Leipzig) (+ 8,3 %) et Pasing Arcaden (Munich) (+ 6,2 %).

En Europe centrale, les ventes des enseignes ont surperformé l'indice national de + 220 points de base, tirées par Galeria Wilenska (Varsovie) (+ 14,5 %) et Centrum Cerny Most (Prague) (+ 8,7 %).

La force du modèle du Groupe a été à nouveau confirmée par la croissance des ventes des commerçants des centres français de + 4,1 % à fin novembre 2015, surperforant l'indice national de + 270 points de base. Les enseignes y ont notamment bénéficié des bonnes performances des centres commerciaux récemment inaugurés ou rénovés tels qu'Aéroville (région parisienne), Confluence (Lyon), So Ouest (région parisienne) et Euralille (Lille), ainsi que de l'augmentation du nombre de centres commerciaux ouverts le dimanche avant Noël. Les attaques terroristes à Paris en novembre 2015 ont entraîné une baisse des ventes de - 6,8 % en novembre par rapport à novembre 2014, alors que les ventes du mois de décembre ont été quasiment stables (- 0,7 %) par rapport à décembre 2014.

Les ventes des commerçants dans les Pays nordiques (hors Täby Centrum et Mall of Scandinavia (Stockholm)) ont augmenté de + 1,8 %. La croissance des ventes de Fisketorvet (Copenhague) (+ 9,3 %) et des centres commerciaux suédois (+ 1,9 %) a été en partie compensée par Jumbo (Helsinki) (- 4,0 %). En incluant les ventes de Täby Centrum sur 2015 et de Mall of Scandinavia,

inauguré le 12 novembre 2015, les ventes des commerçants du Groupe dans les Pays nordiques augmentent de + 12,7 % à fin novembre 2015. L'indice de référence nordique, qui inclut ces deux actifs, ne progressait lui que de + 3,6 % à cette date.

Activité locative et Brand Events

L'année 2015 a été marquée par une forte activité locative et l'introduction de nombreuses Enseignes Internationales « Premium » (EIP) ⁽³⁾.

1 367 baux ont été signés dans les actifs existants du Groupe en 2015, dépassant les 1 315 ⁽⁴⁾ baux signés en 2014 et générant un gain locatif ⁽⁵⁾ de + 18,2 %. Le taux de rotation ⁽⁶⁾ des enseignes de 13,2 % en 2015 dépasse l'objectif annuel du Groupe (10 % au moins de rotation dans chaque centre commercial).

En 2015, 196 baux ont été signés avec des EIP, une progression de + 15,3 % par rapport aux 170 ⁽⁷⁾ baux signés l'année précédente, représentant 13,8 % de la rotation ⁽⁸⁾ des locataires en 2015.

De plus en plus d'enseignes nouvelles ont choisi les centres commerciaux Unibail-Rodamco pour implanter leur premier magasin mono-marque en Europe continentale, comme Origins du Groupe Estée Lauder à Galeria Mokotow (Varsovie), le concept complet de Victoria's Secret signé à Arkadia (Varsovie), Reiss à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Aesop à Mall of Scandinavia (Stockholm). Les centres du Groupe ont accueilli un nombre important de « premières » en 2015 : Tesla à Parly 2 (région parisienne), Brooks Brothers et Bobbi Brown à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) ; Nespresso à Pasing Arcaden (Munich) ; & Other Stories à Galeria Mokotow (Varsovie) ; & Other Stories et COS à Mall of Scandinavia (Stockholm) et Bobbi Brown à Aupark (Bratislava).

Des enseignes majeures ont également renforcé leur présence dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en 2015 : Primark, avec quatre baux additionnels signés en France et en Espagne (Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Lyon Part-Dieu (Lyon), Euralille (Lille) et La Maquinista (Barcelone)) et Uniqlo avec trois baux additionnels signés en France. Par ailleurs, le Groupe a signé 11 nouveaux baux avec Rituals, huit avec Tiger, sept avec le Groupe Estée Lauder et Superdry ainsi que cinq avec JD Sports et Kusmi Tea. Ces opérations démontrent l'attrait des actifs du Groupe pour ces enseignes.

- (1) Sauf précision contraire, les chiffres d'affaires des commerçants sont ceux à fin novembre 2015. Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour l'exercice 2015, les centres commerciaux suivants sont exclus : Forum des Halles (Paris), Parly 2 (région parisienne), Carré Sénart et Carré Sénart Shopping Parc (région parisienne), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Galerie Gaité (Paris), Täby Centrum et Mall of Scandinavia (Stockholm), Palais Vest (Recklinghausen), Minto (Mönchengladbach), Ruhr Park (Bochum), Glories (Barcelone), Centrum Chodov (Prague) et Aupark (Bratislava).
- (2) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) à fin novembre 2015 : France : l'Institut Français du Libre-Service (IFLS) ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Český statistický úrad (République tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne, à octobre 2015), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : Eurostat ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Danmarks Statistik (Danemark), Eurostat (Finlande).
- (3) Enseignes Internationales « Premium » (EIP) = Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.
- (4) Sur une base proforma, après déduction de 143 baux signés en 2014 dans les 12 centres commerciaux français vendus (Cité Europe n'est pas pris en compte car il était précédemment mis en équivalence).
- (5) Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé sur les renouvellements et relocations.
- (6) Taux de rotation = (nombre de relocations + nombre de cessions avec nouveau concept + nombre de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques.
- (7) Sur une base proforma, après déduction des 12 baux signés en 2014 avec des EIP dans les 12 centres commerciaux français vendus (Cité Europe n'est pas pris en compte car il était précédemment mis en équivalence).
- (8) Nombre de relocations, cessions avec nouveau concept et renouvellements avec nouveau concept.

De nombreux progrès ont été réalisés en matière de pré-commercialisation des projets de développement :

- En septembre 2015, l'événement de lancement du projet Wroclavia (79 634 m² à Wrocław) a accueilli 200 enseignes. Presque deux ans avant son ouverture prévue au 2nd semestre 2017, ce projet est pré-commercialisé ⁽¹⁾ à 49 %, avec des groupes internationaux tels qu'Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Oysho et Zara Home), H&M et le Groupe LPP (Reserved, Mohito, Sinsay, House, Cropp Town et Tallinder). Un supermarché Carrefour ainsi que le plus grand cinéma de la ville utilisant pour la première fois la technologie IMAX complètent son offre.
- Le lancement de la pré-commercialisation du projet d'extension de 41 411 m² de Centrum Chodov à Prague a eu lieu en septembre 2015. Celle-ci atteint 44 % pour une inauguration prévue au 2nd semestre de 2017. Le Groupe a sécurisé la présence de nombreuses enseignes, avec notamment toutes les marques du Groupe Inditex, dont Zara Home et Oysho, qui feront leur entrée sur le marché tchèque, ainsi que d'un nouveau magasin flagship H&M. Le projet d'extension intégrera également le concept Dining Experience™ avec 43 restaurants et les entrées sur le marché tchèque de Wagamama et Vapiano.
- La pré-commercialisation du projet d'extension de Carré Sénart, pour une surface additionnelle de 29 055 m² (65 boutiques), a été lancée en avril 2015. 39 % de l'extension ont d'ores et déjà été pré-commercialisés ⁽¹⁾, dont un grand magasin Galeries Lafayette de 9 500 m². L'inauguration est prévue au 2nd semestre de 2017.

L'équipe Brand Events a également introduit dans les centres du Groupe des enseignes exclusives et pionnières. Celles-ci ont été attirées par sa plateforme européenne et les formats innovants proposés, tels des écrans digitaux et des magasins pop-up spécialement adaptés pour ces enseignes. Ainsi, le Groupe a signé en 2015 des baux avec Parrot dans cinq centres : à La Part-Dieu (Lyon), La Maquinista (Barcelone), Stadshart Amstelveen (Amstelveen), Riem Arcaden (Munich) et Mall of Scandinavia (Stockholm). Devialet, qui commercialise les enceintes haute-définition Phantom, a choisi Parly 2 (région parisienne) pour installer son premier magasin pop-up dans un centre commercial en France. Par ailleurs, Amazon a lancé ses premiers magasins « pop-up » en France aux Quatre Temps et à Parly 2 (région parisienne) où sont vendus ses livres électroniques Kindle et tablettes Fire. Enfin, Amazon a lancé son service « Amazon Locker » en France dans neuf centres commerciaux du Groupe, avec trois nouvelles ouvertures prévues prochainement.

Projets d'extension, de rénovation et de construction

2015 a été une année active avec la livraison de trois nouveaux centres commerciaux et l'inauguration de trois centres rénovés ou agrandis.

Voir le chapitre 2.2.6 de la partie « Projets de développement » pour une présentation de tous les projets commerce livrés en 2015.

Le 25 mars 2015, Unibail-Rodamco a inauguré Minto (Mönchengladbach) un centre régional de 41 867 m² comprenant plus de 100 magasins. Ce centre de shopping accueille les dernières innovations du Groupe telles les façades iconiques et le label 4 étoiles. L'offre locative inclut des marques internationales renommées comme Liebeskind, H&M et Saturn ainsi que les EIP Reserved et Forever 21. Fynch-Hatton y a ouvert sa première enseigne en Allemagne. Minto a accueilli plus de 6,9 millions de visites durant l'année 2015, confirmant ainsi l'enthousiasme suscité lors de son ouverture.

Le 20 mai 2015, Euralille (Lille) a dévoilé au public sa première rénovation depuis sa construction en 1994. Le Coût Total d'Investissement (CTI) ⁽²⁾ de ce projet a été de 70 millions d'euros. Plus de 50 000 visiteurs étaient présents lors de l'ouverture et ont pu découvrir une expérience client entièrement renouvelée. Des innovations, telles des façades iconiques et le label 4 étoiles, ont été introduites, ainsi qu'une offre commerciale fortement améliorée comprenant les premiers Burger King et Starbucks de la région. Du 20 mai au 31 décembre 2015, le centre a accueilli + 12,9 % de visites en plus par rapport à la même période l'année précédente.

Le 21 octobre 2015, Unibail-Rodamco a inauguré Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), pré-commercialisé à plus de 90 %, avec un total de 144 magasins sur 67 367 m². L'actif a attiré 2,1 millions de visites à fin décembre 2015. Labellisé 4 étoiles dès son inauguration, Polygone Riviera intègre les innovations les plus récentes du Groupe. Les clients peuvent ainsi profiter de nombreux restaurants, dans le cadre de la Dining Experience™, et d'un espace de divertissement comprenant un cinéma multiplex, un casino et un théâtre à ciel ouvert. Outre la première Designer Gallery™ introduite en Europe avec 30 marques aspirationnelles, le centre bénéficie d'une offre commerciale incluant 35 EIP, dont Uniqlo ou Forever 21. Polygone Riviera est commercialisé à 94 % à fin décembre 2015, dont Primark qui ouvrira en mars 2016.

Le 4 novembre 2015, le Groupe a finalisé l'extension et la rénovation de Ruhr Park (Bochum). Avec 157 enseignes sur 115 460 m², Ruhr Park est le plus grand centre commercial à ciel ouvert d'Allemagne. 134 millions d'euros (à 100 %) de CTI ont été investis pour transformer cet actif des années 1960 en centre régional moderne. L'offre commerciale est notamment composée d'EIP, telles que Kusmi Tea et un magasin flagship Superdry. L'extension du centre était presque entièrement commercialisée lors de son inauguration.

Le 12 novembre 2015, Unibail-Rodamco a inauguré Mall of Scandinavia (Stockholm). Ce centre a attiré plus de 50 000 visites lors de sa soirée d'inauguration et 100 000 visites le premier samedi, atteignant le 1^{er} million de visites 17 jours seulement après son ouverture. À fin décembre 2015, il a accueilli 2,6 millions de visites. Lors de son ouverture, Mall of Scandinavia était pré-commercialisé à 97 % avec un total de 219 magasins, dont 36 EIP.

En excluant Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), dans lequel le Groupe a acquis une participation à un stade avancé de son développement en 2012, le taux de rendement des projets ⁽³⁾ de centres commerciaux livrés par le Groupe en 2015 atteint 7,4 %.

(1) Surface commerciale signée ou en cours de signature, dont les termes et conditions financières ont été acceptés.

(2) Le Coût Total d'Investissement (CTI) est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas les intérêts financiers capitalisés et les coûts internes capitalisés.

(3) Rentabilité déterminée en divisant les loyers contractuels des 12 prochains mois et autres revenus prévisionnels, nets des charges d'exploitation, par le CTI du projet.

Au global, elle est de 6,8 %. À fin décembre 2015, ces actifs étaient valorisés par les experts à un taux de rendement net initial moyen pondéré de 4,5 %.

Innovation

En 2015, le Groupe a continué de déployer plusieurs concepts innovants développés par UR Lab et visant à augmenter la fréquentation de ses centres :

- **Label 4 étoiles** : huit nouveaux centres ont reçu le label 4 étoiles en 2015 : Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Mall of Scandinavia (Stockholm), Minto (Mönchengladbach), Aupark (Bratislava), Ruhr Park (Bochum), Vélizy 2 (région parisienne), Shopping City Süd (Vienne) et Euralille (Lille). Les 17 centres déjà labellisés ont tous passé avec succès l'audit indépendant des 684 critères du référentiel de qualité. Au total, 25 centres sont à ce jour labellisés 4 étoiles.
- **Dining Experience™** : cette innovation propose une offre de restauration élargie dans un cadre spectaculaire ainsi que des animations renforçant l'expérience client. Après avoir inauguré la 5^e Dining Experience™ en février aux Quatre Temps (région parisienne), le déploiement s'est poursuivi au 2nd semestre 2015 à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), Mall of Scandinavia (Stockholm) et Splau (Barcelone).
- **The Designer Gallery™** : le Groupe poursuit sa stratégie de différenciation et place la créativité au cœur de l'expérience shopping avec The Designer Gallery™, récemment dévoilé à Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Mall of Scandinavia (Stockholm). The Designer Gallery™ est un concept exclusif qui célèbre la mode et le design sous toutes leurs formes.
- **Digital marketing** : le Groupe continue à accroître sa présence digitale. À fin décembre 2015, à périmètre équivalent (excluant les actifs cédés en 2014 et les actifs allemands du Groupe), le nombre d'applications smartphone téléchargées a augmenté de + 20 % (à 3,5 millions), les visites de sites web ont progressé de + 11 % (à 32,2 millions) et les centres du Groupe totalisent à présent 5,4 millions de fans sur Facebook, (+ 15,3 % comparé à la même période en 2014) ⁽¹⁾.

Afin de développer sa stratégie de marketing par géolocalisation et mieux répondre aux attentes des visiteurs, le Groupe a investi dans de nouvelles infrastructures digitales :

- un nouveau système de gestion de contenus des sites web, des applications mobiles, des réseaux sociaux et des bornes signalétiques interactives ;
- le lancement de nouveaux sites web proposant une nouvelle expérience utilisateur et de nouveaux contenus sociaux ;
- un système de compte fidélité multicanal offrant des avantages exclusifs et des offres client ciblées ;
- le déploiement dans 18 centres d'un système de localisation basée sur la technologie Bluetooth (qui sera étendu à 41 centres d'ici juin 2016) ;
- une plateforme de gestion des réseaux sociaux.

Ces nouveaux outils fournissent des solutions innovantes enrichissant le parcours client dans les centres commerciaux du Groupe. Après avoir identifié les « micro-stress » des visiteurs, Unibail-Rodamco a développé trois fonctionnalités :

- **Smart Park** : entrées et sorties de parking facilitées pour les titulaires de la carte de fidélité, grâce à la reconnaissance automatique de leur plaque d'immatriculation et la mémorisation de leur place de parking ;
- **Smart Map** : permet aux visiteurs de localiser facilement sur le plan de leur centre les magasins qu'ils cherchent ainsi que les promotions en cours ;
- **Meet My Friends** : une fonctionnalité de localisation des personnes à l'intérieur du centre rendant le shopping plus facile et plus amusant. Grâce à cette application, les visiteurs peuvent partager leur localisation avec leurs amis et les retrouver plus facilement dans le centre.

Enfin, les ouvertures de Polygone Riviera et de Mall of Scandinavia ont été les vitrines de la stratégie digitale du Groupe et ont permis de tester plusieurs fonctionnalités innovantes telles que :

- **Click & Eat**, qui permet aux clients de commander, payer et récupérer leur repas dans les restaurants de Mall of Scandinavia ;
- un audioguide sur smartphone mis à la disposition des visiteurs pour le parcours artistique de Polygone Riviera ;
- **Help please**, un service de messagerie permettant aux visiteurs d'obtenir des informations sur leur centre, renforçant ainsi la relation client.

Ces nouvelles applications digitales favorisent la collecte d'informations auprès des clients en échange des avantages qu'elles apportent. Ainsi, la création de comptes de fidélité a augmenté de + 17 % au dernier trimestre de 2015, comparé à la même période de l'année précédente dans les sept centres commerciaux où ces systèmes ont été implantés.

Enfin, afin d'en diffuser l'usage, ces nouvelles fonctionnalités ont été placées au cœur d'événements organisés en 2015 dans les centres Unibail-Rodamco :

- le plus grand « Escape Game » jamais organisé en France, le premier dans un centre commercial en Europe, s'est déroulé aux Quatre Temps sur quatre jours en septembre 2015. Les 1 500 joueurs devaient se connecter *via* la fonctionnalité Meet My Friends. Plus de 2 300 téléchargements d'application et créations de comptes fidélité ont ainsi été générés ;
- les offres promotionnelles liées aux événements « Unexpected Shopping » qui se sont déroulés dans cinq centres commerciaux (Les Quatre Temps, So Ouest, Parly 2, Vélizy 2 et le Forum des Halles) étaient exclusivement accessibles *via* l'application mobile, donnant lieu à presque 6 300 visites en ligne et à la création de plus de 700 comptes de fidélité ;
- l'événement sportif « Unexpected Fitness », en partenariat exclusif avec Reebok et déployé dans neuf centres commerciaux de quatre pays différents (France, Pologne, Pays-Bas et République tchèque), a attiré plus de 3 700 participants et généré 5 000 inscriptions sur les sites Internet des centres commerciaux concernés.

(1) Facebook a conduit en mars 2015 un nettoyage à grande échelle de tous les comptes Facebook impactant toutes les pages commerciales principales, dont celles d'Unibail-Rodamco (une perte d'environ 300 000 fans).

2.1.2.1.2. Loyers nets

Au 31 décembre 2015, le Groupe détenait 88 actifs de commerce dont 72 centres commerciaux. 56 d'entre eux accueillent 6 millions de visites ou plus par an et représentent 97 % du portefeuille d'actifs de commerce ⁽¹⁾ du Groupe en valeur brute. À la suite des cessions de 2014 et 2015, les centres commerciaux français représentent désormais 45 % du portefeuille de centres commerciaux du Groupe (contre 53 % au 31 décembre 2013 et 48 % au 31 décembre 2014).

Le total des loyers bruts et nets consolidés des actifs de commerce du Groupe s'est élevé à respectivement 1 299,5 millions d'euros et 1 177,0 millions d'euros en 2015. Les loyers nets baissent de - 1,3 % par rapport à 2014 en raison de l'impact (- 9,1 %) des cessions réalisées en 2014 et 2015.

Région	Loyers nets (M€)		
	2015	2014	%
France	549,1	628,8	- 12,7 %
Europe centrale	148,2	141,0	5,1 %
Espagne	147,5	145,8	1,2 %
Pays nordiques	106,1	97,1	9,2 %
Autriche	92,1	88,2	4,4 %
Allemagne	67,1	19,4	ns
Pays-Bas	67,0	72,1	- 7,1 %
TOTAL LOYERS NETS	1 177,0	1 192,4	- 1,3 %

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

Les loyers nets 2015 baissent de - 15,4 millions d'euros par rapport à 2014, se décomposant de la manière suivante :

- + 48,8 millions d'euros provenant de changements de périmètre et d'acquisitions :
 - en Allemagne, Unibail-Rodamco Allemagne (précédemment « mfi ») est consolidée par intégration globale depuis le 26 juillet 2014, suite à l'acquisition d'une participation complémentaire et au changement de contrôle en résultant, de même que Ruhr Park (Bochum), consolidé par intégration globale depuis le 24 juillet 2015 suite à l'acquisition d'une participation complémentaire de 15 % et au changement de contrôle en résultant,
 - acquisition de lots complémentaires principalement dans les centres commerciaux Parquesur et La Vaguada à Madrid, à Stadshart Amstelveen (Amstelveen), Leidsenhage (région de La Haye) et dans le centre commercial Les Ulis 2 (région parisienne) ;
- + 15,6 millions d'euros provenant de la livraison de projets ou de nouvelles surfaces, principalement en Suède (Täby Centrum et Mall of Scandinavia à Stockholm), en Espagne (principalement Garbera) et en France (principalement So Ouest Plaza en région parisienne et Polygone Riviera à Cagnes-sur-Mer) ;
- - 5,7 millions d'euros en raison d'actifs transférés dans les projets en développement, principalement dans les Pays

nordiques avec Nacka Forum (Stockholm) et Solna Centrum (Stockholm), en Espagne avec Glories (Barcelone) et en France avec Carré Sénart (région parisienne), le Forum des Halles (Paris) et la Galerie Gaité (Paris) ;

- - 108,3 millions d'euros dus à la cession d'actifs non stratégiques :
 - - 96,3 millions d'euros en France, en raison principalement de la cession de 12 centres commerciaux ⁽²⁾ en novembre et décembre 2014 et en janvier 2015,
 - - 6,2 millions d'euros en Espagne suite aux cessions de Albacenter (Albacete) et Habaneras (Alicante) en 2014 et de Sevilla Factory (Séville) en juillet 2015,
 - - 4,3 millions d'euros aux Pays-Bas, suite à la vente de divers actifs mineurs, et
 - - 1,5 million d'euros dans les Pays nordiques suite à la cession de Nova Lund (Lund) en octobre 2015 ;
- - 2,4 millions d'euros provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK.
- Les loyers nets à périmètre constant ⁽³⁾ progressent de + 36,6 millions d'euros (+ 3,9 %), 360 points de base au-dessus de l'indexation.

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

(2) Cinq cédés à Carmila, six à Wereldhave et un à la co-entreprise entre Allianz et Hammerson. N'inclut pas Cité Europe, cédé à Carmila, qui était 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 tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Région	Loyers nets à périmètre constant (M€)		
	2015	2014	%
France	487,5	475,1	2,6 %
Europe centrale	145,0	137,6	5,4 %
Espagne	130,4	121,2	7,6 %
Pays nordiques	58,0	53,3	8,7 %
Autriche	92,1	88,2	4,4 %
Pays-Bas	53,1	54,0	-1,7 %
TOTAL	966,0	929,4	3,9 %

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

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

La croissance des loyers nets à périmètre constant du Groupe ⁽¹⁾ de + 3,9 % en 2015 reflète la bonne performance des renouvellements et relocations (+ 2,4 % vs. + 1,8 % en 2014), l'impact positif des « Autres revenus » (+ 1,2 % vs. + 1,1 % en 2014) et la faible indexation (+ 0,3 % seulement vs. + 0,8 % en 2014, le plus faible niveau depuis la fusion en 2007).

En France, la croissance des loyers nets à périmètre constant s'est accélérée au 2nd semestre 2015 pour atteindre + 3,1 % (+ 2,1 % au 1^{er} semestre), soit une croissance annuelle de + 2,6 %. Celle-ci a été affectée par des « Autres revenus » plus faibles (+ 0,6 % au lieu de + 2,0 % en 2014) en raison d'une baisse du poste « droits d'entrée » et d'une hausse des frais marketing, des provisions pour clients douteux et des charges non récupérées compte tenu de la hausse de la vacance. Les « Autres revenus » en Espagne proviennent principalement d'une indemnité reçue à l'issue d'un long contentieux juridique. Dans les Pays nordiques, ils résultent essentiellement d'une baisse des clients douteux et des revenus parkings de Fisketorvet (Copenhague). Aux Pays-Bas, leur baisse est en grande partie due aux taxes immobilières et à une reprise de provision en 2014.

En excluant l'impact de l'indemnité reçue en Espagne, la croissance des loyers nets à périmètre constant du Groupe en 2015 aurait été de + 3,6 %.

La croissance des loyers nets à périmètre constant dans les grands centres commerciaux ⁽²⁾ a été de + 4,5 %. Leur performance a été forte dans la plupart des régions : + 9,8 %, + 9,2 %, + 6,3 % et + 3,2 % dans les Pays nordiques, en Espagne, en Europe centrale et en France, respectivement.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 1,9 % (22,4 millions d'euros) des loyers nets en 2015 (contre 18,9 millions d'euros (1,6%) en 2014).

2.1.2.1.3. Part des sociétés liées

La « Part des sociétés liées » ⁽³⁾ récurrente provenant de l'activité centres commerciaux représente 79,1 millions d'euros en 2015, à comparer à 82,4 millions d'euros en 2014.

Région	Part des sociétés liées (M€)		
	2015 Récurrent	2014 Récurrent	Variation
France	9,0	12,9	- 3,9
Europe centrale ⁽¹⁾	36,0	36,5	- 0,5
Espagne	1,1	1,4	- 0,3
Allemagne ⁽¹⁾	32,9	31,6	1,3
TOTAL	79,1	82,4	- 3,3

(1) En 2014, Ruhr Park, Unibail-Rodamco Allemagne et CentrO ont été retraités d'Europe centrale vers Allemagne. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

- (1) L'Allemagne n'est pas encore incluse dans le périmètre constant car Unibail-Rodamco Allemagne (précédemment mfi) n'est consolidée par intégration globale que depuis juillet 2014.
- (2) Centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.
- (3) La « Part des sociétés liées » récurrente 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.

La baisse de - 3,3 millions d'euros provient principalement :

- de l'impact négatif, en France, de la cession de Cité Europe (Calais) à Carmila en novembre 2014 ;
- en Europe centrale, de l'impact de la cession d'Arkady Pankrac (Prague) en juin 2015, presque entièrement compensée par la hausse de la contribution de Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- en Allemagne :
 - de l'impact positif de l'acquisition, en mai 2014, d'une participation dans CentrO (Oberhausen), partiellement compensée par :
 - le changement de contrôle d'Unibail-Rodamco Allemagne en juillet 2014 (précédemment mis en équivalence et désormais consolidé par intégration globale),
 - le changement de contrôle de Ruhr Park (Bochum) en juillet 2015 (Ruhr Park est maintenant consolidé par intégration globale au lieu de mis en équivalence).

Sur une base comparable, excluant les acquisitions et cessions et les changements de méthode de consolidation, la « Part des sociétés liées » récurrente a augmenté de + 4,7 millions d'euros (+ 12,6 %), grâce principalement à Zlote Tarasy (Varsovie).

2.1.2.1.4. Activité locative

1 367 baux ont été signés en 2015 sur les actifs en exploitation consolidés pour un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 169,9 millions d'euros (à comparer à 1 315 baux en 2014, retraités de l'impact des cessions d'actifs en France en 2014 et au 1^{er} semestre 2015). Le gain locatif ⁽¹⁾ est de + 18,2 % en moyenne sur les relocations et renouvellements en 2015 (+ 19,6 % en 2014). Cette performance résulte de gains significatifs en France, en Europe centrale, en Autriche et en Allemagne, partiellement compensés par un gain de + 5,8 % aux Pays-Bas et une baisse dans les petits centres commerciaux (moins de 6 millions de visites par an) de - 16,6 %.

Le gain locatif des grands centres commerciaux s'est établi à + 20,2 %.

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)					
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant		
				M€	%	
France	299	104 945	61,5	10,3	24,5 %	
Europe centrale	328	89 004	41,3	5,3	20,5 %	
Espagne	273	50 940	21,0	1,8	10,6 %	
Pays nordiques	204	54 643	20,7	1,5	10,1 %	
Autriche	101	18 109	11,2	1,6	20,2 %	
Allemagne	58	9 065	4,0	0,3	13,4 %	
Pays-Bas	104	33 195	10,0	0,4	5,8 %	
TOTAL	1 367	359 900	169,9	21,1	18,2 %	

LMG : Loyer Minimum Garanti.

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

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

2.1.2.1.5. Loyers futurs, taux de vacance et taux d'effort

Au 31 décembre 2015, le LMG consolidé total en année pleine du portefeuille de centres commerciaux a augmenté à 1 243,2 millions d'euros (1 143,4 millions d'euros au 31 décembre 2014), malgré les cessions de Nicetoile (Nice), Nova Lund (Lund) et Sevilla Factory (Séville) en 2015 et grâce aux livraisons et à la consolidation par intégration globale de Ruhr Park (Bochum).

La répartition par date de prochaine option de sortie pour le locataire et par date de fin de bail est la suivante :

Centres Commerciaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie	En % du total	LMG par date de fin de bail	En % du total
expirés	40,9	3,3 %	38,4	3,1 %
2016	227,3	18,3 %	80,9	6,5 %
2017	212,5	17,1 %	83,5	6,7 %
2018	241,7	19,4 %	89,2	7,2 %
2019	131,9	10,6 %	113,6	9,1 %
2020	127,6	10,3 %	128,4	10,3 %
2021	67,4	5,4 %	91,2	7,3 %
2022	48,2	3,9 %	133,2	10,7 %
2023	31,4	2,5 %	117,2	9,4 %
2024	30,2	2,4 %	77,1	6,2 %
2025	34,5	2,8 %	121,2	9,7 %
2026	5,9	0,5 %	16,8	1,4 %
au-delà	43,6	3,5 %	152,4	12,3 %
TOTAL	1 243,2	100 %	1 243,2	100 %

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

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles sur le portefeuille total ont augmenté à 36,2 millions d'euros (par rapport à 29,8 millions d'euros au 31 décembre 2014), en raison principalement d'une hausse de la vacance.

Le taux de vacance financière ⁽¹⁾ a augmenté, de 2,2 % au 31 décembre 2014 à 2,5 % en moyenne sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2015, dont 0,2 % de vacance stratégique. La hausse du taux de vacance en France provient principalement d'une vacance temporaire sur Rosny 2 (région parisienne) et Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et à la vacance stratégique sur Les 4 Temps et Parly 2 (région

parisienne), ainsi qu'à une hausse de la vacance sur les plus petits actifs comme Les Boutiques du Palais (Paris) et L'Usine Mode et Maison (région parisienne). Au global, la vacance stratégique du portefeuille français est de 0,4 %. Dans les Pays nordiques, la hausse du taux de vacance résulte essentiellement de Täby Centrum, Solna Centrum et Nacka Forum (Stockholm) et de Jumbo (Helsinki). Aux Pays-Bas, le taux de vacance a augmenté de 60 points de base, en raison principalement de la vacance sur Citymall Almere (Almere). En Espagne, en Autriche et en Allemagne, la baisse de la vacance provient surtout d'une bonne activité locative.

Région	Vacance au 31/12/2015		Au 31/12/2014
	M€	%	%
France	19,1	2,8 %	2,2 %
Europe centrale	1,4	0,9 %	0,9 %
Espagne	2,1	1,1 %	1,5 %
Pays nordiques	6,2	3,8 %	3,1 %
Autriche	1,7	1,6 %	2,1 %
Allemagne	3,1	3,0 %	4,7 %
Pays-Bas	2,5	3,9 %	3,3 %
TOTAL	36,2	2,5 %	2,2 %

Hors projets en développement.

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

(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.

Le taux d'effort ⁽¹⁾ moyen des locataires, à 14,1 % au 31 décembre 2015, est resté quasi stable par rapport à 2014 (14,2 %).

Région	Taux d'effort	
	31/12/2015	31/12/2014
France	14,7 %	14,4 %
Europe centrale	15,5 %	15,1 %
Espagne	12,3 %	12,6 %
Pays nordiques	12,3 %	12,6 %
Autriche	15,8 %	16,1 %
Allemagne	13,0 %	15,7 %
Pays-Bas ⁽¹⁾	-	-
TOTAL	14,1 %	14,2 %

(1) Chiffres d'affaires des commerçants non disponibles aux Pays-Bas.

2.1.2.1.6. Loyer moyen par m² et estimation par les experts évaluateurs de la croissance des loyers nets

Le tableau ci-dessous reprend les données quantitatives utilisées par les experts évaluateurs du Groupe et présentées au chapitre 2.3.1.6 de la note sur l'Actif Net Réévalué dans le cadre de l'IFRS 13, afin de fournir aux lecteurs des données additionnelles sur les actifs du Groupe.

Centres Commerciaux – 31/12/2015		Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	TCAM des loyers nets ⁽²⁾
France	Max	905	8,8 %
	Min	85	0,2 %
	Moy. pondérée	487	4,9 %
Europe centrale ⁽³⁾	Max	535	4,9 %
	Min	116	2,2 %
	Moy. pondérée	369	2,7 %
Pays nordiques	Max	531	5,5 %
	Min	114	2,2 %
	Moy. pondérée	358	4,5 %
Espagne	Max	747	5,2 %
	Min	100	1,4 %
	Moy. pondérée	274	3,4 %
Allemagne ⁽³⁾	Max	399	4,5 %
	Min	238	2,2 %
	Moy. pondérée	293	3,0 %
Autriche ⁽³⁾	Max	367	2,8 %
	Min	345	2,6 %
	Moy. pondérée	356	2,7 %
Pays-Bas	Max	412	4,3 %
	Min	131	- 1,8 %
	Moy. pondérée	252	3,1 %
GROUPE	MAX	905	8,8 %
	MIN	85	- 1,8 %
	MOY. PONDÉRÉE	374	4,0 %

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².

(2) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

(3) Aupark (Bratislava) a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale en janvier 2015. Les actifs allemands sont désormais présentés séparément.

(1) Taux d'effort = (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés en 2015 dans les centres commerciaux Toison d'Or, Bonaire, El Faro, Parquesur, Splau et Shopping City Süd.

2.1.2.1.7. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 901 millions d'euros ⁽¹⁾ dans son portefeuille de centres commerciaux en 2015 :

- 125 millions d'euros de nouvelles acquisitions :
 - aux Pays-Bas, des lots de commerces ainsi que d'autres actifs mineurs, principalement à Leidsenhage (région de La Haye) et à Amstelveen, pour un Prix Total d'Acquisition ⁽²⁾ (PTA) de 64 millions d'euros,
 - en France, des lots additionnels au Forum des Halles (Paris), à Euralille (Lille) et dans d'autres centres commerciaux pour un PTA de 38 millions d'euros,
 - en Espagne, plusieurs lots à Parquesur (Madrid), Glories (Barcelone) et Bonaire (Valence) pour un PTA de 23 millions d'euros ;
- 647 millions d'euros investis dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et de rénovation de centres existants tels que Minto (Mönchengladbach), livré en mars 2015, Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), en octobre 2015, et Mall of Scandinavia (Stockholm) en novembre 2015. Les projets du Forum des Halles (Paris), d'extension de Carré Sénart (région parisienne), de Glories (Barcelone), de Centrum Chodov (Prague) et de Wroclavia (Wroclaw) ont également progressé de manière significative (voir la section « Projets de développement ») ;
- les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés en 2015 pour 22 millions d'euros, 74 millions d'euros et 33 millions d'euros, respectivement.

Le 15 janvier 2015, le Groupe a cédé Nicetoile (Nice) pour un PTA de 312,5 millions d'euros et un rendement net initial ⁽³⁾ de 5,0 %.

Suite à l'accord signé le 22 janvier 2015 avec Atrium European Real Estate, Unibail-Rodamco a cédé Arkady Pankrac (Prague) le 30 juin 2015. Comme annoncé en janvier 2015, la cession a été réalisée pour un PTA de 162 millions d'euros ⁽⁴⁾, représentant un rendement net initial ⁽³⁾ de 5,65 %, et une valeur moyenne par m² de 5 361 euros.

Le 1^{er} juillet 2015, Unibail-Rodamco a cédé une participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Allemagne (précédemment « mfi ») à Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB). CPPIB a versé 394 millions d'euros au Groupe pour cette prise de participation et a contribué au financement d'Unibail-Rodamco Allemagne. Le prix payé reflète un rendement net initial ⁽³⁾ de 5,1 % pour le portefeuille d'Unibail-Rodamco Allemagne et un prix moyen de 5 000 euros/m². Cette transaction permet ainsi une détention commune aux deux parties de la plupart de leurs centres commerciaux en Allemagne, à l'exception de Ruhr Park (Bochum) et de Überseequartier (Hambourg). Unibail-Rodamco Allemagne reste consolidé par intégration globale.

Le 24 juillet 2015, Unibail-Rodamco et AXA Real Estate (AXA) ont acquis la participation de 50 % (AXA : 35 % et Unibail-Rodamco : 15 %) de Perella Weinberg Real Estate Fund (PWREF) dans Ruhr Park (Bochum). Le Groupe en détient maintenant 65 %. L'engagement total d'Unibail-Rodamco pour l'acquisition de cette participation et la prise en charge de la dette attachée à l'actif et des investissements nécessaires à la finalisation de son extension-rénovation a été d'environ 98 millions d'euros. Dans le cadre du pacte d'actionnaires signé entre Unibail-Rodamco et AXA, le Groupe contrôle Ruhr Park, qui est consolidé par intégration globale au 31 décembre 2015.

Le 1^{er} octobre 2015, le Groupe a cédé Nova Lund (Lund) à TH Real Estate. Ce centre commercial de 25 889 m² attire entre 2 et 3 millions de visites chaque année. Le PTA est de 1 635 millions de SEK (176 millions d'euros ⁽⁵⁾), représentant un taux de rendement net initial ⁽³⁾ de 5,5 % et un prix moyen par m² de 63 155 SEK (6 791 euros ⁽⁵⁾/m²).

Le Groupe a également cédé quelques actifs non stratégiques mineurs en France et en Espagne.

Ces cessions ont été effectuées avec une prime moyenne de + 11,3 % par rapport aux dernières expertises externes.

2.1.2.1.8. Présentation des activités du Groupe en Allemagne

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 ⁽⁶⁾ du Groupe en 2015, le paragraphe ci-dessous présente les principaux indicateurs de performance ⁽⁷⁾ sur une base pro forma et à 100 % :

- la valeur du patrimoine total du portefeuille allemand, droits inclus, est de 4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2015 (4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2014) ;
- les projets en développement représentent 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2015, suite aux livraisons de Minto (Mönchengladbach) en mars 2015 et de l'extension de Ruhr Park (Bochum) en novembre 2015 et au changement de programme d'Überseequartier (Hambourg), à comparer à 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2014 ;
- la surface locative gérée est de 1,4 million de m², dont 0,8 million de m² pour les actifs détenus en propre ;

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

(2) Prix Total d'Acquisition (PTA) = le montant total qu'un acquéreur doit verser pour acquérir un actif ou une société. Le PTA inclut le prix net fixé entre le vendeur et l'acquéreur augmenté des droits de mutation et frais d'acquisition.

(3) Loyer annualisé indexé des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif (PTA).

(4) Correspond à la participation de 75 % détenue par Unibail-Rodamco dans Arkady Pankrac (Prague) et sur la base d'un Prix Total d'Acquisition de 216 millions d'euros pour 100 % de l'actif.

(5) Calculé avec un taux de change de 1 EUR = 9,3 SEK.

(6) Excluant Ring-Center (Berlin).

(7) Ces indicateurs opérationnels sont donnés pour les actifs pris à 100 % en 2014 et 2015, incluant CentrO depuis sa date d'acquisition en mai 2014, et ne peuvent par conséquent pas être rapprochés avec les données figurant dans les états financiers ou dans les indicateurs de performance du Groupe.

- les Loyers nets ont atteint 190,7 millions d'euros en 2015, en hausse de + 50,2 millions d'euros par rapport à 2014, en raison principalement de l'acquisition de CentrO en mai 2014 et de l'ouverture de Palais Vest (Recklinghausen) en septembre 2014 et de Minto (Mönchengladbach) en mars 2015, ainsi que de la livraison de l'extension de Ruhr Park (Bochum) en novembre 2015. À périmètre comparable, les Loyers nets ont progressé de + 3,9 % (dont + 0,3 % d'indexation) ;
- 272 baux ont été signés en 2015 (209 en 2014) dont 149 sur les actifs en exploitation (dont 11 avec des EIP), pour un gain locatif moyen de + 10,0 %, et 123 sur les projets de développement (dont cinq avec des EIP) ;
- le taux de vacance a baissé à 3,0 % au 31 décembre 2015 (3,3 % à fin décembre 2014) ;
- le taux d'effort des locataires s'établit à 14,7 %.

2.1.2.2. Bureaux

2.1.2.2.1. Le marché des bureaux en 2015

Demande placée

Malgré un premier semestre en demi-teinte, la demande placée en région parisienne enregistre une hausse de plus de + 4 % en 2015 par rapport à 2014, avec 2,2 millions ⁽¹⁾ de m².

Ce niveau, proche de la moyenne des dix dernières années (2,3 millions de m²), est principalement dû aux transactions inférieures à 5 000 m², ce segment progressant de + 12 % en volume ⁽²⁾.

À l'inverse, le segment des grandes transactions (plus de 5 000 m²) enregistre une baisse de - 16 % en 2015 ⁽²⁾, malgré un rebond en fin d'année avec la signature de sept transactions supérieures à 20 000 m² dont deux transactions de plus de 40 000 m² dans le secteur de la Boucle Sud (La Poste dans l'immeuble le Lemnys pour 42 600 m² et Accor Hôtels pour 43 000 m² dans l'immeuble Sequana à Issy-les-Moulineaux). BNP Paribas Promotion a également signé un projet clé en main avec Novartis à Rueil-Malmaison (région parisienne) pour 42 000 m².

Paris représente 43 % ⁽¹⁾ du volume placé en région parisienne, son plus haut niveau depuis 2005, grâce essentiellement au dynamisme du Quartier Central des Affaires (QCA) qui enregistre une progression de + 18 % avec 450 000 m² placés en 2015, contre 380 000 m² en 2014. Dans le QCA, cinq des sept transactions de plus de 5 000 m² ont concerné des immeubles entièrement restructurés.

Le Croissant Ouest Parisien a enregistré en 2015 les plus grands écarts, avec une progression de + 92 % des transactions de la Boucle Sud et une baisse de - 52 % à Neuilly-Levallois, qui avait connu un niveau exceptionnellement élevé de transactions en 2014 ⁽²⁾, en raison des transactions So Ouest Plaza et Ecowest.

En 2014, le marché de La Défense avait connu une de ses meilleures années, grâce au nombre important de très grandes transactions. L'année 2015, avec une demande placée de 140 900 m², est proche de la moyenne des cinq dernières années (151 600 m² ⁽¹⁾). Le segment des petites et moyennes surfaces explique largement ce résultat. Une seule transaction supérieure à 15 000 m² y a été enregistrée : 19 000 m² de surfaces rénovées pour Elior dans la Tour Egée.

Valeurs locatives

En 2015, le QCA enregistre un loyer « prime » en progression de + 5 % à 724 euros/m² comparé à 688 euros/m² en 2014. Le loyer le plus élevé enregistré s'élève à 800 euros/m² pour les 3 000 m² loués par Viel et Cie Place Vendôme (Paris 1). Facebook a loué 3 600 m² dans l'immeuble #Cloud sur le secteur Paris QCA – Opéra à 780 euros/m².

Les loyers les plus élevés enregistrés à La Défense s'élèvent à 530 euros/m² pour des surfaces inférieures à 5 000 m² (Cœur Défense) et à 460 euros/m² pour des surfaces supérieures à 5 000 m² (Carpe Diem). Le loyer « prime » de référence reste celui de la tour Majunga à 550 euros/m².

Pour la première fois depuis 2010, les mesures d'accompagnement ont baissé en moyenne en région parisienne en 2015 (19 % ⁽²⁾ contre 20 % en 2014). Cette baisse résulte de plusieurs facteurs dont l'augmentation des transactions inférieures à 5 000 m² (nécessitant moins d'aménagements de loyers), la part plus importante des transactions dans Paris QCA et une baisse des loyers faciaux demandés par les propriétaires.

D'importantes variations subsistent selon les secteurs géographiques, avec 16 % de mesures d'accompagnement pour Paris QCA et 27 % pour la Boucle Nord ⁽²⁾ de Paris et La Défense.

Surfaces disponibles

Avec 3,9 millions de m², l'offre disponible en région parisienne est en légère baisse (- 3 %) à fin 2015 comparé à fin 2014. Le taux de vacance est passé de 7,2 % à 6,9 % ⁽¹⁾ sur la même période.

Ce taux varie fortement selon les secteurs : Paris QCA affiche le taux le plus faible à 4,8 %, en baisse de - 17 % par rapport à 2014, en raison du plus faible niveau d'offre neuve depuis 2008.

À l'inverse, les secteurs Péri-Défense et Boucle Nord affichent des taux de vacance supérieurs à 11 %.

La Défense enregistre une baisse sensible de son taux de vacance, de 12,2 % fin 2014 à 10,8 % à fin 2015 ⁽¹⁾, qui s'explique par l'absence de livraisons significatives et par les transactions de 2015. Cette tendance devrait s'accroître en 2016, compte tenu du nombre de négociations très avancées et de l'absence de nouvelles livraisons en 2016.

(1) Source : CBRE, janvier 2016.

(2) Source : BNP Paribas Real Estate, Le Marché des Bureaux en Île-de-France, janvier 2016.

En 2016, certains secteurs devraient souffrir d'une offre insuffisante de bureaux de qualité, notamment à Paris dans le QCA, ce qui devrait entraîner une hausse des loyers et une diminution des mesures d'accompagnement. Ce contexte devrait également bénéficier aux autres secteurs. Certains locataires se tournent ainsi vers La Défense, à la recherche de bureaux de qualité. En 2015, plusieurs entreprises implantées historiquement à Paris intra-muros ont choisi La Défense (par exemple : Groupe Elior (venant de Paris 12), Invivo (Paris 16), Celgen (Paris 2) ou le Groupe Démos (Paris 8)).

Investissements

Les investissements en bureaux en Île-de-France ont atteint environ 15,9 milliards d'euros ⁽¹⁾ en 2015, dépassant de 12 % leur niveau de 2014, l'année la plus active depuis 2007. L'investissement en 2015 se situe 48 % au-dessus de la moyenne sur 10 ans (2005-2014), qui est de 10,7 milliards d'euros, illustrant la forte demande d'investissement en bureaux en Île-de-France.

Comme en 2014, le marché est caractérisé par de grandes transactions portant sur des actifs tels que Ecowest à Levallois (> 470 millions d'euros) et le siège d'Amundi (Paris 15) (> 300 millions d'euros) ou sur des portefeuilles (portefeuille Aqua cédé par Union Investment pour 260 millions d'euros ; portefeuille d'Ivanhoé Cambridge composé des bureaux T1 et B loués à GDF à La Défense, ainsi que de l'immeuble PSA (Paris 16) (> 1,2 milliard d'euros) ; portefeuille Kensington arbitré par General Electric (> 600 millions d'euros pour les actifs parisiens)).

Le type d'actifs recherchés est varié et comprend aussi bien des immeubles vides ou avec des maturités résiduelles de baux très courtes dans le cadre de transactions opportunistes (par exemple, les Tours Pascal, le Belvédère ou l'immeuble ex-Libris à La Défense ; le 173 Haussmann libéré par La Française (Paris 8) et la Tour Van Gogh libérée par Klesia à Paris 12), que des actifs sécurisés sur le long terme (comme Art et Fact à Rueil-Malmaison, City light 2 à Boulogne, Paris Square (Paris 11), Trigone à Issy-les-Moulineaux et Alleray à Paris 15).

La très forte demande pour des actifs de bureaux en Île-de-France a entraîné une compression des taux de rendement. Pour les actifs « prime » à Paris QCA, les taux ont baissé à 3,5 % ou moins, contre des niveaux compris entre 4,0 % et 4,25 % à fin 2014. Cette compression des taux est également observée dans d'autres zones, comme en attestent les transactions à Boulogne, à Issy-les-Moulineaux ou à Paris 15 à des taux inférieurs à 4 % (l'Angle, Trigone, Alleray). La cession en cours par Unibail-Rodamco de l'immeuble 2-8 Ancelle à Neuilly confirme cette tendance, avec un prix net vendeur estimé de 267 millions d'euros et un taux de rendement sous les 4 %.

Les rendements « prime » à La Défense sont en dessous des 5,0 %, soit 50 bps de baisse par rapport à l'année dernière. Cette baisse est illustrée par la vente par Ivanhoé Cambridge du siège GDF (immeubles T1 et B).

2.1.2.2.2. Activité des Bureaux en 2015

Les loyers bruts et nets consolidés du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint respectivement 179,4 millions d'euros et 170,4 millions d'euros en 2015, en baisse de - 1,2 % (- 2,0 millions d'euros) pour les loyers nets par rapport à l'an passé.

Région	Loyers nets (M€)		
	2015	2014	%
France	151,4	148,4	2,0 %
Pays nordiques	12,4	12,5	- 1,1 %
Pays-Bas	0,9	7,3	ns
Autres pays	5,7	4,2	35,5 %
TOTAL LOYERS NETS	170,4	172,4	- 1,2 %

Ce chiffre se décompose comme suit :

- + 10,3 millions d'euros en raison de la livraison du 2-8 Ancelle à Neuilly-sur-Seine (région parisienne), et au bail d'AXA à Majunga (La Défense) ;
- + 1,6 million d'euros provenant de la consolidation par intégration globale de Unibail-Rodamco Allemagne depuis juillet 2014 ;
- - 2,9 millions d'euros dus aux actifs transférés dans les projets en développement principalement en France (Villages 3 et 4 et Issy Guynemer) ;
- - 6,5 millions d'euros dus aux cessions, principalement de plusieurs immeubles à VALAD aux Pays-Bas en décembre 2014, du 34-36 Louvre (Paris) en février 2014 et de onze étages de la Tour Crédit Lyonnais (Lyon) en décembre 2015 ;
- - 0,3 million d'euros en raison d'effets de change dans les Pays nordiques ;
- les loyers nets à périmètre constant ⁽²⁾ baissent de - 4,2 millions d'euros (- 2,9 %), en raison principalement d'une baisse en 2015 par rapport à 2014 des indemnités reçues en France lors du départ de locataires (impact net de - 8,6 millions d'euros).

Région	Loyers nets à périmètre constant (M€)		
	2015	2014	%
France	123,3	127,6	- 3,4 %
Pays nordiques	12,7	12,5	1,8 %
Pays-Bas	0,5	0,5	ns
Autres pays	3,0	3,2	- 3,9 %
TOTAL	139,6	143,8	- 2,9 %

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

52 157 m² pondérés ont été loués sur les actifs en exploitation en 2015, dont 20 109 m² en France et 20 447 m² dans les Pays nordiques. Plusieurs renouvellements et relocations ont été signés sur Tour Ariane (La Défense) et 70-80 Wilson (région parisienne) avec une baisse des loyers.

L'immeuble So Ouest Plaza (Levallois, région parisienne) a été livré au 1^{er} semestre 2015. Après avoir loué 80 % de cet actif à L'Oréal en 2014, tous les étages restants, pour une surface de 7 274 m² pondérés, ont été loués au 1^{er} semestre 2015, également à L'Oréal. Cet actif est désormais totalement loué.

(1) Source : BNP Paribas Real Estate, janvier 2016.

(2) 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 tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Par ailleurs, en décembre 2015, le Groupe a signé un protocole d'accord avec Deloitte pour un bail concernant les 31 164 m² encore disponibles de Majunga (La Défense). Le bail a été validé et signé le 18 janvier 2016. Majunga est désormais totalement louée.

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

Bureaux	Échéancier des baux			
	LMG (M€) par date de prochaine option de sortie	En % du total	LMG (M€) par date de fin de bail	En % du total
expirés	9,7	4,6 %	8,3	3,9 %
2016	31,8	15,0 %	22,9	10,8 %
2017	13,6	6,4 %	6,3	3,0 %
2018	25,4	12,0 %	16,9	8,0 %
2019	43,8	20,8 %	38,4	18,2 %
2020	6,2	2,9 %	5,7	2,7 %
2021	12,1	5,8 %	8,4	4,0 %
2022	4,5	2,1 %	10,8	5,1 %
2023	0,9	0,4 %	18,2	8,6 %
2024	2,7	1,3 %	8,2	3,9 %
2025	16,9	8,0 %	2,3	1,1 %
2026	42,4	20,1 %	42,5	20,2 %
au-delà	0,9	0,4 %	22,2	10,5 %
TOTAL	211,0	100 %	211,0	100 %

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

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentent 34,7 millions d'euros au 31 décembre 2015 (34,3 millions d'euros au 31 décembre 2014), soit un taux de vacance financière ⁽¹⁾ de 14,4 % sur le portefeuille global (stable par rapport au 31 décembre 2014), dont respectivement 31,8 millions d'euros et 14,7 % en France (contre 31,2 millions d'euros et 14,6 % au 31 décembre 2014). Cette vacance provient essentiellement des 51 % non loués de Majunga (La Défense) au 31 décembre 2015, qui représentent quasiment 56 % de la vacance des bureaux du Groupe en France au 31 décembre 2015.

2.1.2.2.3. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 157 millions d'euros ⁽²⁾ dans son portefeuille de bureaux en 2015 :

- 148 millions d'euros ont été investis en travaux de construction et en acquisitions de terrains, essentiellement en France pour So Ouest Plaza à Levallois (région parisienne), Les Villages à La Défense (région parisienne) et pour le projet Trinity à La Défense (voir également la section « Projets de développement ») ;
- les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 9 millions d'euros.

Le 4 décembre 2015, Unibail-Rodamco a signé une promesse de vente concernant le 2-8 Ancelle (Neuilly-sur-Seine, région parisienne) pour un prix net vendeur d'environ 267 millions d'euros. Cette transaction, soumise aux conditions suspensives usuelles, devrait se conclure au 1^{er} trimestre 2016. Le 2-8 Ancelle est un immeuble de bureaux totalement rénové de 17 200 m², loué à CMS Bureau Francis Lefebvre pour une durée ferme de 12 ans.

Le Groupe continuera à suivre le marché de l'investissement afin de saisir les opportunités de cession de ses immeubles de bureaux matures.

2.1.2.3. Congrès & Expositions

Cette activité, située exclusivement en France, concerne la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis).

Viparis est détenu conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR) et est consolidé en intégration globale par Unibail-Rodamco.

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

Dans un contexte de contraction des budgets marketing du fait d'un environnement économique difficile, les salons restent un média efficace pour les exposants. Les entreprises y maintiennent donc leur présence à la recherche de nouvelles commandes, même si elles louent moins de m². La surface moyenne louée par exposant et le nombre d'événements d'entreprise organisés à Viparis ont ainsi légèrement baissé en 2015 (- 2 %). Quelques salons ont été annulés ou décalés suite aux attaques terroristes du 13 novembre 2015. Viparis a soutenu ses clients et a trouvé des solutions permettant d'en minorer l'impact financier. L'activité est restée bonne et 22 nouveaux salons ont été créés en 2015 (à comparer à 24 en 2014).

(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.

L'activité en 2015 a été marquée par la tenue des salons suivants :

- salons annuels :
 - le Salon International de l'Agriculture (« SIA ») a attiré 691 000 visites, l'une des meilleures fréquentations de ces dix dernières années ⁽¹⁾,
 - l'édition 2015 de la « Foire de Paris » a attiré 563 500 visiteurs et 3 500 exposants et marques ;
- salons biennaux :
 - la 51^e édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget (SIAE) a connu une année record avec plus de 2 000 exposants de 48 pays, 130 milliards de dollars de nouvelles commandes et 351 000 visiteurs (+ 11 % par rapport à 2013),
 - Batimat, le salon leader de la construction, a attiré 2 526 exposants (dont 45 % d'exposants internationaux) et 353 600 visiteurs en 5 jours ;
- salon triennal :
 - Intermat, l'exposition internationale de matériels et techniques pour les industries de la construction et des matériaux, l'un des plus grands salons au monde, a démontré son attractivité internationale avec plus de 131 000 visiteurs, dont 35 % d'internationaux.

Les congrès internationaux connaissent des fréquentations record lorsqu'ils se tiennent sur les sites de Viparis. Ainsi, la 8^e Conférence Internationale sur les Technologies Avancées et les Traitements pour le Diabète (ATTD 2015), qui s'est tenue cette année au CNIT, a vu le nombre de ses participants croître de + 20 % par rapport à la précédente session. En juin, la Conférence Mondiale du Gaz à la Porte de Versailles a accueilli 3 500 délégués, 350 exposants et 5 000 visiteurs. La COP21, la conférence mondiale des Nations Unies sur le changement climatique, qui s'est tenue en décembre à Paris Le Bourget, a accueilli 19 385 délégués provenant de plus de 190 pays, ainsi que 150 chefs d'État ou de gouvernement.

Au total, 792 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2015, dont 266 salons, 118 congrès et 408 événements d'entreprise.

Compte tenu de son activité saisonnière et malgré un environnement économique difficile, l'EBITDA ⁽²⁾ de Viparis a atteint 143,1 millions d'euros en 2015, en hausse de + 22,5 millions d'euros par rapport à 2013, dernière année comparable. Cette hausse résulte de : (i) l'impact positif du salon triennal Intermat ; (ii) d'une petite acquisition en décembre 2014 ; (iii) de l'impact du nouveau bail de 50 ans avec la Ville de Paris sur la Porte de Versailles, dont le loyer est comptabilisé en charge financière en 2015, alors que la redevance versée dans le cadre de la concession précédente était enregistrée en charge d'exploitation déduite de l'EBITDA ; et (iv) d'une croissance de + 10,6 millions d'euros (+ 8,8 %) de l'EBITDA par rapport à 2013 à périmètre comparable.

Le nouveau bail emphytéotique d'une durée de 50 ans signé avec la Ville de Paris pour l'exploitation et la modernisation du site de la Porte de Versailles a pris effet le 1^{er} janvier 2015. 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 des travaux de maintenance.

La première phase des travaux de rénovation a commencé en juin 2015, avec notamment la construction de la nouvelle « Welcome Plaza », des tapis roulants dans l'allée centrale, de la façade du Hall 1 et la rénovation des 72 000 m² du Hall 7, pour y créer le nouveau « Paris Convention Centre » avec sa salle plénière de 5 200 places.

Lors de son année d'ouverture, en 2018, le « Paris Convention Centre » accueillera le congrès international EASL (association européenne pour l'étude du foie). Pendant cinq jours en avril, plus de 11 000 experts internationaux seront à Paris pour l'événement le plus attendu dans ce domaine.

Les hôtels ont généré un résultat opérationnel de 14,2 millions d'euros en 2015, comparé à 15,3 millions d'euros en 2014, en baisse de - 1,1 million d'euros malgré un bon 1^{er} semestre 2015, en raison principalement de l'impact des attaques terroristes du 13 novembre 2015.

Au cours des sept premiers mois de 2015, la contribution de Comexposium au résultat net récurrent du Groupe avant sa cession s'est élevée à 8,0 millions d'euros. Ces résultats ont été impactés positivement par le salon triennal Intermat.

Afin d'accélérer le développement international de Comexposium et de renforcer le partenariat de la CCIR avec Comexposium, Unibail-Rodamco et la CCIR ont conclu un accord avec Charterhouse aux termes duquel Charterhouse a acquis, le 31 juillet 2015, la participation de 50 % d'Unibail-Rodamco dans Comexposium. Cet accord valorise Comexposium à 550 millions d'euros en valeur d'entreprise ⁽³⁾.

2.1.3. Développement durable

Le développement durable fait partie intégrante des opérations courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. Il constitue un engagement permanent des équipes du Groupe afin de conduire les activités de l'entreprise de manière efficiente 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 générer une amélioration solide et quantifiable de sa performance économique à long terme.

En 2015, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de sa vision stratégique à long terme et de ses priorités en matière de développement durable. En particulier, tout en maintenant ses efforts en matière d'environnement, la collaboration avec les parties prenantes et le développement économique local ont été renforcés dans un objectif de création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes. Une mise à jour de l'étude de matérialité réalisée par le Groupe en 2012 a été menée en 2015 afin de prendre en compte les progrès réalisés et les évolutions en

(1) À nombre de jours comparable.

(2) EBITDA-Viparis = « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

(3) Hors intérêts minoritaires.

termes de risques et d'opportunités dans le secteur de l'immobilier commercial et pour le Groupe. Cette étude a pour la première fois intégré la contribution des parties prenantes. Elle a permis de redéfinir des objectifs à moyen terme.

En avril, Unibail-Rodamco a réalisé sa troisième émission d'obligations responsables (« Green Bond »), pour un montant de 500 millions d'euros, une maturité de 10 ans et un coupon de 1,00 %, un taux record pour une émission obligataire pour le Groupe. Cette nouvelle émission confirme l'engagement à long terme d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable, pour ses activités de conception, de construction et d'exploitation.

En 2015, la consommation énergétique du Groupe a diminué de - 2 % par rapport à 2014 (en kWh/visite à périmètre constant sur le portefeuille des centres commerciaux gérés). La baisse cumulée depuis 2012 est désormais de - 13 %, en ligne avec l'objectif de - 25 % de 2012 à 2020.

En décembre, Unibail-Rodamco et Viparis ont accueilli la COP21 à Paris Le Bourget. C'est la première fois qu'une conférence d'un État ou des Nations Unies sur le climat est certifiée ISO 20121.

Avec près de 200 utilisateurs formés, Unibail-Rodamco a réussi le déploiement de son nouvel outil de e-reporting environnemental, développé sur le logiciel Enablon, leader en Europe. Cette solution d'e-management aide les équipes sur site dans la fixation des objectifs, le suivi de leur plan d'action environnemental et le pilotage de la performance de leurs immeubles, en matière de consommation et d'optimisation des coûts énergétiques. Grâce à des fonctionnalités de collecte et de consolidation des données, cette plateforme permet également au Groupe de sécuriser davantage la fiabilité et la traçabilité des données publiées et la revue de son reporting environnemental par les tiers.

En 2015, le Groupe a accéléré le déploiement de sa politique de certification environnementale pour l'ensemble de son portefeuille d'actifs en exploitation et en développement.

Pour ses projets de développement, le Groupe a obtenu un nouveau certificat BREEAM pour Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et a reçu confirmation des deux mentions BREEAM « Excellent » pour la Tour Majunga (La Défense) et Aéroville (région parisienne).

Poursuivant la politique de certification de ses actifs en exploitation, 21 centres commerciaux ont obtenu un certificat BREEAM « Exploitation » en 2015 (neuf nouveaux sites et 12 renouvellements), dont 16 atteignant la mention « Exceptionnel » pour la partie « Management » de cette certification.

Avec un total de 46 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2015, 84 % du portefeuille du Groupe bénéficie désormais d'une certification environnementale BREEAM « Exploitation » ⁽¹⁾, représentant plus de 2,6 millions de m² de surfaces locatives. 96 % des certificats obtenus ont atteint les mentions « Excellent » ou « Exceptionnel » ⁽²⁾, ce qui correspond au profil de certification environnementale le plus élevé du marché pour un portefeuille de centres commerciaux.

De plus, la tour de bureaux So Ouest à Levallois (région parisienne) a obtenu une certification BREEAM « Exploitation » en 2015 avec la mention « Excellent » pour la partie « Management » de la certification.

Avec les meilleurs niveaux de certification du marché obtenus en 2015 dans cinq des pays où le Groupe opère, dont le premier double « Exceptionnel » en Europe attribué à Centrum Chodov (Prague), Unibail-Rodamco a démontré la supériorité de ses actifs et de sa gestion en matière environnementale, malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

En 2015, le Groupe a poursuivi le déploiement au sein de son portefeuille d'actifs de son système interne de maîtrise des risques en matière d'hygiène, de santé et de sécurité (dont, pour la première fois, le portefeuille de centres commerciaux en Allemagne). En 2015, 53 % des actifs gérés par le Groupe ont obtenu le score A (le plus élevé, dans le cadre de l'évaluation annuelle de la maîtrise des risques réalisée par un tiers indépendant) contre 44 % en 2014, et 78 % des actifs gérés ont amélioré leur notation ou sont restés stables grâce à la mise en place rigoureuse des plans d'actions spécifiques définis pour chaque actif par rapport à 2014.

Le Groupe figure dans les principaux indices en matière de développement durable en 2015 (FTSE4Good ; STOXX® Global ESG ⁽³⁾ leaders ; Euronext Vigeo Europe 120 ; Dow Jones Sustainability Index – DJSI World, DJSI Europe), classé une nouvelle fois parmi les meilleures sociétés du secteur immobilier.

Le Groupe a été sélectionné comme « Leader sectoriel » dans la notation Sustainalytics (Sustainalytics est utilisé pour la constitution des indices STOXX® Global ESG Leaders ; sa notation est l'une des plus utilisées par les analystes ISR).

Dans l'étude annuelle 2015 du GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*, la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier), Unibail-Rodamco a été sélectionné comme « Green Star » pour la 5^e année consécutive et a été désigné « Leader sectoriel 2015 » avec le meilleur score au monde parmi les sociétés foncières de centres commerciaux (123 sociétés).

En complément du 4^e Gold Award successif de l'EPRA reçu en 2015 pour le respect de ses recommandations en matière de reporting sur le développement durable, le reporting du Groupe reste conforme 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 2015

Le Résultat opérationnel des autres prestations dégagé en 2015 par les sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Allemagne s'élève à 33,4 millions d'euros en récurrent, en baisse de - 0,3 million d'euros par rapport à 2014. Cette baisse est principalement due aux cessions de 13 centres commerciaux en France ⁽⁴⁾ et a été presque entièrement compensée par l'impact positif de la consolidation par intégration globale d'Unibail-Rodamco Allemagne à partir de juillet 2014.

(1) En termes de m² de surfaces locatives au 31 décembre 2015.

(2) BREEAM-In-Use "Building Management" score.

(3) Environnemental/Social/Gouvernance.

(4) Six à Carmila, six à Wereldhave et un à la coentreprise entre Allianz et Hammerson.

Les « **Autres produits nets** » sont de 0,0 million d'euros en 2015, à comparer à 33,0 millions d'euros en 2014, qui comprenaient 28,3 millions d'euros de résultat non récurrent de plus-value de cession de la participation de 7,25 % dans SFL, ainsi que 4,7 millions d'euros de dividende reçu en avril 2014 de SFL, comptabilisé en résultat récurrent.

Les « **Frais généraux** » s'élèvent à - 107,7 millions d'euros en 2015, dont - 106,1 millions d'euros de frais récurrents (- 94,2 millions d'euros en 2014, dont - 89,3 millions d'euros de frais récurrents), une hausse de 13,5 millions d'euros provenant principalement : (i) de la consolidation par intégration globale de Unibail-Rodamco Allemagne ; (ii) de coûts informatiques additionnels pour moderniser et renforcer le système d'information du Groupe ; et (iii) de l'impact ponctuel de la sortie du régime de retraite à prestations définies aux Pays-Bas. Exprimés en % des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais généraux récurrents sont de 7,9 % en 2015 (6,5 % en 2014). Exprimés en % du patrimoine de centres commerciaux et de bureaux du Groupe, les frais généraux récurrents sont de 30,6 points de base au 31 décembre 2015 (28,4 points de base à fin décembre 2014).

Les « **Frais de développement** » récurrents engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés et d'acquisitions potentielles se sont élevés à - 4,5 millions d'euros en 2015 (+ 0,9 million d'euros en 2014 dont + 5,0 millions d'euros en non récurrent et - 4,1 millions d'euros en récurrent).

Les **frais financiers récurrents** s'élèvent à - 299,5 millions d'euros en 2015, après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 30,3 millions d'euros. Ils sont en baisse de - 39,0 millions d'euros par rapport à 2014. Ce montant de - 299,5 millions d'euros inclut la part de la redevance payée à la Ville de Paris relative au bail emphytéotique de 50 ans sur la Porte de Versailles, qui a été comptabilisé en contrat de location financière avec effet au 1^{er} janvier 2015.

Le coût moyen de la dette ⁽¹⁾ du Groupe ressort à 2,2 % en 2015 (2,6 % sur l'année 2014).

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

Le **résultat financier non récurrent** s'est élevé à - 362,1 millions d'euros en 2015 et se décompose ainsi :

- - 214,3 millions d'euros provenant principalement des primes et frais encourus sur les 1 145 millions d'euros d'obligations rachetées dans le cadre de l'offre effectuée en avril 2015, et portant sur 9 lignes obligataires de maturités comprises entre 2016 et 2021 avec des coupons compris entre 1,625 % et 4,625 %, et sur le rachat de 741 millions d'euros d'ORNANES émises en 2012 (soit 99 % de celles-ci) ;
- - 75,9 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2012 (pour la partie restante), 2014 et 2015 ;
- - 64,8 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, ces émissions étant totalement couvertes ;

- - 13,4 millions d'euros provenant des impacts de la restructuration des couvertures du Groupe au 2nd semestre 2015 et 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 ;
- + 6,3 millions d'euros de frais d'actualisation et autres éléments.

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 ⁽²⁾, ainsi que des activités qui ne bénéficient pas du régime SIIC en France, principalement au sein du pôle 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 2015 est de - 24,8 millions d'euros, comparé à - 3,2 millions d'euros en 2014. Cette hausse s'explique essentiellement par les impôts payés sur les activités non SIIC en France, qui ont été réduits par une reprise de provision en 2014.

L'impôt affecté au résultat non récurrent est de - 263,5 millions d'euros en 2015, 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 en 2015. En 2015, le Groupe a payé - 14,0 millions d'euros de taxes au titre du dividende payé en mars et juillet 2015 pour l'exercice 2014.

La **part des minoritaires** dans le résultat récurrent après impôts s'élève à 148,7 millions d'euros en 2015, contre 136,7 millions d'euros en 2014. Elle concerne principalement les associés du Groupe dans des centres commerciaux en France (83,0 millions d'euros, essentiellement Les 4 Temps, Parly 2 et le Forum des Halles) et en Allemagne (18,3 millions d'euros, principalement liés à la participation de CPPIB dans Unibail-Rodamco Allemagne) et la quote-part de la CCIR dans Viparis (44,6 millions d'euros). La part des minoritaires dans le résultat non récurrent s'élève à 150,6 millions d'euros en 2015, en baisse par rapport aux 196,6 millions d'euros de 2014, en raison essentiellement d'une moindre réévaluation des actifs de Viparis.

Le **résultat net consolidé** part du Groupe s'élève à 2 334,0 millions d'euros en 2015, dont :

- 1 030,4 millions d'euros de résultat net récurrent (1 068,1 millions d'euros en 2014), une baisse de - 3,5 % par rapport à la même période en 2014, en raison des cessions de 2014 et 2015 partiellement compensées par la forte croissance des loyers nets, par la livraison de nouveaux centres commerciaux et par des frais financiers en baisse ;
- 1 303,6 millions d'euros de résultat net non récurrent ⁽³⁾ (602,4 millions d'euros en 2014).

(1) Coût moyen de la dette = frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

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

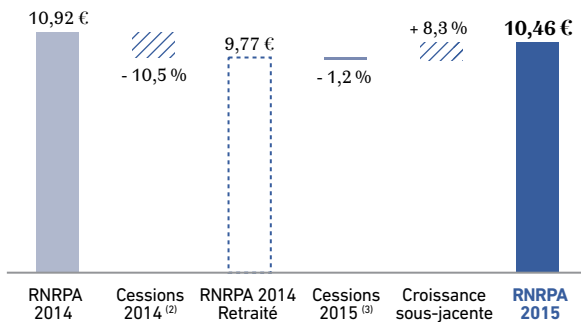
(3) Comprenant les variations de valeur, le résultat des cessions, la mise à la juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachats de dettes, les dépréciations d'écarts d'acquisition ou la reprise d'écarts d'acquisition négatifs et les autres éléments non récurrents.

Le nombre moyen d'actions et d'ORA ⁽¹⁾ sur la période ressort à 98 496 508, contre 97 824 119 en 2014. La hausse provient essentiellement de l'exercice de stock-options en 2014 et 2015 (impact de + 623 214 actions nouvelles en moyenne sur 2015) et de l'émission d'actions de performance en avril 2015 résultant du plan de 2012 (impact de + 18 854 en 2015).

Le résultat net récurrent (RNR) par action s'élève à 10,46 euros en 2015, représentant une hausse sous-jacente de + 8,3 % par rapport au RNR par action de 2014 retraité de l'impact (i) des cessions effectuées en 2014 ⁽²⁾ (- 1,15 euro) et (ii) des cessions additionnelles effectuées en 2015 ⁽³⁾ (- 0,11 euro).

Ces résultats reflètent la forte croissance des loyers des centres commerciaux à périmètre constant malgré la très faible indexation, les résultats saisonniers de l'activité Congrès & Expositions et la baisse du coût moyen de la dette.

Évolution du RNR Par Action (RNRPA) 2015



Le RNR par action 2015 baisse de - 4,2 % par rapport au RNR par action publié pour 2014 (10,92 euros).

2.1.5. Événements postérieurs à la clôture

Aucun.

2.1.6. Dividende ⁽⁴⁾

En 2016, le dividende sera de nouveau payé en deux versements. 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.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le Groupe versera un dividende de 9,70 euros par action au titre de l'exercice 2015, selon le calendrier suivant :

- paiement d'un acompte sur dividende de 4,85 euros le 29 mars 2016 (détachement du coupon ⁽⁵⁾ le 23 mars 2016) ; et
- paiement du solde du dividende de 4,85 euros, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le 6 juillet 2016 (détachement du coupon le 4 juillet 2016).

Le dividende total proposé sera de 957,3 millions d'euros pour 98 693 942 actions en circulation au 31 décembre 2015. Ce dividende représente un ratio de distribution de 93 % du résultat net récurrent par action, en hausse par rapport aux 88 % de 2014 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 2015 est un bénéfice de 1 159,6 millions d'euros. Le résultat du secteur SIIC s'établit à 1 110,1 millions d'euros, avec une obligation de distribution de 877,0 millions d'euros. Après paiement du dividende proposé, l'obligation de distribution sera totalement remplie.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale le 21 avril 2016 :

- (i) 8,89 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 le cas échéant soumis à retenue à la source en France sous réserve des conventions fiscales internationales éventuellement applicables, ne sera pas éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés-mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés en France, et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France ;
- (ii) Le solde de 0,81 euro 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 » sera, le cas échéant, soumis à retenue à la source en France sous réserve des conventions internationales éventuellement applicables, sera éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés-mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés en France et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

Pour 2016 et les années suivantes, le Groupe prévoit d'augmenter son dividende annuel en ligne avec la croissance du résultat récurrent par action.

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

(2) Incluant 12 centres commerciaux en France, la participation de 7,25 % détenue dans SFL, deux centres commerciaux non stratégiques en Espagne, la quasi-totalité des bureaux aux Pays-Bas et la cession de Nicetoile (Nice) le 15 janvier 2015 (impact sur 2014).

(3) Incluant l'impact des cessions d'Arkady Pankrac (Prague), Nicetoile (Nice) (revenus comptabilisés en 2015 non pris en compte dans l'impact 2014 et relatifs au recouvrement de charges locatives), Nova Lund (Lund), d'une participation dans Unibail-Rodamco Allemagne à CPPIB, de la participation de 50 % dans Comexposium et un petit actif de commerce non stratégique en Espagne, ainsi qu'un petit actif de bureaux en France.

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

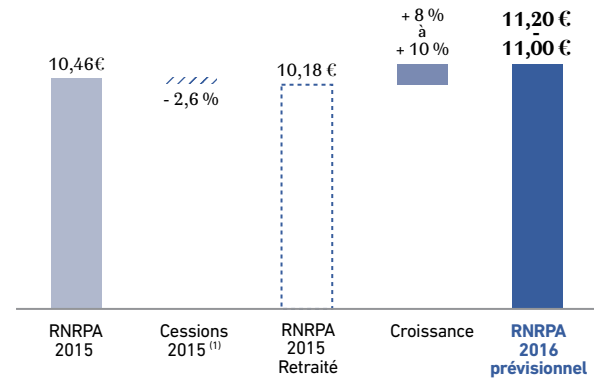
(5) Les dates de détachement indiquées dans le paragraphe 2.1.6 tiennent compte de la modification du délai de règlement-livraison applicable depuis le 6 octobre 2014.

2.1.7. Perspectives

L'environnement économique en 2015 a bénéficié de conditions favorables, et notamment une amélioration de la confiance des consommateurs dans un certain nombre de pays et les baisses conjuguées de la dette des ménages, des taux d'intérêts et des prix des matières premières. À l'avenir, un contexte politique difficile dans l'Union européenne, la poursuite de l'ajustement à la baisse de l'économie chinoise et des marchés émergents ou de nouvelles attaques terroristes pourraient affecter la croissance économique en Europe et l'activité du Groupe.

En retraçant l'impact des cessions additionnelles réalisées ou signées en 2015 pour 1,6 milliard d'euros (prix net vendeur en part du Groupe), soit - 2,6 % ⁽¹⁾ en 2016, le Groupe anticipe pour cette année une croissance sous-jacente de son résultat net récurrent par action en ligne avec les + 6 à + 8 % annoncés l'an dernier. La restructuration fin 2015 du portefeuille de couverture de la dette générera un impact positif supplémentaire, permettant d'atteindre une croissance de + 8 % à + 10 %. En conséquence, le Groupe prévoit pour 2016 un résultat net récurrent par action compris entre 11,00 euros et 11,20 euros.

RNRPA 2016 prévisionnel



Pour le moyen terme, le Groupe réitère son objectif annoncé l'an dernier d'une croissance moyenne annuelle de son résultat net récurrent par action de + 6 % à + 8 %.

Cette perspective de croissance à moyen terme résulte de l'exercice annuel du Business Plan à 5 ans du Groupe, les taux de croissance étant différents pour chacune des années.

Ce plan est bâti actif par actif et sur la base du contexte économique actuel, et repose sur des hypothèses d'indexation (récemment souvent inférieures aux prévisions du marché), de gains locatifs, de cessions, de livraison de projets de développement, de coût de la dette et d'imposition. Ces hypothèses sont amenées à varier, et peuvent donc entraîner une modification des taux de croissance d'un plan à l'autre.

(1) Impact sur le résultat récurrent par action incluant l'impact des cessions d'Arkady Pankrac (Prague), Nicetoile (Nice) (revenus comptabilisés en 2015 non pris en compte dans l'impact 2014 et relatifs au recouvrement de charges locatives), Nova Lund (Lund), d'une participation dans Unibail-Rodamco Allemagne à CPPIB, de la participation de 50 % dans Comexposium et un petit actif de commerce non stratégique en Espagne, ainsi qu'un petit actif de bureaux en France.

2.2. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2015

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élève à 7,4 milliards d'euros (6,7 milliards d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2015. Il porte sur 1,5 million de m² de surfaces locatives comprenant des nouveaux projets ou des extensions et des restructurations d'actifs existants. Le Groupe conserve une grande flexibilité pour la mise en œuvre de ce portefeuille de projets (74 % de l'investissement total) ⁽¹⁾.

2.2.1. Evolution du portefeuille de projets en développement

L'année 2015 a été très active en matière de livraisons, avec notamment les centres commerciaux Minto (Mönchengladbach) en mars, Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) en octobre et Mall of Scandinavia (Stockholm) en novembre. La dernière phase de l'extension de Täby Centrum (Stockholm) a été livrée en mars, et l'extension-restructuration du centre commercial Ruhr Park (Bochum) en novembre. La rénovation d'Euralille (Lille), ainsi que le redéveloppement de la tour de bureaux So Ouest Plaza (région parisienne), entièrement louée à L'Oréal, ont été livrés en mai. Les rénovations d'Aupark (Bratislava) et de Rosny 2 (région parisienne) ont été livrées respectivement en octobre et novembre.

Le Groupe a également réalisé des avancées significatives sur les projets de développement en cours, avec le lancement des travaux du centre commercial Wroclavia (Wroclaw) et des extensions de Carré Sénart (région parisienne), de Centrum Chodov (Prague) et de Glories (Barcelone). Enfin, les travaux de construction de la tour de bureaux Trinity à La Défense ont commencé en décembre.

En juillet, le Groupe a signé un accord avec l'EPADESA (Établissement Public d'Aménagement La Défense Seine Arche) pour le développement d'un projet alternatif sur le site de la tour Phare à La Défense. Ce projet, nommé « Sisters », est un programme de 95 000 m², incluant 75 000 m² de bureaux et 20 000 m² d'offre hôtelière.

En 2015, le Groupe a de nouveau démontré sa capacité à alimenter son portefeuille de développement avec de nouveaux projets pour un montant de 1 364 millions d'euros. Le projet de centre de shopping 3 Pays (région de Bâle) ainsi qu'un projet d'extension en deux phases du centre commercial Vélizy 2 (région parisienne), pour une surface additionnelle de 35 792 m², ont été ajoutés. Le projet de tour Triangle (Paris) a été réintégré au portefeuille de projets après le vote favorable du Conseil de Paris le 30 juin 2015.

Le projet de redéveloppement de l'immeuble de bureaux Issy Guynemer a également été ajouté.

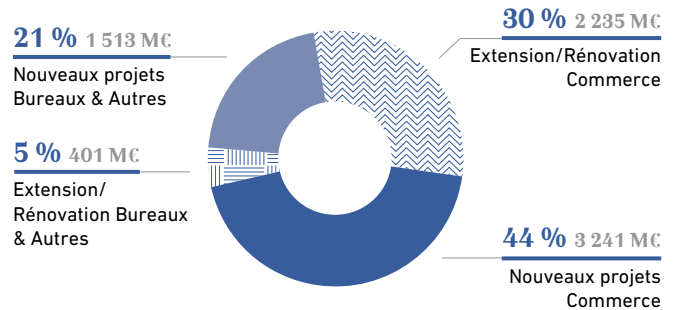
2.2.2. Portefeuille de projets

Le Coût Total d'Investissement (CTI) ⁽²⁾ estimé sur le portefeuille consolidé de développement ⁽³⁾ du Groupe au 31 décembre 2015 s'élève à 7,4 milliards d'euros. Ce montant n'inclut pas les projets de développement des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ⁽⁴⁾ qui s'élèvent à environ 0,3 milliard d'euros (en part du Groupe), ni les projets en cours d'étude.

Ce montant de 7,4 milliards d'euros est à comparer à 8,0 milliards d'euros au 31 décembre 2014. Cette évolution s'explique par (i) l'entrée de nouveaux projets dans le portefeuille de développement en 2015 (+ 1 364 millions d'euros), (ii) les modifications de projets existants incluant les effets de change (+ 289 millions d'euros), (iii) le changement de programme de Phare à « Sisters » (- 288 millions d'euros), (iv) le changement de méthode de consolidation du projet d'extension de Ruhr Park (+ 134 millions d'euros), (v) les livraisons réalisées au premier semestre (- 2 016 millions d'euros), et (vi) le remplacement du projet d'extension « est » de Shopping City Süd (- 149 millions d'euros) par un nouveau projet d'extension sur la partie ouest du centre (+ 73 millions d'euros).

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

Projets de développement par secteur ⁽⁵⁾



Les projets de centres commerciaux représentent 5,5 milliards d'euros. 59 % concernent les nouveaux projets et 41 % les extensions et rénovations de centres commerciaux existants. Le Groupe prévoit de créer 1,0 million de m² de surfaces locatives additionnelles, soit une augmentation d'environ 31 % de la surface locative de commerce actuelle du Groupe.

Les projets du secteur Bureaux et autres représentent un montant d'investissement de 1,9 milliard d'euros. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 79 % pour environ 240 000 m² de surfaces additionnelles, dont 73 % seront livrées après 2020. Le solde porte sur la restructuration de près de 120 000 m² d'actifs existants. Sur l'investissement total de 1,9 milliard d'euros, 339 millions d'euros (16,3 %) sont des projets « engagés ».

(1) En termes d'investissement résiduel pour les projets « contrôlés » et « exclusifs », exprimés en % de l'investissement total estimé sur le portefeuille consolidé.
 (2) Coût Total d'Investissement (CTI) : égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas les intérêts financiers capitalisés et les coûts internes capitalisés.
 (3) Le portefeuille de développement n'inclut que les projets commerces et bureaux. Les projets du secteur Convention & Exhibition ne sont pas inclus au portefeuille de développement.
 (4) Principalement deux nouveaux centres commerciaux situés à Benidorm (Espagne) et en Europe centrale.
 (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 entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015 par catégorie d'engagement :

En milliards d'euros	2015	2014
Projets « engagés ⁽¹⁾ »	1,4	2,1
Projets « contrôlés ⁽²⁾ »	5,2	4,3
Projets « exclusifs ⁽³⁾ »	0,8	1,5
TOTAL PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS	7,4	8,0

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.

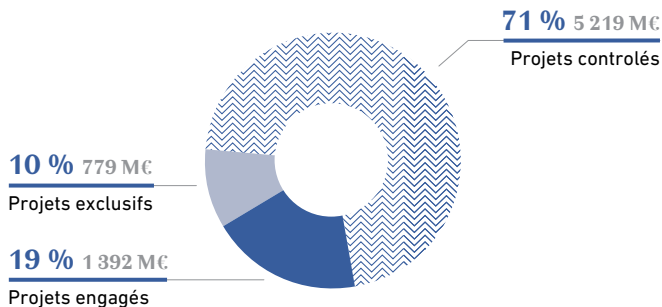
(2) Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et Unibail-Rodamco contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.

(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 Wroclavia (Wroclaw), du projet de tour de bureaux Trinity à La Défense, et des projets d'extension et de rénovation de Centrum Chodov (Prague), de Carré Sénart (région parisienne), de Glories (Barcelone) et de Bonaire (Valence), pour un CTI estimé à 1 088 millions d'euros.

Le projet Überseequartier (Hambourg) a été transféré de la catégorie « exclusifs » à la catégorie « contrôlés ».

Projets de développement par phase ⁽¹⁾



Sur les 1,4 milliard d'euros de projets « engagés », 0,4 milliard d'euros ont déjà été dépensés. L'investissement résiduel, à réaliser sur les trois prochaines années, s'élève donc à 1,0 milliard d'euros, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,6 milliard d'euros.

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

2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2015

En 2015, plusieurs projets ont été intégrés au portefeuille de développement pour un CTI d'environ 1,4 milliard d'euros. Les projets principaux sont :

- le projet de tour Triangle à Paris pour un CTI estimé de 521 millions d'euros ;
- le projet 3 Pays pour un CTI estimé de 390 millions d'euros ;
- une extension en deux phases du centre commercial Vélizy 2 (région parisienne) : la première pour 18 salles de cinéma, des restaurants et un centre de fitness ; la seconde pour de nouvelles surfaces commerciales, pour un CTI estimé de 268 millions d'euros ;
- le projet de redéveloppement de l'immeuble de bureaux Issy Guynemer à Issy-les-Moulineaux (région parisienne), pour un CTI estimé de 140 millions d'euros ;
- un nouveau projet d'extension ouest sur Shopping City Süd à Vienne, pour un CTI estimé de 73 millions d'euros.

Depuis le 31 décembre 2014, les dates de livraison de plusieurs projets du Groupe ont été repoussées. C'est le cas par exemple des projets Maquinext (Barcelone ; 24 mois) et Palma Springs (Palma de Majorque ; 24 mois) à la suite des élections locales en Espagne, ainsi que de Val Tolosa (Toulouse ; 12 mois) et Spring (région de La Haye ; 18 mois) à la suite de délais administratifs.

En revanche, la date de livraison du projet d'extension de Carré Sénart (région parisienne) a été avancée grâce à des autorisations administratives accordées dans un délai plus court et une progression des travaux plus rapide que prévue.

2.2.5. Investissements en 2015

Voir les chapitres 2.1.2.1.7 et 2.1.2.2.3 de la section « Rapport de gestion et résultats » pour les investissements réalisés en 2015 respectivement dans les centres commerciaux et les bureaux.

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

2.2.6. Livraisons en 2015

Un nombre important de projets a été livré en 2015, à la fois dans les secteurs Centres Commerciaux et Bureaux. Les principales livraisons de commerce ont été :

- Mall of Scandinavia, un centre commercial de 101 048 m² ouvert à Stockholm, pour un CTI de 657 millions d'euros ;
- Polygone Riviera, un centre commercial de 67 367 m² ouvert à Cagnes-sur-Mer, pour un CTI de 457 millions d'euros ;
- la dernière phase du projet d'extension de Täby Centrum (Stockholm). Ce projet représente un CTI sur cinq ans de 320 millions d'euros ;
- Minto, un centre commercial de 41 867 m² à Mönchengladbach, pour un CTI de 213 millions d'euros ;
- l'extension et la rénovation de Ruhr Park ⁽¹⁾ (Bochum) (115 460 m²) pour un CTI de 134 millions d'euros ;
- la rénovation et la restructuration du centre commercial Euralille (Lille), pour un CTI de 70 millions d'euros ;
- les 4 222 m² de surfaces commerciales de cinéma et de restauration à Levallois (région parisienne), dans le cadre du projet mixte So Ouest Plaza, pour un CTI de 24 millions d'euros.

En excluant Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), dans lequel le Groupe a acquis sa participation à un stade de développement avancé (en 2012), le taux de rendement ⁽²⁾ moyen des projets de centres commerciaux livrés en 2015 s'élève à 7,4 %. Au total, le taux de rendement moyen est de 6,8 %.

L'immeuble de 36 571 m² pondérés de bureaux So Ouest Plaza (région parisienne), entièrement loué à L'Oréal, a été livré au premier semestre 2015.

La rénovation d'Aupark a été inaugurée le 20 octobre. Le CTI sur cette partie du projet est de 15 millions d'euros. Le projet d'extension fait quant à lui toujours partie du portefeuille de projets de développement.

2.2.7. Livraisons prévues en 2016

L'extension et rénovation du Forum des Halles, au centre de Paris, sera livrée au premier semestre 2016.

La livraison de deux autres projets est prévue en 2016 :

- un projet d'extension de Bonaire (Valence) ;
- un projet de redéveloppement des immeubles de bureaux Les Villages à La Défense.

La pré-commercialisation des deux projets de commerce est de 77 %.

2.2.8. Description des projets de développement

Voir page suivante.

Les CTI estimés des projets existants sont restés stables au total, mais ont été impactés par :

- l'effet mécanique de l'inflation et des effets d'actualisation ;
- des changements de périmètre, principalement pour le projet Spring dans la région de La Haye, ou des modifications importantes dans les programmes de certains projets, principalement Überseequartier (Hambourg) ;
- une augmentation des autres coûts de certains projets (principalement pour le Forum des Halles, Glories et Wrocławia) ;
- la baisse du CTI estimé du projet Sisters, anciennement Phare, consécutive à l'évolution du programme.

(1) Le centre commercial Ruhr Park (Bochum) est consolidé par intégration globale depuis juillet 2015.

(2) Loyers annualisés nets et autres revenus prévisionnels, divisés par le CTI.

RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Projets de développement au 31 décembre 2015

Projets de développement au 31 décembre 2015

Projets de développement consolidés ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (€ Mn)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (€ Mn)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾	Valorisation des projets
Forum des Halles Rénovation	Centre Commercial	France	Paris	Extension / Rénovation	14 989	14 989	89	164	S1 2016		Juste Valeur
Wroclavia ⁽⁶⁾	Centre Commercial	Pologne	Wroclaw	Nouveau projet	79 634	79 634	64	235	S2 2017		Coût de construction
Chodov Extension ⁽⁷⁾	Centre Commercial	Rep. tchèque	Prague	Extension / Rénovation	41 411	41 411	48	166	S2 2017		Coût de construction
Carré Sénart Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	29 055	29 055	52	233	S2 2017		Coût de construction
Parly 2 Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	8 195	8 195	25	112	S2 2017		Coût de construction
Glories Extension-Rénovation	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension / Rénovation	10 690	10 690	33	116	S2 2017		Juste Valeur
Trinity	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	48 693	48 693	91	310	S2 2018		Coût de construction
Autres					21 119	21 119	19	58			
PROJETS ENGAGÉS					253 785	253 785	421	1 392		8,3 %	
Palma Springs ⁽⁸⁾	Centre Commercial	Espagne	Palma de Majorque	Nouveau projet	72 565	72 565	12	227	S1 2018		Coût de construction
Aupark Extension	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension / Rénovation	7 245	7 245	0	14	S2 2018		Coût de construction
Issy Guynemer	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Re-développement	43 869	43 869	0	140	S2 2018		Coût de construction
Val Tolosa	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	97 384	64 756	43	274	S2 2018		Coût de construction
Vélizy 2 Leisure Extension	Centre Commercial	France	Vélizy-Villacoublay	Extension / Rénovation	18 442	18 442	1	100	S1 2019		Coût de construction
Spring ⁽⁹⁾	Centre Commercial	Pays-Bas	Région de La Haye	Extension / Rénovation	77 392	77 392	185	467	S1 2019		Coût de construction
Maquixet	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension / Rénovation	38 363	38 363	63	179	S2 2020		Coût de construction
Bubny	Centre Commercial	Rep. tchèque	Prague	Nouveau projet	55 692	55 692	22	197	Post 2020		Coût de construction
Triangle	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	85 140	85 140	10	521	Post 2020		Coût de construction
Neo	Centre Commercial	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	120 098	120 098	6	559	Post 2020		Coût de construction
Überseequartier	Centre Commercial	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	207 385	207 385	6	977	Post 2020		Coût de construction
Phare – « Sisters » Project	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	95 000	95 000	56	629	Post 2020		Coût de construction
Vélizy 2 Retail Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	17 350	17 350	0	168	Post 2020		Coût de construction
Autres					202 431	202 431	102	767			
PROJETS CONTRÔLÉS					1 138 356	1 105 728	505	5 219		8 % OBJECTIF	
3 Pays	Centre Commercial	France	Hésingue	Nouveau projet	82 661	82 661	2	390	S2 2020		Coût de construction
SCS West Extension	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension / Rénovation	7 313	7 313	0	73	S1 2020		Coût de construction
Autres					75 213	75 213	4	315			
PROJETS EXCLUSIFS					165 187	165 187	6	779		8 % OBJECTIF	
TOTAL					1 557 328	1 524 700	931	7 390		8 % OBJECTIF	
Dont surfaces additionnelles							1 286 251				
Dont surfaces restructurées							233 814				

2 RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Projets de développement au 31 décembre 2015

Projets de développement mis en équivalence ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (€ Mn)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (€ Mn)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R ⁽⁵⁾ (%)
Gropius	Centre Commercial	Allemagne	Berlin	Extension / Rénovation	471	471	2	18	S2 2018	
PROJETS ENGAGÉS					471	471	2	18		8 % OBJECTIF
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	57 582	28 791	39	97	S1 2019	
Autres ⁽¹⁰⁾					104 672	52 336	4	171		
PROJETS CONTRÔLÉS					162 254	81 127	43	268		8 % OBJECTIF
TOTAL – PROJETS MIS EN ÉQUIVALENCE					162 725	81 598	45	285		8 % OBJECTIF

(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 2015.

(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 Wrocław.

(7) Le projet comprend 1 754 m² de bureaux valorisés à la juste valeur depuis le 31 décembre 2014.

(8) Anciennement nommé Mallorca.

(9) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le coût à date à leur valeur d'acquisition et dans la juste valeur de l'actif existant.

(10) Sous accord de confidentialité.

2.3. ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA triple net ⁽¹⁾ d'Unibail-Rodamco s'élevé à 169,90 euros par action au 31 décembre 2015, en hausse de + 12,4 % (+ 18,70 euros) par rapport à 151,20 euros au 31 décembre 2014. Cette hausse de + 18,70 euros est la somme de : (i) une création de valeur de 27,54 euros par action égale à la somme des éléments suivants : (a) la contribution de 10,46 euros par action du résultat net récurrent de l'exercice 2015, (b) la mise à juste valeur des actifs et les plus-values de cessions pour 19,05 euros par action, (c) l'effet dilutif des titres donnant accès au capital de - 1,23 euro par action, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour - 1,13 euro par action, et (e) d'autres éléments pour 0,39 euro par action ; (ii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour 0,76 euro par action ; et (iii) l'impact du paiement du dividende en 2015 pour - 9,60 euros par action.

L'ANR de continuation ⁽²⁾ (droits inclus), qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élevé à 186,70 euros par action au 31 décembre 2015, en hausse de + 12,3 % (+ 20,40 euros) par rapport à 166,30 euros par action au 31 décembre 2014.

2.3.1. Patrimoine du Groupe

Les volumes d'investissements ⁽³⁾ en immobilier commercial en Europe ont atteint un niveau record en 2015 avec 246 milliards d'euros échangés, une augmentation de + 27 % par rapport à 2014. Le secteur du commerce représente 28 % des volumes totaux, dont 34 milliards d'euros (49 %) pour le seul segment des centres commerciaux.

La demande des investisseurs pour l'immobilier commercial est restée élevée pour tous les types d'actifs, en particulier pour les actifs de commerce et les centres commerciaux, dans un environnement de liquidités abondantes et de taux d'intérêt faibles. Les centres commerciaux et bureaux « prime », offrant des rendements stables et sécurisés ainsi que des perspectives de croissance solides, demeurent la priorité des investisseurs institutionnels et souverains ainsi que des fonds de *private equity* qui disposent de capitaux importants à investir. Dans le secteur des centres commerciaux, la concurrence pour les actifs « prime » et « super prime » en 2015 a été soutenue, avec plusieurs transactions réalisées à des taux de rendement autour ou inférieurs à 4 % (Ala Moana (Hawaii), Dundrum (Dublin), Wijnegem (Anvers), Ruhr Park (Bochum)). Dans ce contexte, les experts immobiliers ont baissé

les taux de capitalisation et les taux d'actualisation. Les baisses les plus significatives de taux ont été observées pour les grands centres commerciaux les plus dominants et les plus attractifs, pour lesquels les transactions sont rares.

Le portefeuille Commerces du Groupe a vu sa valeur de marché droits inclus augmenter de + 5,9 % à périmètre constant en 2015, dont + 6,2 % pour les centres commerciaux attirant 6 millions de visites et plus par an. Ces derniers représentent 97 % des centres commerciaux ⁽⁴⁾ du Groupe. Pour les centres commerciaux attirant 10 millions de visites et plus par an, l'augmentation est de + 7,4 %. Soutenue par la croissance de + 2,0 % de la fréquentation et de + 4,1 % des chiffres d'affaires de ses commerçants à fin décembre 2015, ainsi que par un gain locatif ⁽⁵⁾ de + 18,2 % en 2015 (+ 20,2 % pour les centres commerciaux attirant plus de 6 millions de visites et plus par an), la croissance en valeur du portefeuille du Groupe s'explique par la compression des taux (+ 3,3 %) et par la progression des revenus locatifs (+ 2,6 %).

En Espagne, la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux a crû de + 15,2 % à périmètre constant, grâce à la compression des taux (+ 11,1 %) et à la croissance des loyers (+ 4,1 %). En Europe centrale, en Autriche, dans les Pays nordiques et en France, les valeurs de marché ont crû respectivement de + 10,3 %, + 7,6 %, + 5,0 % et + 3,4 % à périmètre constant, en raison de l'augmentation des revenus locatifs et de l'appétit des investisseurs pour les produits « prime ».

Le portefeuille de Bureaux du Groupe a vu sa valeur augmenter de + 6,1 % à périmètre constant, en raison de la compression des taux (+ 8,6 %) justifiée par plusieurs transactions « prime » récentes et partiellement compensée par l'évolution négative des loyers (- 2,5 %).

La réévaluation du portefeuille Congrès & Expositions est de + 6,6 % à périmètre constant, soutenue principalement par une baisse des taux d'actualisation utilisés par les experts et par des fondamentaux opérationnels solides.

La valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a atteint 37 755 millions d'euros au 31 décembre 2015, à comparer à 34 576 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit une hausse de + 3 179 millions d'euros. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de + 1 666 millions d'euros, soit une hausse de + 6,0 % par rapport au 31 décembre 2014.

(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 : Cushman & Wakefield research.

(4) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2015, incluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(5) Gain locatif : égal à la différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé sur les relocations et les renouvellements.

Évaluation du patrimoine Unibail-Rodamco (Droits inclus) ⁽¹⁾	31/12/2015		Évolution à périmètre constant nette des investissements – Année 2015 ⁽²⁾		31/12/2014	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	30 129	80 %	1 269	5,9 %	27 348	79 %
Bureaux	4 512	12 %	215	6,1 %	4 081	12 %
Congrès & Expositions	2 726	7 %	164	6,6 %	2 498	7 %
Services	387	1 %	18	4,9 %	649	2 %
TOTAL	37 755	100 %	1 666	6,0 %	34 576	100 %

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

(1) Sur la base du périmètre de consolidation, droits et frais inclus (voir § 2.3.1.5 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 des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs mis en équivalence (principalement CentrO, Ring-Center, Gropius et Paunsdorf en Allemagne, le complexe Zlote Tarasy en Pologne et une partie de Rosny 2 en France).

La valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence s'élève à 1 535 millions d'euros au 31 décembre 2015, comparé à 1 617 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette baisse s'explique principalement par le changement de méthode de consolidation de Ruhr Park (Bochum) en 2015 (de mise en équivalence à intégration globale) et par la cession d'Arkady Pankrac (Prague).

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 343 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe.

(2) Le périmètre constant au 31 décembre 2015 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 durant 2015 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- acquisitions d'unités à Parquesur (Madrid), Bonaire (Valence), Glories (Barcelone), Leidsenhage (région de La Haye), Euralille (Lille), Toison d'Or (Dijon), les Quatre Temps (région parisienne), la Valentine (Marseille), Centrum Chodov (Prague), Stadshart Amstelveen (Amstelveen) et Citymall Almere (Almere) ;
- acquisitions de terrains à Cagnes-sur-Mer pour Polygone Riviera et d'un terrain à La Défense pour le projet Trinity ;
- cessions d'actifs commerces : Nicetoile (Nice), Arkady Pankrac (Prague), Nova Lund (Lund), Sevilla Factory (Séville) et trois magasins (un à Evreux et deux à Marseille) ;
- cession de la part du Groupe dans la Tour Crédit Lyonnais (Lyon) ;
- cession de la part du Groupe dans Comexposium ;
- So Ouest Plaza (région parisienne), Minto (Mönchengladbach), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Mall of Scandinavia (Stockholm) livrés en 2015 ;
- impact du changement de méthode de consolidation de Ruhr Park (Bochum) en 2015 (de mise en équivalence à intégration globale).

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

Experts évaluateurs

En mars 2015, Unibail-Rodamco a mandaté trois experts internationaux reconnus, Cushman & Wakefield, JLL et PwC, pour l'évaluation de ses portefeuilles Commerces, Bureaux, Congrès & Expositions et services. Cette nomination fait suite à l'arrivée à échéance des mandats d'expertise précédents au 31 décembre 2014. Le choix de Cushman & Wakefield, JLL et PwC est le résultat d'un appel d'offres large (12 sociétés d'expertises invitées) permettant la sélection des meilleurs experts en fonction des régions. En accord avec les recommandations RICS, tous les signataires des expertises ont été renouvelés.

JLL et Cushman & Wakefield évaluent les actifs de commerces et de bureaux du Groupe. Le processus d'évaluation des actifs du

Groupe est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions immobilières à un niveau paneuropéen, pour l'intégralité du portefeuille du Groupe. Unibail-Rodamco a réparti ses actifs par région entre les deux experts, à des fins de comparaison et de benchmark. La France, en raison de sa taille, est évaluée par les deux sociétés. 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
Cushman & Wakefield	France / Pays-Bas / Europe centrale	49 %
JLL	France / Allemagne / Pays nordiques / Espagne / Autriche	41 %
PwC	France / Allemagne	8 %
Au prix de revient ou sous promesse.		3 %
		100 %

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

Les honoraires des experts ont été déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués.

Un rapport détaillé, daté et signé est produit pour chaque actif évalué.

Aucun des experts n'a perçu du Groupe des honoraires représentant plus de 10 % de leur chiffre d'affaires.

Méthodologie utilisée par les experts

Le principe général de valorisation retenu repose sur une approche multicritères. La valeur vénale est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) et/ou la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les valeurs au m² et les valeurs constatées sur des transactions du marché.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple) 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 et 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 de la norme IFRS 13 (« Évaluation de la juste valeur ») en 2014, les méthodes de valorisations des actifs utilisées par les experts du Groupe sont restées inchangées. Des informations complémentaires sur ces méthodes sont dorénavant 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 2015, 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 par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés,

soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »⁽¹⁾). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Les évaluations de décembre 2015 n'ont pas été affectées par les attaques terroristes de Paris, les experts n'ayant identifié aucun impact significatif de ces événements sur les actifs du Groupe.

Les actifs suivants ont été livrés en 2015 et ne sont plus considérés comme des actifs en développement au 31 décembre 2015 :

- So Ouest Plaza (région parisienne) ;
- Minto (Mönchengladbach) ;
- Mall of Scandinavia (Stockholm) ;
- Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer).

Le CTI⁽²⁾ agrégé de ces quatre nouveaux projets livrés en 2015 est de 1 543 millions d'euros et leur valeur de marché estimée par les experts est de 1 949 millions d'euros.

Les projets d'extension et de rénovation du Forum des Halles (Paris) et Glories (Barcelone) continuent d'être évalués à leur juste valeur au sein des actifs respectifs.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2015 » de ce chapitre.

Le reste du patrimoine (3 %) est valorisé comme suit au 31 décembre 2015 :

- 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 : le projet de centre commercial Wroclavia (Wroclaw), les projets d'extension de Parly 2, Carré Sénart (région parisienne) et Centrum Chodov (Prague) et le projet de bureaux Trinity (La Défense), 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 non expertisés et acquis au cours de l'année 2015 ;
- au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente : 2-8 Ancelle (Paris) ainsi que des bureaux à Würzburg.

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 valeur additionnelle liée à la détention par un même groupe de grands actifs uniques, même si elle représente un intérêt pour les actionnaires.

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

(2) Coût Total d'Investissement (CTI) : égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas les intérêts financiers capitalisés et les coûts internes capitalisés.

Évolution du patrimoine des Centres Commerciaux

La valeur des Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco est de 30 129 millions d'euros au 31 décembre 2015 (droits de mutation et frais inclus), contre 27 348 millions d'euros au 31 décembre 2014.

ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)	27 348
Évolution à périmètre constant	1 269
Réévaluation du périmètre non constant	375 ⁽¹⁾
Revalorisation de parts	220 ⁽²⁾
Investissement/Acquisitions	1 561 ⁽³⁾
Cessions	- 657 ⁽⁴⁾
Effet de change	13 ⁽⁵⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	30 129

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur, incluant par exemple Mall of Scandinavia (Stockholm), Minto (Mönchengladbach), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et Forum des Halles (Paris).

(2) La revalorisation des parts dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(3) Inclut l'impact du changement de méthode de consolidation de Ruhr Park (Bochum) en 2015 (d'actif comptabilisé par mise en équivalence à intégration globale).

(4) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2014. N'inclut pas la cession d'une participation dans Unibail-Rodamco Allemagne qui reste consolidé par intégration globale.

(5) Impact de change de 13 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'établit à 4,6 % au 31 décembre 2015 (4,8 % au 31 décembre 2014).

Patrimoine de Centres Commerciaux par région – 31/12/2015	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2015	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2014
France ⁽²⁾	13 661	13 148	4,3 %	4,4 %
Europe centrale ⁽³⁾	3 691	3 657	5,2 %	5,5 %
Pays nordiques	3 338	3 281	4,6 %	4,9 %
Espagne	3 090	3 031	5,1 %	5,7 %
Allemagne ⁽³⁾	2 681	2 564	4,8 %	5,3 %
Autriche ⁽³⁾	2 147	2 126	4,5 %	4,6 %
Pays-Bas	1 521	1 432	5,0 %	5,3 %
TOTAL ⁽⁴⁾	30 129	29 238	4,6 %	4,8 %

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

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

(2) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets ferait augmenter le taux de rendement de la France à 4,5 % au 31 décembre 2015.

(3) Aupark a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale au 1^{er} janvier 2015. Les actifs allemands sont désormais présentés séparément à l'exception de Ring-Center qui continue d'être inclus dans la région Europe centrale. Les données de 2014 ont été retraitées en conséquence. Le taux de rendement de l'Allemagne au 31 décembre 2015 inclut désormais Ruhr Park (intégration globale).

(4) Les valeurs immobilières incluent les investissements dans les actifs comptabilisés 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)	31/12/2015		31/12/2014	
	M€	%	M€	%
France	13 661	45 %	13 041	48 %
Europe centrale ⁽¹⁾	3 691	12 %	3 367	12 %
Pays nordiques	3 338	11 %	2 919	11 %
Espagne	3 090	10 %	2 661	10 %
Allemagne ⁽¹⁾	2 681	9 %	1 971	7 %
Autriche ⁽¹⁾	2 147	7 %	1 964	7 %
Pays-Bas	1 521	5 %	1 424	5 %
TOTAL ⁽²⁾	30 129	100 %	27 348	100 %

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

(1) Aupark a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale au 1^{er} janvier 2015. Les actifs allemands sont désormais présentés séparément à l'exception de Ring-Center qui continue d'être inclus dans la région Europe centrale. Les données 2014 ont été retraitées en conséquence.

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

Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 1 457 millions d'euros (ou - 5,2 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

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 et des frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a augmenté de + 1 269 millions d'euros (ou + 5,9 %) en 2015, en raison de l'impact de la hausse des loyers (+ 2,6 %) et de l'impact de la compression des taux (+ 3,3 %).

Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾ Année 2015	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	354	3,4 %	1,3 %	2,2 %
Europe centrale	278	10,3 %	6,5 %	3,8 %
Pays nordiques	109	5,0 %	2,2 %	2,9 %
Espagne	332	15,2 %	4,1 %	11,1 %
Allemagne	32	3,1 %	- 3,7 %	6,8 %
Autriche	149	7,6 %	5,7 %	1,9 %
Pays-Bas	16	1,4 %	1,7 %	- 0,3 %
TOTAL	1 269	5,9 %	2,6 %	3,3 %

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

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(2) Calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels (afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière) et en prenant en compte les droits d'entrée.

Les évolutions de valeur à périmètre constant montrent à nouveau un écart de performance entre les centres commerciaux attirant six millions de visites ou plus par an (+ 6,2 % en 2015, dont + 2,8 % d'effet loyers et + 3,4 % d'effet taux) et les autres centres (- 2,3 %, dont - 1,1 % d'effet loyers et - 1,2 % d'effet taux).

Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant par catégorie de visiteur ⁽¹⁾ Année 2015	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
6 M de visites et plus par an	1 288	6,2 %	2,8 %	3,4 %
Moins de 6 M de visites par an	- 19	- 2,3 %	- 1,1 %	- 1,2 %
TOTAL	1 269	5,9 %	2,6 %	3,3 %

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

(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.

À périmètre constant, la valeur des centres commerciaux attirant dix millions de visites ou plus par an a augmenté de + 7,4 % en 2015, dont + 4,1 % d'effet loyers et + 3,3 % d'effet taux.

2.3.1.2. Bureaux

Évolution du patrimoine Bureaux d'Unibail-Rodamco

La valeur des Bureaux du Groupe s'élève à 4 512 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 4 081 millions d'euros au 31 décembre 2014, droits de mutation et frais inclus.

ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)	4 081
Évolution à périmètre constant	215
Réévaluation du périmètre non constant	62 ⁽¹⁾
Revalorisation de parts	16 ⁽²⁾
Investissement/Acquisitions	158
Cessions	(22)
Effet de change	1 ⁽³⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	4 512

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

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent : (i) les IPUC ou actifs livrés en 2015, valorisés au coût de construction ou à la juste valeur (principalement So Ouest Plaza) et (ii) la reprise de provision pour dépréciation du projet Triangle enregistrée en décembre 2014.

(2) La revalorisation des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight) comptabilisés par mise en équivalence.

(3) Impact de change 1 million 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)	31/12/2015		31/12/2014	
	M€	%	M€	%
France	4 044	90 %	3 659	90 %
Pays nordiques	209	5 %	189	5 %
Europe centrale ⁽¹⁾	137	3 %	121	3 %
Allemagne ⁽¹⁾	54	1 %	46	1 %
Autriche	40	1 %	39	1 %
Pays-Bas	27	1 %	28	1 %
TOTAL	4 512	100 %	4 081	100 %

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

(1) Les actifs allemands (précédemment dans la région Europe centrale) sont désormais présentés séparément. Les données de 2014 ont été retraitées en conséquence.

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 2015 a baissé de - 85 points de base, à 6,0 %.

Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2015	Valeur droits inclus ⁽¹⁾ (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2015	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2014
France ⁽³⁾	3 077	2 989	5,9 %	6,8 %
Pays nordiques	187	183	7,0 %	7,2 %
Europe centrale ⁽⁴⁾	137	137	8,6 %	8,4 %
Allemagne ⁽⁴⁾	49	47	5,9 %	7,3 %
Autriche	37	36	6,7 %	6,6 %
Pays-Bas	5	5	8,1 %	7,8 %
TOTAL	3 492	3 397	6,0 %	6,8 %

(1) Valorisation au 31 décembre 2015 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) La partie occupée de Majunga est incluse dans le calcul du taux de rendement au 31 décembre 2015.

(4) Les actifs allemands (précédemment dans la région Europe centrale) sont désormais présentés séparément. Les montants de la région Europe centrale n'incluent pas les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight).

Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement Bureaux ferait diminuer de - 202 millions d'euros (ou - 5,0 %) la valeur totale du patrimoine de Bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence) droits de mutation et frais inclus.

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 215 millions d'euros en 2015 (ou + 6,1 %) à périmètre constant, principalement grâce à l'évolution des taux de capitalisation (impact de + 8,6 %), partiellement compensée par un effet loyers négatif (impact de - 2,5 %), certains des actifs de Bureaux du Groupe étant surloués.

Bureaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾ Année 2015	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	200	6,2 %	- 2,7 %	8,8 %
Pays nordiques	10	5,4 %	- 2,1 %	7,5 %
Europe centrale	0	1,5 %	4,2 %	- 2,7 %
Allemagne	8	18,0 %	- 4,5 %	22,5 %
Autriche	(3)	- 6,7 %	4,5 %	- 11,2 %
Pays-Bas	(1)	- 6,4 %	- 3,8 %	- 2,6 %
TOTAL	215	6,1 %	- 2,5 %	8,6 %

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

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2015, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

Portefeuille 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 – 31/12/2015	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
La Défense	1 940	48 %
Neuilly-Levallois-Issy	1 235	31 %
Paris QCA & autres	870	22 %
TOTAL	4 044	100 %

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

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement du pôle Bureaux pour la France au 31 décembre 2015 s'établit à 5,9 %, soit une baisse de - 89 points de base par rapport au 31 décembre 2014, en partie due à l'intégration pour la première fois de Majunga.

Évaluation du patrimoine de bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2015	Valeur droits inclus ⁽¹⁾ (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Prix €/m ² moyen ⁽³⁾
			31/12/2015	
La Défense	1 350	1 303	6,9 %	6 586
Neuilly-Levallois-Issy	1 184	1 158	5,3 %	8 190
Paris QCA et autres	543	528	4,2 %	11 885
TOTAL	3 077	2 989	5,9 %	7 761

(1) Valorisation au 31 décembre 2015 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 m² pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise. 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.

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-exploitation) ainsi que pour l'hôtel Confluence, la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2015.

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 2 726 millions d'euros ⁽¹⁾ au 31 décembre 2015 :

ÉVALUATION AU 31/12/2014 (M€)	2 498 ⁽¹⁾
Évolution à périmètre constant	164
Réévaluation du périmètre non constant	3
Investissements/Acquisitions	61 ⁽²⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	2 726 ⁽³⁾

(1) Composé de 2 227 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et 271 millions d'euros pour les hôtels.

(2) Inclut l'impact de - 29 millions d'euros de la reclassification d'un actif du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Centres Commerciaux vers le secteur commerce.

(3) Composé de 2 439 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et de 287 millions d'euros pour les hôtels (dont le projet d'hôtel de la Porte de Versailles).

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels augmente de + 164 millions d'euros, soit + 6,6 %, par rapport à fin 2014.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements	Année 2015	
	M€	%
Viparis et autres ⁽¹⁾	182	8,2 %
Hôtels	(17)	- 6,5 %
TOTAL	164	6,6 %

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

(1) « Viparis et autres » regroupe tous les sites de Congrès & Expositions du Groupe.

Ces valorisations font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits et frais de mutation estimés) des centres consolidés de Viparis de 6,3 % au 31 décembre 2015, en baisse de - 15 points de base par rapport au 31 décembre 2014.

2.3.1.4. Activités de services

Le portefeuille des activités de services est composé de :

- Espace Expansion, société de services immobiliers en France ;
- l'activité de services immobiliers d'Unibail-Rodamco Allemagne.

Les activités de services sont également expertisées annuellement par PwC afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine et dans l'ANR d'Unibail-Rodamco. Dans les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco, les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et/ou dépréciations.

(1) Sur le périmètre de consolidation comptable, droits et frais inclus (voir § 2.3.1.5 pour les données part du Groupe).

2.3.1.5. Données en part du Groupe du patrimoine

Les données sus-citées 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 – 31/12/2015	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	30 129	80 %	26 240	80 %
Bureaux	4 512	12 %	4 480	14 %
Congrès & Expositions	2 726	7 %	1 592	5 %
Services	387	1 %	312	1 %
TOTAL	37 755	100 %	32 624	100 %

Évaluation du patrimoine – 31/12/2014	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 %
TOTAL	34 576	100 %	30 734	100 %

Évolution à périmètre constant – Année 2015	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	1 269	5,9 %	1 125	5,9 %
Bureaux	215	6,1 %	212	6,1 %
Congrès & Expositions	164	6,6 %	86	5,9 %
Services	18	4,9 %	12	3,9 %
TOTAL	1 666	6,0 %	1 435	5,9 %

Évolution à périmètre constant – Année 2015 – Effet loyer / Effet taux	Effet loyer %	Effet taux %	Effet loyer %	Effet taux %
Centres Commerciaux	2,6 %	3,3 %	2,5 %	3,4 %
Bureaux	-2,5 %	8,6 %	-2,5 %	8,6 %

Taux de rendement	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Centres Commerciaux	4,6 %	4,8 %	4,6 %	4,9 %
Bureaux – surfaces louées	6,0 %	6,8 %	6,0 %	6,8 %

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

2.3.1.6. Paramètres de valorisation additionnels – IFRS 13

Unibail-Rodamco se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation ⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA.

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.

Centres Commerciaux

Les Centres Commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2015		Taux de rendement	Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	8,7 %	905	13,0 %	9,5 %	8,8 %
	Min	3,6 %	85	5,3 %	4,0 %	0,2 %
	Moy. pondérée	4,3 %	487	5,9 %	4,5 %	4,9 %
Europe centrale ⁽⁵⁾	Max	8,8 %	535	11,5 %	9,5 %	4,9 %
	Min	4,9 %	116	6,8 %	5,1 %	2,2 %
	Moy. pondérée	5,2 %	369	7,0 %	5,5 %	2,7 %
Pays nordiques	Max	9,8 %	531	9,8 %	7,8 %	5,5 %
	Min	4,1 %	114	6,7 %	4,5 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,6 %	358	7,2 %	4,8 %	4,5 %
Espagne	Max	8,4 %	747	11,0 %	7,8 %	5,2 %
	Min	4,6 %	100	7,5 %	4,8 %	1,4 %
	Moy. pondérée	5,1 %	274	8,2 %	5,2 %	3,4 %
Allemagne ⁽⁵⁾	Max	7,2 %	399	8,0 %	6,9 %	4,5 %
	Min	4,3 %	238	6,4 %	4,2 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,8 %	293	6,8 %	4,8 %	3,0 %
Autriche ⁽⁵⁾	Max	4,5 %	367	6,4 %	4,5 %	2,8 %
	Min	4,4 %	345	6,3 %	4,5 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,5 %	356	6,3 %	4,5 %	2,7 %
Pays-Bas	Max	12,4 %	412	9,1 %	9,0 %	4,3 %
	Min	4,5 %	131	6,0 %	4,4 %	-1,8 %
	Moy. pondérée	5,0 %	252	6,5 %	5,0 %	3,1 %

Les taux de rendement initial, 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 m².

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

(5) Aupark (Bratislava) a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale en janvier 2015. Les actifs allemands sont désormais présentés séparément.

Bureaux

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2015		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	11,9 %	484	9,8 %	8,3 %	24,5 %
	Min	4,0 %	104	5,0 %	4,3 %	-2,6 %
	Moy. pondérée	5,9 %	370	6,1 %	5,2 %	3,1 %
Pays nordiques	Max	9,0 %	248	9,0 %	7,9 %	3,9 %
	Min	5,1 %	68	7,1 %	5,5 %	1,6 %
	Moy. pondérée	7,0 %	195	7,9 %	6,6 %	2,8 %
Pays-Bas	Max	15,5 %	52	13,8 %	9,8 %	9,4 %
	Min	n.s	n.s	6,6 %	5,4 %	n.s
	Moy. pondérée	8,1 %	47	10,5 %	8,1 %	9,3 %
Allemagne	Max	7,7 %	535	8,5 %	7,5 %	7,6 %
	Min	4,9 %	53	6,5 %	4,5 %	1,4 %
	Moy. pondérée	5,9 %	165	7,9 %	6,3 %	2,9 %
Autriche	Max	6,9 %	126	7,6 %	7,0 %	2,7 %
	Min	6,4 %	120	7,2 %	6,5 %	2,0 %
	Moy. pondérée	6,7 %	123	7,4 %	6,8 %	2,4 %

Les taux de rendement initial, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. La région Europe centrale ne contient qu'un actif (hormis la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy, Lumen et Skylight) et n'est donc pas présentée. Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte. Tableau excluant les actifs considérés au prix de l'offre.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

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 2015, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) s'élèvent à 16 042 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) intègrent un résultat net récurrent de 1 030,4 millions d'euros ainsi que 1 303,6 millions d'euros de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers ainsi que 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 » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2015.

La composante dette des ORA⁽¹⁾, reconnue en comptabilité, 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 ORNANEs⁽²⁾ 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 ORNANEs émises en 2012 et non rachetées étaient « dans la monnaie » au 31 décembre 2015. Par conséquent, leur mise à la juste valeur a donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR pour un montant de 2 millions d'euros, et l'effet dilutif correspondant (+ 8 547 actions) a également été pris en compte dans le calcul du nombre d'actions totalement dilué au 31 décembre 2015 (et ce pour la part correspondant à la surperformance de l'ORNANE, son montant nominal étant considéré comme de la dette).

Les ORNANEs émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2015 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des actions de performance et des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2015 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances ont été atteintes, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de + 774 205, moyennant un apport en capitaux propres de + 107 millions d'euros.

(1) Obligations Remboursables en Actions.

(2) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. partie sur les Ressources Financières.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2015 s'établit à 99 484 430 actions.

2.3.2.3. Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers, de l'actif d'exploitation (7 Adenauer, Paris) et des fonds de commerce de 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 + 340 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 2015, 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 (1 377 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 267 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 670 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 et les ORNANes sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco.

L'effet de la mise à juste valeur (182 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). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de - 469 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

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 2015, 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 + 442 millions d'euros.

2.3.2.7. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA triple net (EPRA NNNNAV)

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'Unibail-Rodamco ressort à 16 903 millions d'euros au 31 décembre 2015, soit 169,90 euros par action (totalement dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en hausse de + 12,4 % (+ 18,70 euros) par rapport au 31 décembre 2014 et de + 5,1 % (+ 8,20 euros) par rapport au 30 juin 2015.

La hausse de + 18,70 euros est la somme de : (i) une création de valeur de + 27,54 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2015 pour - 9,60 euros par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 0,76 euro par action.

2.3.3. Calcul de l'Actif Net Réévalué de continuation

Afin de calculer un Actif Net Réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net 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 186,70 euros par action au 31 décembre 2015, en hausse de + 20,40 euros (+ 12,3 %) par rapport au 31 décembre 2014.

La hausse de + 20,40 euros est la somme de : (i) une création de valeur de + 29,24 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2015 pour - 9,60 euros par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 0,76 euro par action.

RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Actif Net Réévalué au 31 décembre 2015

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 2014 au 31 décembre 2015.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco Présentation conforme aux recommandations EPRA <i>(Tous les montants en part du Groupe et en M€)</i>	31/12/2014		30/06/2015		31/12/2015	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		100 177 029		100 625 762		99 484 430
ANR selon les états financiers	14 520		14 641		16 042	
Créance des actionnaires	0		473		0	
ORA et ORNANE	148		3		2	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	279		309		107	
ANR dilué	14 947		15 425		16 151	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	350		398		340	
<i>Moins</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	464		425		182	
Impôts différés au bilan	1 244		1 317		1 377	
Goodwill lié aux impôts différés	(255)		(253)		(267)	
ANR EPRA	16 750	167,20 €	17 313	172,00 €	17 783	178,80 €
Valeur de marché des instruments financiers	(464)		(425)		(182)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(907)		(363)		(469)	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	(604)		(651)		(670)	
Estimation des droits de mutation et frais	372		397		442	
ANR EPRA TRIPLE NET	15 147	151,20 €	16 271	161,70 €	16 903	169,90 €
% de variation sur 6 mois		5,5 %		6,9 %		5,1 %
% de variation sur 1 an		3,4 %		12,8 %		12,4 %

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>	31/12/2014		30/06/2015		31/12/2015	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	15 147		16 271		16 903	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	604		651		670	
Droits de mutation et frais estimés	909		927		1 000	
ANR DE CONTINUATION TOTALEMENT DILUÉ	16 660	166,30 €	17 849	177,40 €	18 573	186,70 €
% de variation sur 6 mois		5,9 %		6,7 %		5,2 %
% de variation sur 1 an		4,2 %		12,9 %		12,3 %

2 RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Actif Net Réévalué au 31 décembre 2015

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2014 au 31 décembre 2015 est présenté dans le tableau ci-dessous (des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis) :

Passage du 31/12/2014 au 31/12/2015 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
AU 31/12/2014, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	151,20 €	166,30 €
Réévaluation des actifs immobiliers ⁽¹⁾	18,73	18,73
Centres Commerciaux	15,62	
Bureaux	2,39	
Congrès & Expositions	0,73	
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	(0,52)	(0,52)
Plus-values de cessions	0,84	0,84
Résultat Net Récurrent	10,46	10,46
Distribution 2014	(9,60)	(9,60)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	0,76	0,76
Variation de retraitement des droits et impôts	(1,13)	0,45
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(1,23)	(1,12)
Autres variations (y compris écarts de change)	0,39	0,40
AU 31/12/2015, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	169,90 €	186,70 €

(1) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 14,43 euros par action, dont + 3,66 euros dus à l'effet loyers et + 10,77 euros dus à l'effet taux.

2.4. RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2015, les marchés financiers ont connu des périodes de forte volatilité en raison de nouvelles macroéconomiques négatives et d'incertitudes sur les politiques des banques centrales. Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 4 015 millions d'euros de dettes nouvelles à moyen et long terme, sur les marchés obligataires et bancaires, à des conditions attractives, tout en continuant à diversifier ses sources de financement.

Les ratios financiers se maintiennent à des niveaux sains :

- le ratio de couverture des intérêts s'est amélioré à 4,6x (contre 4,2x en 2014) ;
- le ratio d'endettement (LTV) a diminué à 35 % (contre 37 % au 31 décembre 2014). Cette évolution est principalement due aux cessions réalisées en 2015 et à l'augmentation de la valeur du patrimoine, partiellement compensées par les investissements dans les projets de développement livrés ou devant être livrés dans les prochaines années et par des coûts induits par la gestion active du bilan du Groupe en 2015.

Le coût moyen de la dette pour 2015 ressort à un niveau historiquement bas de 2,2 % (contre 2,6 % en 2014 et 2,9 % en 2013).

2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2015

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco reste stable à 13 600 millions d'euros ⁽¹⁾ au 31 décembre 2015 (contre 13 652 millions d'euros au 31 décembre 2014).

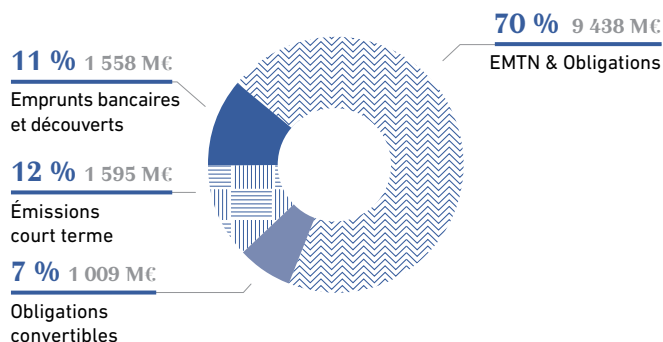
La dette financière inclut 1 009 millions d'euros d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 100 % de leur valeur nominale. Ces ORNANES sont celles émises en juin 2014 et avril 2015, tandis qu'environ 99 % des ORNANES émises en septembre 2012 ont été rachetées en 2015 (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 2015 de ⁽²⁾ :

- 9 438 millions d'euros d'émissions obligataires émises sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'Unibail-Rodamco ;
- 1 009 millions d'euros d'ORNANE ;
- 1 595 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et BMTN ⁽³⁾ ;
- 1 558 millions d'euros de crédits et découverts bancaires dont 438 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 098 millions d'euros de prêts hypothécaires et 23 millions d'euros de découverts.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe ⁽⁴⁾.



La diversification des sources de financement s'est poursuivie en 2015. La part des emprunts obligataires reste prépondérante.

2.4.1.2. Liquidité

En 2015, le Groupe a profité d'une fenêtre de marché favorable et de besoins en financement limités pour gérer activement son bilan au 1^{er} semestre 2015 à travers (i) des offres de rachat d'obligations publiques et convertibles et (ii) l'émission de nouvelles dettes sur des marchés diversifiants à des conditions attractives et sur de plus longues maturités réalisant les « premières » suivantes :

- la 1^{re} offre de rachat sur des ORNANES du Groupe ;
- la 1^{re} offre de rachat permettant de substituer des obligations responsables (« *Green Bond* ») à des obligations publiques classiques.

Le Groupe a également émis :

- la 1^{re} ORNANE avec un taux de rendement négatif pour une société foncière dans le marché euro ;
- la 1^{re} émission publique avec une maturité de 15 ans, soit la plus longue maturité jamais émise par une société foncière dans le marché public euro ;
- une nouvelle émission d'obligations responsables (« *Green Bond* ») sur le marché euro avec une maturité de 10 ans.

Le Groupe a poursuivi la diversification de ses sources de financement à travers des placements privés au 2nd semestre 2015, à des conditions attractives (inférieures aux niveaux secondaires) et sur des maturités longues, incluant des obligations en HKD avec des investisseurs asiatiques, des obligations indexées sur swap à échéance constante (CMS) et des obligations à long terme et à taux variable (FRN).

Au total, les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2015 s'élèvent à 4 015 millions d'euros et incluent :

- la signature de 2 275 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5,9 ans et une marge ⁽⁵⁾ de 38 points de base en moyenne. Ce montant inclut le refinancement de prêts hypothécaires pour un montant total de 360 millions d'euros et une maturité moyenne de 11 ans, sur des actifs en Allemagne et en France.

(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 2.4.1.2).

(4) En dehors de situation exceptionnelle de changement de contrôle.

(5) Sur la base de la notation actuelle et des tirages existants.

En plus des 2 275 millions d'euros levés, Unibail-Rodamco a étendu ses lignes de crédit syndiquées existantes pour un montant total de 1 800 millions d'euros pour une durée additionnelle d'un an ;

- deux émissions obligataires en avril 2015 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 000 millions d'euros aux conditions suivantes :
 - émission obligataire de 500 millions d'euros, avec un coupon de 1,375 % et pour une maturité de 15 ans,
 - émission d'une obligation responsable (« Green Bond ») de 500 millions d'euros, avec un coupon de 1,00 % et pour une maturité de 10 ans ;
- quatre placements privés émis sous le programme EMTN au 2nd semestre 2015 pour un montant total de 240 millions d'euros avec une marge de 78 points de base au-dessus du niveau du swap et pour une maturité de 12 ans en moyenne, dont :
 - une obligation émise en HKD swappée en Euro pour un montant total équivalent de 90 millions d'euros et une maturité de 10 ans,
 - une obligation à taux variable (FRN) pour un montant de 50 millions d'euros et une maturité de 9 ans,
 - une obligation indexée sur le CMS 10 ans swappée contre Euribor 3 mois pour un montant de 70 millions d'euros et une maturité de 15 ans,
 - une obligation à taux fixe pour un montant de 30 millions d'euros et une maturité de 15 ans.

Au total, 1 240 millions d'euros ont été levés sur les marchés obligataires en 2015 avec une marge de 65 points de base en moyenne au-dessus du niveau du swap et pour une maturité moyenne de 12 ans, contre une marge de 67 points de base en moyenne et une maturité moyenne de 9 ans en 2014 ;

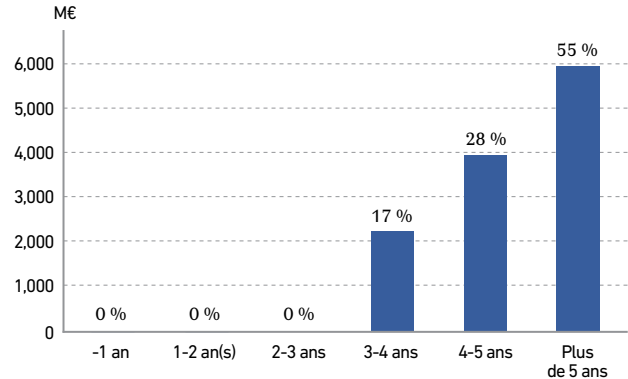
- l'émission d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 500 millions d'euros en avril 2015 avec un taux de rendement négatif (Unibail-Rodamco a reçu 100,5 % du pair de l'ORNANE à l'émission), un coupon de 0 %, une maturité de 7 ans et un prix d'exercice de 346,87 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 37 % au-dessus de la moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Unibail-Rodamco au jour de l'émission ⁽¹⁾ ;
- le Groupe a également réalisé deux offres de rachat d'obligations en avril 2015 avec un montant total de :
 - 1 145 millions d'euros d'obligations publiques rachetées portant sur neuf émissions obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2021 et des coupons de 1,625 % à 4,625 %, et
 - 741 millions d'euros d'ORNANEs émises en 2012, correspondant à un taux de succès d'environ 99 %.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme de Billets de Trésorerie et de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN). L'encours moyen des papiers court terme en 2015 a été de 1 192 millions d'euros (contre 804 millions d'euros en 2014) avec une maturité résiduelle allant jusqu'à 14 mois. Les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne avec une marge de 11 points de base au-dessus de l'Eonia ⁽²⁾ en 2015.

Au 31 décembre 2015, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 450 millions d'euros suite à la signature de nouvelles lignes et au refinancement de lignes existantes et les excédents de trésorerie s'établissent à 343 millions d'euros.

2.4.1.3. Dette par maturité

Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2015 après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.



Au 31 décembre 2015, l'intégralité 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 2015, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 6,5 années (contre 5,9 années au 31 décembre 2014 et 5,4 années au 31 décembre 2013).

Besoins de liquidité

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco ⁽³⁾ pour les douze prochains mois sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2015 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 915 millions d'euros (incluant un montant total de 612 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en avril et septembre 2016) à comparer aux 5 450 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 343 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2015.

(1) L'ORNANE inclut un mécanisme d'ajustement en cas de paiement d'un dividende au-delà de 9,6 euros par action.

(2) Le taux a été de - 0,107 % en moyenne en 2015.

(3) Hors papiers court terme mûrissant en 2016 pour un montant de 1 480 millions d'euros.

2.4.1.4. Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'établit à 2,2 % en 2015 contre 2,6 % en 2014. 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, les rachats d'obligations réalisés en octobre 2014 et avril 2015, 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 en 2015.

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 29 mai 2015 la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable, et la notation à court terme à « A1 ».

Le 20 juillet 2015, Fitch Ratings a confirmé la notation à long terme du Groupe à « A », avec une perspective stable. Fitch Ratings note aussi « F1 » les émissions court terme du Groupe.

2.4.3. Gestion des risques de marché

Les risques de marché peuvent (i) engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, de matières premières ou de titres cotés en Bourse et (ii) empêcher le Groupe d'accéder aux sources de financement nécessaires à son activité. 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, à maintenir la liquidité financière suffisante 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.

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 ;
- a mis en place des lignes de crédit confirmées non tirées.

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 applique la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés depuis juin 2013.

2.4.3.1. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe a profité de l'environnement de taux bas au cours du 1^{er} semestre 2015 pour émettre sur des maturités plus longues et assurer des coupons attractifs conservés à taux fixes :

- 500 millions d'euros d'ORNANES avec une maturité de 7 ans et un coupon à 0 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 10 ans et un coupon de 1,00 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 15 ans et un coupon de 1,375 %.

L'environnement de marché a évolué significativement au cours du 2nd semestre 2015, avec une pentification de la courbe des taux d'intérêts du fait d'une baisse des taux courts à des niveaux historiquement bas tandis que les taux longs ont augmenté après la réunion de la BCE du 3 décembre 2015.

Dans ce contexte et au vu de sa position de couverture, le Groupe a restructuré une partie de ses instruments de couverture au 2nd semestre 2015 avec :

- l'annulation de 3 milliards d'euros de swaps ⁽¹⁾ long terme existants jusqu'à 2022 ;
- la restructuration de 4 milliards d'euros de swaps ⁽¹⁾ existants jusqu'à 2017 ;
- la mise en place de caps ⁽²⁾ pour 5,5 milliards d'euros et 4 milliards d'euros à court et moyen termes couvrant jusqu'en janvier 2021, profitant ainsi de l'environnement de taux bas sur le moyen terme et d'une décroissance de la volatilité des caps sur cette période.

Suite à ces restructurations :

- la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte pour les trois prochaines années ;
- la dette anticipée du Groupe sur 2019 et 2020 est couverte à plus de 79 % ;
- la position de couverture du Groupe est plus équilibrée avec une part accrue des caps de 24 % de la dette anticipée permettant ainsi de bénéficier des taux bas.

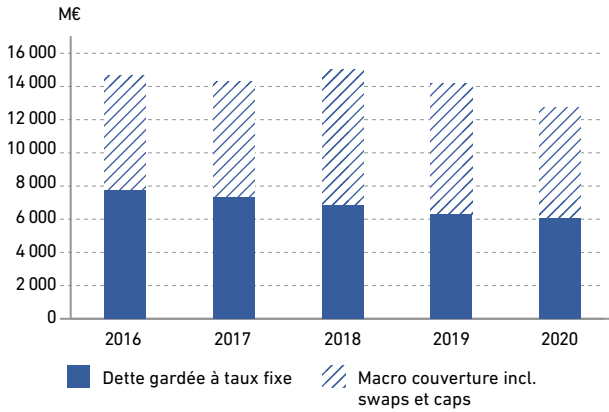
La restructuration de la position de couverture au 2nd semestre 2015 (incluant l'annulation, la restructuration et la mise en place de nouveaux instruments de couverture) a été réalisée pour un coût total de presque 0,5 milliard d'euros.

(1) Incluant des options sur swaps.

(2) Incluant des caps avec des options sur swaps.

Projection des encours moyens de couverture et de dette à taux fixe par an jusqu'en 2020

(en millions d'euros – au 31 décembre 2015)



Le graphique ci-dessus présente :

- la part de la dette conservée à taux fixe ;
- les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macrocouverture du Groupe.

À titre d'information, 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 (Stockholm), levé en DKK et swappé en SEK.

Mesure du risque de taux

Au 31 décembre 2015, la dette financière nette s'élève à 13 258 millions d'euros (contre 12 821 millions d'euros au 31 décembre 2014), hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie de 343 millions d'euros.

La dette financière nette au 31 décembre 2015 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.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2016, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 50 points de base ⁽¹⁾ en 2016 aurait un impact négatif estimé de 8,0 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent 2016. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact négatif de 0,8 million d'euros sur ce même résultat. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de 28,3 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait du même montant le résultat net récurrent 2016.

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.

(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 2015 à - 0,131 %.

Mesure de l'exposition au risque de change

Principales expositions en devise (en millions d'euros)

Devise	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
CHF	0	-124	-124	124	0
CZK	3	-145	-141	0	-141
DKK	400	-207	193	135	328
HKD	0	-296	-296	296	0
HUF	5	0	5	0	5
PLN	289	1	290	0	290
SEK	2 773	-1 045	1 728	-134	1 595
USD	0	-189	-189	189	0
TOTAL	3 471	-2 005	1 466	610	2 076

L'exposition principale est en couronne suédoise :

- une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR aurait un impact négatif de 145 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;

- la sensibilité du résultat net récurrent 2016 ⁽¹⁾ à une baisse de 10 % du taux de change SEK/EUR est limitée à 10,5 millions d'euros ;
- la ligne de crédit de 1 750 millions de SEK signée en avril 2012 est non tirée au 31 décembre 2015.

2.4.4. Structure financière

Au 31 décembre 2015, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 37 755 millions d'euros.

Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2015, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe ressort à 35 % ⁽²⁾, contre 37 % au 31 décembre 2014.

Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 4,6x en 2015 grâce aux loyers solides des actifs existants et de ceux récemment livrés 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 4,2x pour 2014.

Ratios financiers	31/12/2015	31/12/2014
Ratio d'endettement ⁽²⁾	35 %	37 %
Ratio de couverture des intérêts ⁽³⁾	4,6x	4,2x

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.

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.

Au 31 décembre 2015, 97 % 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.

(1) 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 9,2118.

(2) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (37 755 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 34 576 millions d'euros au 31 décembre 2014). Le Ratio d'endettement hors droit est estimé à 37 % au 31 décembre 2015.

(3) 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.

2.5. INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2015, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA ⁽¹⁾ dans ses recommandations ⁽²⁾, 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.

	2015	2014
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA (M€)	1 030,4	1 068,1
Résultat Net Récurrent EPRA/action (€/action)	10,46	10,92
% de variation du RNR EPRA/action (%)	- 4,2 %	6,8 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période IFRS (part du Groupe) et le Résultat net EPRA est présenté ci-dessous :

	2015	2014
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE IFRS (PART DU GROUPE)	2 334,0	1 670,5
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	1 818,8	1 314,2
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	84,7	82,6
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente		
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	(14,9)	-
(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	(362,1)	(446,9)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	(1,6)	0,1
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	(248,6)	(176,8)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les coentreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	177,9	14,5
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	(150,6)	(196,6)
RÉSULTAT NET EPRA	1 030,4	1 068,1
Nombre moyen d'actions et d'ORA	98 496 508	97 824 119
Résultat net EPRA par action	10,46 €	10,92 €
Variation du Résultat net EPRA par action	- 4,2 %	6,8 %

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 paragraphe « Actif Net Réévalué » de ce chapitre.

	31/12/2015	31/12/2014
ANR EPRA (€/action)	178,80	167,20
ANR EPRA triple net (€/action)	169,90	151,20
% de variation sur 1 an (%)	12,4 %	3,4 %

(1) EPRA : European Public Real Estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com.

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 :

	31/12/2015		31/12/2014	
	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾	Centres commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾
TAUX DE RENDEMENT UNIBAIL-RODAMCO	4,6 %	6,0 %	4,8 %	6,8 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	- 1,2 %	0,0 %	- 0,5 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,1 %	- 0,1 %	- 0,2 %	- 0,2 %
TAUX DE RENDEMENT EPRA TOPPED-UP⁽¹⁾	4,5 %	4,7 %	4,7 %	6,1 %
Effet des aménagements de loyers	- 0,2 %	- 1,2 %	- 0,2 %	- 1,4 %
TAUX DE RENDEMENT EPRA CASH⁽²⁾	4,3 %	3,5 %	4,6 %	4,7 %

(1) Loyer contractuel annualisé (loyer facial sans prise en compte des aménagements de loyer), net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

(2) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

(3) Les actifs en développement et ceux comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

2.5.4. Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surfaces louée + vacante). L'Europe centrale a été retraitée en excluant l'Allemagne au 31 décembre 2014.

	31/12/2015	31/12/2014
Centres Commerciaux		
France	2,8 %	2,2 %
Europe centrale	0,9 %	0,9 %
Espagne	1,1 %	1,5 %
Pays nordiques	3,8 %	3,1 %
Autriche	1,6 %	2,1 %
Allemagne	3,0 %	4,7 %
Pays-Bas	3,9 %	3,3 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	2,5 %	2,2 %
Bureaux		
France	14,7 %	14,6 %
TOTAL BUREAUX	14,4 %	14,4 %

2.5.5. Ratios de coûts EPRA

	2015	2014
Inclus :		
(i-1) Frais généraux	(106,2)	(89,3)
(i-2) Frais de développement	(4,5)	(4,1)
(i-3) Charges sur immeubles	(99,9)	(112,7)
(ii) Charges locatives nettes/honoraires	(29,1)	(24,5)
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées	-	-
(iv) Autres produits/refacturations couvrant des frais généraux	-	-
(v) Quote-part de frais généraux et charges des sociétés mises en équivalence (MEE)	(14,3)	(14,9)
Exclus (si inclus ci-dessus) :	-	-
(vi) Amortissement des immeubles de placement	-	-
(vii) Charges du foncier	-	-
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	28,8	28,5
COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛTS DE VACANCE) (A)	(225,3)	(217,0)
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(29,1)	(24,5)
COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B)	(196,2)	(192,5)
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	1 490,6	1 517,4
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(28,8)	(28,5)
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	121,4	123,9
REVENUS LOCATIFS (C)	1 583,1	1 612,9
RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)	14,2 %	13,5 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	12,4 %	11,9 %

Note : Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres commerciaux et Bureaux.

2.5.6. Investissements

(M€)	2015		2014	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	137,7	127,6	412,6	273,4
Développement ⁽²⁾	507,8	422,2	450,0	399,3
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	513,9	407,7	511,4	434,5
Autres ⁽⁴⁾	172,6	137,6	155,1	129,7
TOTAL INVESTISSEMENTS	1 332,1	1 095,1	1 529,2	1 236,9

(1) En 2015, comprend principalement les acquisitions de terrains et de lots pour les projets de Leidsenhage, Amstelveen et Parquesur. En 2014, comprend essentiellement la capitalisation des loyers du bail emphytéotique de la Porte de Versailles (Viparis).

(2) Comprend les investissements relatifs aux projets de développement, principalement les tours Majunga et Trinity et les projets Mall of Scandinavia (Stockholm), Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) et l'extension de Carré Sénart (région parisienne).

(3) En 2015, inclut les investissements concernant des extensions et rénovations de centres existants, principalement : les bureaux de So Ouest Plaza (région parisienne), Täby Centrum (Stockholm), Ruhr Park (Bochum) et Minto (Mönchengladbach). En 2014, comprend essentiellement les investissements concernant les projets d'extension et de rénovation de Täby Centrum (Stockholm), Party 2 (région parisienne), Glories (Barcelone) et Euralille (Lille).

(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 74,3 millions d'euros, 25,8 millions d'euros, 28,6 millions d'euros et 8,9 millions d'euros (en part du Groupe).

2.5.7. Tableau de passage entre le Bilan et le Ratio d'endettement (LTV)

(M€)	31/12/2015	31/12/2014
Montants comptabilisés au Bilan	36 515,9	33 538,2
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	33 001,8	29 781,5
Immeubles de placement évalués au coût	708,2	472,1
Actifs corporels	216,3	215,7
Écarts d'acquisition	542,8	541,2
Actifs incorporels	242,1	237,5
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 536,0	1 676,1
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	268,8	614,1
Retraitements	1 239,0	1 037,8
Droits et frais de mutation	1 642,8	1 465,6
Écarts d'acquisition	(400,4)	(421,9)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	418,3	408,0
Retraitements IFRS, dont	(421,7)	(413,9)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(364,3)</i>	<i>(368,9)</i>
<i>Autres</i>	<i>(57,3)</i>	<i>(45,0)</i>
TOTAL ACTIFS, INCLUANT DROITS DE MUTATION ET FRAIS (=A)	37 754,9	34 576,0
TOTAL ACTIFS, EXCLUANT DROITS DE MUTATION ET FRAIS (=B)	36 112,1	33 110,4
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs)	1 087,8	1 406,7
Part non courante des emprunts et dettes financières	11 522,9	12 006,0
Part courante des emprunts et dettes financières	2 447,7	1 289,4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	15 058,3	14 702,1
Retraitements		
Juste valeur de la dette	(79,1)	(177,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 227,0)	(766,5)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(99,9)	(27,5)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(52,0)	(78,3)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (EN VALEUR NOMINALE)	13 600,3	13 652,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(342,6)	(831,1)
DETTE FINANCIÈRE NETTE (=C)	13 257,7	12 820,9
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (= C/A)	35 %	37 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (= C/B)	37 %	39 %

3



DÉVELOPPEMENT DURABLE

3.1. STRATÉGIE ET ORGANISATION	64	3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108
3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64	3.4.5. Transparence auprès des investisseurs et actionnaires	111
3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67	3.5. ENTREPRISE CITOYENNE	120
3.1.3. Intégration aux processus clés et aux activités	68	3.5.1. Entreprenariat	120
3.1.4. Formation	68	3.5.2. Éducation	120
3.1.5. Innovation	68	3.5.3. Social	120
3.1.6. Participation à des organismes externes	69	3.6. RESSOURCES HUMAINES	121
3.1.7. Scores ESG (Environnement, Social, et Gouvernance) et récompenses	69	3.6.1. Méthodologie du reporting	121
3.2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES	71	3.6.2. Emploi, diversité, et entreprise citoyenne	121
3.2.1. Gouvernance d'entreprise	71	3.6.3. Gestion de carrière	123
3.2.2. Conduite éthique	71	3.6.4. Formation – UR Academy	123
3.2.3. Gestion des risques et des crises	72	3.6.5. Attractivité	124
3.3. ENVIRONNEMENT	73	3.6.6. Bien-être au travail	125
3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	73	3.6.7. Rémunération	126
3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75	3.6.8. Relations sociales	127
3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79	3.6.9. Organigramme	128
3.3.4. Changement climatique	84	3.7. RÉALISATIONS 2015 ET OBJECTIFS 2020	129
3.3.5. Utilisation des ressources	96	3.7.1. Réalisations 2015	129
3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101	3.7.2. Objectifs à long terme : une vision à 2020	132
3.4. PARTIES PRENANTES	103	3.8. TABLES DE CONCORDANCE	133
3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104	3.8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	133
3.4.2. Expérience clients	107	3.8.2. GRI G4	137
3.4.3. Partenariat avec les locataires	107	3.8.3. Grenelle II, Article 225	147
		3.9. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	151

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 2015, 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. 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 importante dans les réalisations du Groupe, au bénéfice de la création de valeur tant pour le Groupe que pour ses parties prenantes. En 2015, une mise à jour de l'étude de matérialité du Groupe initiée en 2012, a été menée afin de prendre en compte les progrès réalisés ainsi que les évolutions en termes de risques et d'opportunités dans le secteur de l'immobilier commercial et pour le Groupe. Cette vision actualisée, qui intégrait également les conclusions d'une consultation de parties prenantes externes, a permis de définir un nouveau cadre pour structurer la politique et les priorités du Groupe en matière de développement durable et de refixer des objectifs à moyen terme.

En avril, Unibail-Rodamco réussit l'émission de sa troisième obligation responsable (« Green Bond »), qui a confirmé de nouveau l'engagement à long terme du Groupe en matière de développement durable tant pour ses activités de conception, de construction et d'exploitation. Le second reporting dédié aux « Green Bond », intégré à ce rapport, prouve que les trois premières émissions ont strictement respecté l'allocation des fonds collectés 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 2015, 21 centres commerciaux et un immeuble de bureaux ont obtenu une certification Exploitation « BREEAM In-Use ». À fin 2015, 84 % (en surface GLA) du portefeuille de centres commerciaux du Groupe bénéficient déjà d'une certification environnementale, représentant plus de 2,6 millions de m² GLA. 96 % des certificats obtenus ont atteint les mentions « Excellent » ou « Exceptionnel » pour la partie « Gestion de bâtiment », ce qui correspond au profil de certification environnementale le plus élevé du marché pour un portefeuille de centres commerciaux.

La politique active du Groupe en faveur de la diminution des émissions de CO₂ donne de bons résultats, avec une baisse de l'intensité carbone (émissions CO₂ cumulées/visite pour les centres commerciaux gérés à périmètre constant) de - 17 % à fin 2015 par rapport à 2012 ; en ligne avec l'objectif de - 30 % à atteindre d'ici 2020. Cet objectif Groupe de réduction des émissions carbone est d'ailleurs en phase avec le scénario de + 2 °C de la conférence pour le climat COP21 et reste parmi les objectifs les plus ambitieux au sein du secteur immobilier.

En 2015, Unibail-Rodamco a continué d'étendre ses politiques en matière de développement durable au portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés en Allemagne, périmètre inclus dans le reporting Groupe pour la deuxième année consécutive ; les réalisations notables en 2015 sont les certifications environnementales pour les actifs en exploitation, et le déploiement du système interne de gestion des risques du Groupe dédié aux sujets d'hygiène, de santé et de sécurité, y compris l'évaluation annuelle effectuée par un tiers indépendant.

Pour plus d'informations sur les réalisations 2015, les indicateurs et les nouveaux objectifs à long terme, veuillez consulter les pages 129 à 132.

Le taux de couverture des informations et indicateurs environnementaux publiés dans les pages suivantes représente 87 % de la valeur totale du portefeuille consolidé au 31 décembre 2015 ; et 100 % des entités salariées du Groupe pour les informations sociales.

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.

En 2015, le Groupe a décidé de missionner de nouveau JLL afin de conduire une nouvelle étude de matérialité. L'objectif de cette revue était :

- de réapprécier la compréhension et les priorisations des impacts de Unibail-Rodamco en matière de développement durable, ainsi que des risques et opportunités à la lumière des changements rencontrés par le secteur immobilier, et de proposer une mise à jour de la matrice de matérialité ;
- de réactualiser sa stratégie en matière de développement durable afin d'intégrer les points de vue des parties prenantes internes et externes et les autres conclusions de l'étude de matérialité, et afin de mieux préparer le Groupe à faire face avec succès aux nouveaux défis à venir.

Cette étude intégrait différents tests, incluant des consultations de parties prenantes externes ⁽¹⁾.

Les conclusions de cette étude ont effectivement permis de définir de nouvelles priorités présentées sur le graphique en page 65, et de nouveaux objectifs annoncés à la page 132 de ce rapport, tous deux déclinant les résultats de l'étude de matérialité approuvés

par le comité développement durable, et garantissant que les opportunités de création de valeur sont appréciées dans une approche intégrée.

Enjeux matériels pour une création de valeur durable

La nouvelle matrice de matérialité illustre les 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 132) et de communiquer de manière transparente sur ces thématiques les plus stratégiques.

La matrice de 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.

Différents niveaux d'impact selon la position relative sur cet axe :

- 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.

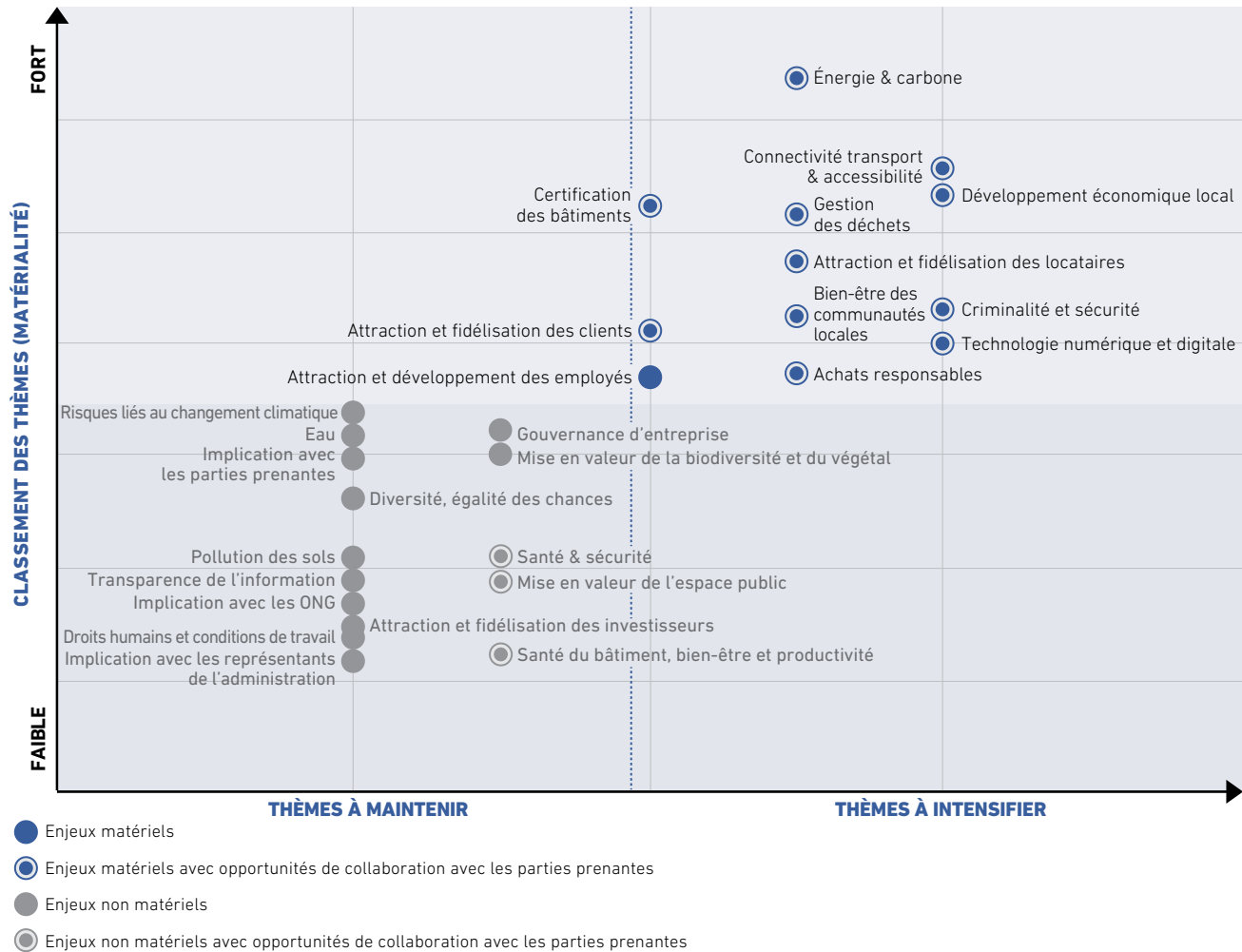
■ Horizontalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie droite du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien couverts et maîtrisés et qui ne nécessitent qu'un suivi (partie 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.

(1) Investisseurs, autorités locales et locataires.

LES PRINCIPAUX THÈMES MATÉRIELS IMPACTANT LA CRÉATION DE VALEUR ⁽¹⁾

D'après les différentes analyses menées dans le cadre de l'étude de matérialité, une sélection de 12 thématiques a été identifiée comme devant faire l'objet d'un effort plus soutenu pour Unibail-Rodamco, tel qu'illustré ci-dessous.

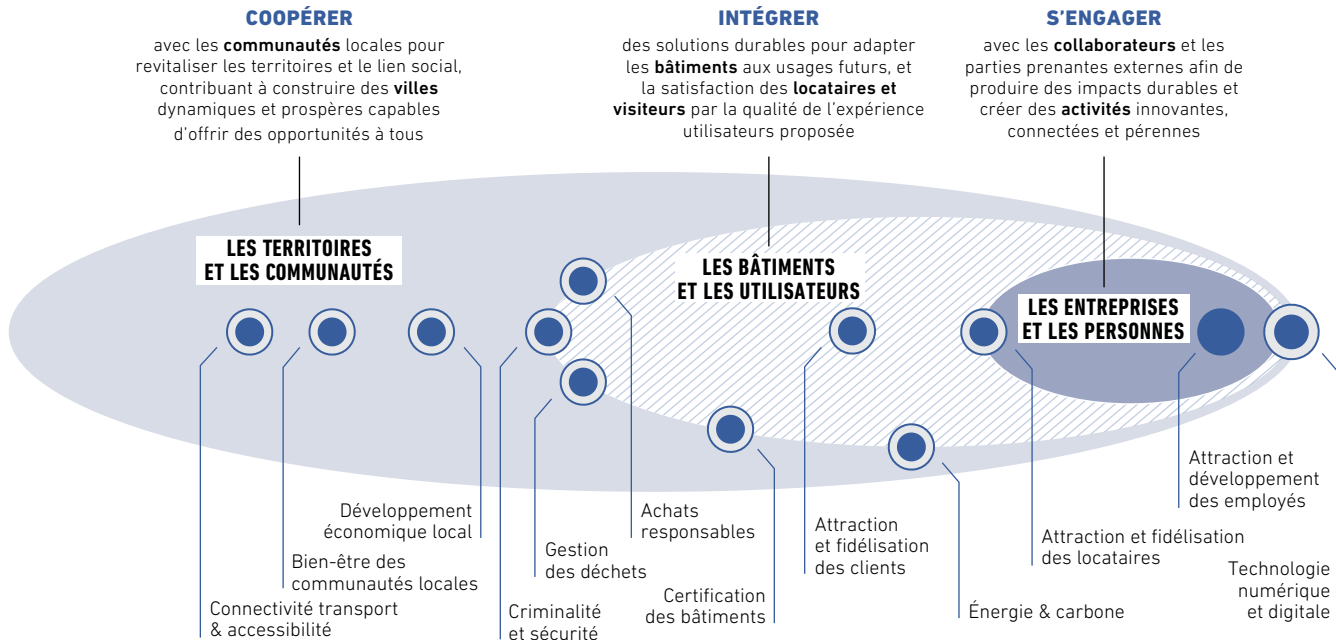


Si ces dernières analyses ont confirmé les conclusions de la première étude de matérialité réalisée en 2012, elles ont également mis en exergue quelques nouvelles thématiques, désormais positionnées comme prioritaires compte tenu des défis auxquels Unibail-Rodamco est déjà ou sera confrontés : tels que « criminalité et sécurité », « gestion des déchets », « technologies numériques » et « achats responsables ».

(1) Les 12 principaux enjeux présentant les opportunités de création de valeur les plus importantes pour les activités de Unibail-Rodamco.

Assurer la pérennité du Groupe ensemble avec ses parties prenantes

En développant des bâtiments innovants et en collaborant avec ses partenaires, Unibail-Rodamco vise à satisfaire ses locataires et ses visiteurs, à revitaliser les territoires sur lesquels il est implanté, et à apporter des solutions durables aux défis urbains. Cette approche favorisera la pérennité des activités et des résultats du Groupe sur le long terme.



Afin de représenter la vision actualisée du Groupe en matière de développement durable et de mieux organiser les thématiques prioritaires et les nouveaux objectifs associés, l'étude a également conduit à formaliser un nouveau cadre de représentation de cette politique, structuré autour des trois dimensions suivantes, totalement cohérentes avec la conduite des affaires du Groupe, et mettant parfaitement en évidence la concomitance des dimensions environnementales et sociales.

- 1. Les Territoires et les Communautés :** cette dimension traite de la coopération avec les communautés locales, afin de revitaliser les territoires et le lien social, contribuant à construire des villes dynamiques et prospères capables d'offrir des opportunités à tous.
- 2. Les Bâtiments et les Utilisateurs :** cette dimension réunit la nécessaire intégration de solutions durables pour adapter les bâtiments aux usages futurs, et la satisfaction des locataires et visiteurs par la qualité de l'expérience utilisateurs proposée.
- 3. Les Entreprises et les Personnes :** cette dimension promeut l'engagement fécond de l'entreprise avec ses collaborateurs et ses parties prenantes externes afin de produire des impacts durables et de générer des activités innovantes, connectées et pérennes.

Toutes les thématiques prioritaires de développement durable sélectionnées ont été réparties dans ce nouveau cadre, ce qui permettra de mieux structurer les plans d'action et de renforcer la communication tant vis-à-vis des interlocuteurs internes qu'externes.

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 la dernière étude de matérialité et vise à stimuler les bénéfices pour le Groupe dans les trois dimensions présentées ci-dessus. En complément des objectifs long terme définis en 2012 et toujours en vigueur, de nouveaux objectifs ont été ajoutés afin de prendre en compte les nouvelles thématiques prioritaires, en particulier : la gestion des déchets, le lancement d'études sur les bâtiments bas-carbone et sur l'économie circulaire, et un programme de sensibilisation du personnel des locataires à la sécurité.

Pour en savoir davantage sur les objectifs réorganisés autour de trois dimensions, veuillez consulter la page 132.

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>Comité développement durable</p> <p>7 membres 3 fois par an</p> <ul style="list-style-type: none"> Définit la vision et les politiques Approuve les objectifs Suit les réalisations 	Conseil de surveillance Investisseurs
DÉVELOPPEMENT	
<p>Sustainable Design Attitude</p> <p>100 % des projets de développement breem</p> <ul style="list-style-type: none"> Applique les cahiers des charges des conceptions du Groupe Prépare la mise en exploitation Obtient le meilleur score de certification BREEAM 	Constructeurs Locataires Autorités locales
OPÉRATIONS	
<p>Sustainable Management Attitude</p> <p>100 % des actifs sous gestion breem in-use</p> <ul style="list-style-type: none"> Décline les objectifs par actif et met en œuvre les plans d'action Suit la performance des actifs Obtient les meilleurs scores de certification BREEAM exploitation 	Visiteurs Prestataires Locataires Communautés locales

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 sept 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 Astrid Panosyan, 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 :

- **Astrid Panosyan** ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales, responsable du développement durable et des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe ;
- **Jean-Marie Tritant** ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Opérations ;

(1) Directement rattachés au Président du Directoire.

- **Olivier Bossard** ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Développement ;
- **Simon Orchard**, Directeur Général pour l'Espagne ;
- **Benjamin Griveaux** ⁽¹⁾, Directeur de la Communication et des Relations Institutionnelles du Groupe ;
- **Sylvain Montcouquiol**, Directeur Groupe des Ressources Humaines et de l'Organisation ;
- **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. 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.

Pour 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, en particulier les copropriétaires des ensembles immobiliers gérés, 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'acquies 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 73-75.

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 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.

Avant la conférence mondiale sur le climat COP21 organisée à Paris en décembre 2015, quatre interventions d'experts externes reconnus ont été tenues en novembre au siège parisien du Groupe, afin de sensibiliser les collaborateurs de Unibail-Rodamco aux principaux enjeux du changement climatique.

3.1.5. Innovation

Fin 2012, le Groupe a créé l'entité UR Lab afin de structurer la stratégie d'innovation de ses activités et actifs 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.

La structuration de cette nouvelle entité a été achevée fin 2013. 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 interne permettant d'accélérer la performance du Groupe et d'accompagner ses actions de transformation.

Programme Ureka!

UR Lab favorise également l'attitude et les compétences en matière d'innovation au sein de l'ensemble de l'organisation, afin que le management et les équipes du Groupe adoptent rapidement les nouvelles approches et puissent accélérer le déploiement des projets, mais également afin d'encourager chaque collaborateur du Groupe à participer à l'identification de nouveaux concepts, idées et projets, permettant d'alimenter la feuille de route Innovation. Le programme Ureka! intègre des composantes ressources humaines (formations, accompagnement des champions de l'innovation au sein du Groupe), des outils pratiques (le campus UR Lab à Clichy, les salles créatives Ureka! dans les locaux), des événements (*keynotes* et journées de l'innovation), ainsi qu'un programme de sélection de start-ups appelé Pitch&Deal et une plateforme collaborative interne appelée UR World.

Feuille de route Innovation

En 2014, UR Lab a structuré son programme de projets innovants pour les années 2015 et 2016. UR Lab a lancé et expérimenté de nouveaux concepts, tels que :

- **Fresh** : comprenant un marché alimentaire et une gamme de restauration qualitative à base de produits frais, installé à Glories (Barcelone),
- **La Designer Gallery™** : une nouvelle destination exclusive conçue pour promouvoir la mode, offrant des marques tendance dans un lieu agrémenté d'un design et de services spécifiques, récemment lancé à Polygone Riviera (France – Région de Nice) et Mall of Scandinavia (Stockholm).

Des Champions de l'Innovation sont formés et encadrés afin de lancer et développer chaque projet d'innovation dans un mode agile inspiré du fonctionnement des start-up.

Recherche

Le Groupe conduit des recherches et études prospectives, en particulier en matière de 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 ce rapport annuel et développement durable 2015 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 133-136). Le Groupe participe également au comité des affaires européennes (EPAC), préside les commissions développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC) au niveau européen et du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) en France, 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. Au 11 janvier 2016, le Groupe était classé en quatrième position parmi 224 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). Le Groupe était classé en troisième position parmi 297 entreprises du secteur et nommé « Industry Leader » à fin 2015 ;
- **Vigeo** : est un expert Européen de la mesure des performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises. En 2015, le Groupe s'est classé 3^e sur 33 entreprises au sein du compartiment « financial services – real estate sector ».

Indices ESG : Unibail-Rodamco a été confirmé dans plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux en 2015 :

- **Dow Jones Sustainability (DJSI), (World depuis 2008 ; Europe depuis 2010)** : le DJSI World est le premier 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 2015, le Groupe n'a pas répondu au questionnaire mais a été classé dans le top 16 % des sociétés immobilières ;
- **FTSE4Good (depuis 2005)** : l'indice FTSE4Good composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale. En 2015, 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 2015, 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 Sustainability Index » (ESI) Excellence Europe et « Ethibel Sustainability Index » (ESI) Excellence Global depuis le 23 mars 2015 ;

- **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 2015, Unibail-Rodamco a été confirmé comme composant de l'indice STOXX® Global ESG Leaders, pour la quatrième 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). 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 :

- **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 2015 Unibail-Rodamco a reçu la distinction GRESB « Green Star » pour la cinquième année consécutive et nommé « Global Sector Leader », obtenant le meilleur score monde dans la catégorie retail (1^{er} sur 123 sociétés) ;
- **Universum** : Unibail-Rodamco a été confirmé en 2015 comme l'un des employeurs les plus attractifs en France ;
- **Happy at Work** : En 2015, Unibail-Rodamco a obtenu le label « Happy Trainees 2015-2016 ».

En 2016 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 ou l'équipe développement durable Corporate : 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 :

- **« BREEAM In-Use » lors du Mapiç (novembre 2016, Cannes)** : le centre commercial Chodov situé à Prague, a été célébré pour l'obtention des niveaux "Outstanding" pour les parties 1 et 2, selon le référentiel « BREEAM In-Use » international 2015, établissant une nouvelle référence au sein de l'immobilier commercial en Europe ;
- **Trophée du meilleur centre commercial des pays nordiques délivré par le NCSC (avril 2015, Stockholm)** : le centre commercial Taby situé à Stockholm a reçu le prix du « meilleur centre commercial » ;
- **ISO 20121 pour la COP 21 (décembre 2015, Le Bourget)** : le site Viparis Le Bourget a hébergé la première conférence étatique et onusienne sur le climat certifié par la norme ISO 20121.

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 259-333) 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 2015.

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, la protection des données personnelles, 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 s'engagent à le respecter. Il s'applique à tous les collaborateurs et à toutes les filiales, et est disponible en anglais, français, allemand, espagnol, 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 2015, 1 497 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 2015.

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 contraignants et développés. Selon l'indice de perception de la corruption publié par Transparency International pour 2015, aucun des actifs gérés du Groupe n'est localisé dans un pays dont l'indice de perception est inférieur à 50/100 (tous dans les 50 premiers pays classés parmi 168 pays).

3.2.3. Gestion des risques et des crises

Le Rapport du Président du Conseil de Surveillance (pages 335-352) 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 84-85 pour davantage d'informations sur les risques liés au changement climatique et les pages 101-102 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.

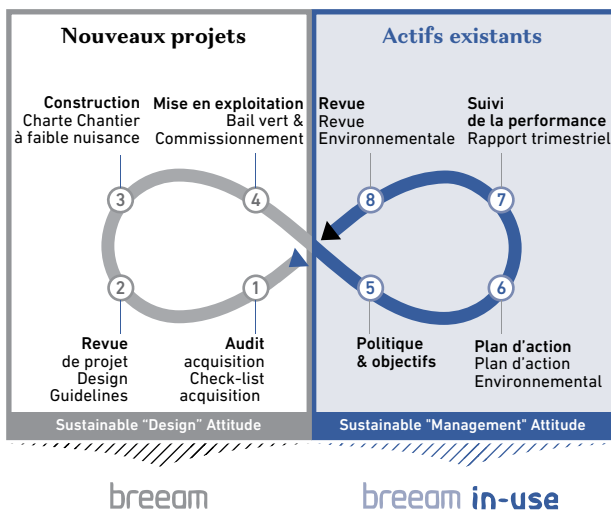
3.3. ENVIRONNEMENT

La stratégie environnementale d'Unibail-Rodamco a été conçue pour réduire l'impact environnemental de chacun des actifs et 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 m² 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), de la formation de l'équipe de direction du centre commercial ainsi que des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques.

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 des bonnes pratiques des « Design Guidelines » pour améliorer l'efficacité énergétique des actifs existants lors des grands projets de rénovation et d'extension.

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

- une attention particulière vis-à-vis des choix structurels susceptibles d'affecter les besoins énergétiques 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 efficaces, 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 centres commerciaux et immeubles 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 des résultats, et revue de la performance.

- Politique et objectifs du Groupe : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif géré, déclinant les objectifs à long terme du Groupe et prenant en compte les spécificités de chaque site.
- Plan d'action environnemental : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, le CO₂, 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 efficace 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 2015, près de 200 utilisateurs opérationnels ont été formés et reportent désormais la totalité des données des sites sur lesquels ils travaillent dans cet outil unique soumis à un circuit de validation structurel. Ce nouvel outil va accroître la fiabilité des indicateurs clés de performance publiés dans les pages qui suivent.

En 2015, le Système de Management Environnemental opéré par le Groupe est particulièrement marqué par la mise en route effective de ce nouvel outil déployé auprès de toutes les équipes sur site sous gestion.

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 147-150.

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 2015 est conforme aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (EPRA, *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Pour la quatrième année consécutive, Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en 2015 récompensant son reporting 2014 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 2015 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 133-146 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 CO₂, quantité de déchets) ou sous la forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables.

Outre l'intensité standard, qui donne le ratio entre l'information environnementale et la surface occupée correspondante (énergie, émissions de CO₂, eau/m²), 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 (m²) et définis comme suit :

- pour les Centres Commerciaux, la surface de l'ensemble des parties communes accessibles au public (incluant les bureaux de la direction du centre), et les surfaces GLA desservies respectivement par les fluides communs d'énergie ou d'eau selon l'indicateur ;
- 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 CO₂, 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 CO₂, 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 CO₂/m² JOP).

3.3.2.3. Périmètre de reporting

Les indicateurs environnementaux couvrent les Centres Commerciaux, les immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès & Expositions gérés par Unibail-Rodamco représentant 87 % de la valeur du portefeuille total consolidé au 31 décembre 2015. 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 2015, Unibail-Rodamco reporte les consommations d'énergie et d'eau de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), 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 lors de l'exercice complet suivant, ou dans celui de l'exercice en cours si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de cet exercice en cours ;
- **le périmètre constant** est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un 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 2015, des changements au sein du portefeuille impactent le périmètre de reporting comme suit :

- depuis 2013, les sept centres commerciaux détenus et gérés en Allemagne étaient consolidés dans la région Europe centrale. À partir de 2015, l'Allemagne devient une région à part entière. 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 ;
- les mandats de gestion se sont terminés pour trois centres commerciaux en France : Usine Channel Outlet Store, Usine Roubaix, Usine Mode et Maison ;
- les ventes d'actifs survenues en cours d'année 2015 excluent les sites suivants du périmètre de reporting : Nice Étoile (France) and Novalund (Suède) ;
- les nouveaux centres commerciaux livrés en 2015 intégreront le périmètre de reporting en 2016 : Minto (Allemagne), Mall of Scandinavia (Suède), Polygone Riviera (France).

Actifs inclus dans le périmètre de reporting 2015 pour les indicateurs environnementaux

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard ⁽¹⁾	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage ⁽³⁾
Autriche	2	Donau Zentrum (DUX inclus), Shopping City Süd (Mux inclus)	305 400 m ²	35,2 millions de visites
Europe centrale	6	Aupark, Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia, Wilenska	377 042 m ²	82,2 millions de visites
France	18	Aéroville*, Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cour Oxygène, Eurailille, Gaité Montparnasse, La Part Dieu, Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, Lyon Confluence, Parly 2, Rennes Alma, Rosny 2, So Ouest, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Villeneuve 2	993 980 m ²	258,7 millions de visites
Allemagne	7	Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Ruhr Park Bochum, Gera Arcaden, Paunsdorfcenter, Gropius passage Berlin, Palais Vest*	525 520 m ²	69,7 millions de visites
Pays-Bas	4	Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	94 244 m ²	36,5 millions de visites
Pays nordiques	7	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Örebro, Fisketorvet, Nacka Forum, Solna Centrum, Täby Centrum	367 553 m ²	43 millions de visites
Espagne	12	Los Arcos, El Faro, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, La Maquinista, Parquesur, Splau, Vallsur	333 006 m ²	106 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	295 613 m ² ⁽²⁾	18 566 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 ² ⁽²⁾	28,6 millions de m ² occupés par jour d'ouverture au public (m ² JOP)

* Ajouté au périmètre en 2015.

(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 3-13).

(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
Autriche	1	Shopping City Süd Bureaux	8 933 m ²
Pays-Bas	1	Stadshart Amstelveen Bureaux	1 810 m ²
Pays nordiques	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 ²

3.3.2.5. Système de reporting

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la validation des données sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, et communiqués :

- sur une **base trimestrielle** pour les consommations d'énergie, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les m² 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 les émissions de CO₂, 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 CO₂ ; 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 a été déployé opérationnellement, ouvert aux utilisateurs finaux au sein du Groupe. Des formations ont été délivrées à près de 200 utilisateurs dans le but de collecter l'intégralité des données de l'année dans ce nouveau système logiciel. Les données historiques de 2006 à 2014 avaient 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 à long terme.

Ce nouveau système de reporting homogénéise, automatise, et sécurise le processus de reporting et le calcul des indicateurs pour l'ensemble du portefeuille Groupe sous gestion.

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^e trimestre de l'exercice précédent et 1^{er}, 2^e et 3^e 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 65).
- 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 environnemental

- En 2015, les « Livrets de sites » des 56 centres commerciaux gérés ont été mis à jour par les Directeurs Techniques et Sécurité des centres commerciaux. 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. Le document a été entièrement refondu cette année afin de :

- simplifier le document en y ôtant les informations qui sont désormais collectées dans le nouvel outil de reporting Groupe ;
- lister de manière exhaustive et plus précise les surfaces de l'actif immobilier ;
- fusionner avec le « Livret achat de service » pour constituer un seul Document de Référence incluant les caractéristiques des contrats de prestations de service achetées.
- 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 2015, le centre commercial Shopping City Süd en Autriche a fait l'objet d'un audit interne.

Amélioration de la qualité des données

En 2015, la qualité des données est marquée par l'implémentation du nouvel outil de reporting environnemental Unibail-Rodamco. Cette transition entraîne des variations de valeurs pour les années passées :

- Une fois formés, les contributeurs ont vérifié les données historiques reprises dans l'outil pour leur site. Par conséquent, certaines valeurs ont été corrigées en raison d'erreurs constatées dans la récupération des données historiques.
- 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.
- Une revue des périmètres reportés a été conduite sur le portefeuille de centres commerciaux allemands ayant intégré le processus de reporting récemment. Cela a donné lieu à des ajustements dans l'historique de consommations d'énergie rapporté depuis 2013, afin de se conformer exactement au référentiel de reporting du Groupe.

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 151-153).

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 avait permis d'attester du bon fonctionnement de la consolidation annuelle. Les auditeurs avaient également constaté la justesse des données historiques reprises dans la solution.

En 2015, l'audit comprend une revue approfondie sur site de six principaux actifs du Groupe : Aéroville, Les Quatre Temps, et Le Bourget (France), Shopping City Süd (Autriche), Paunsdorf et Hofe am Brühl (Allemagne).

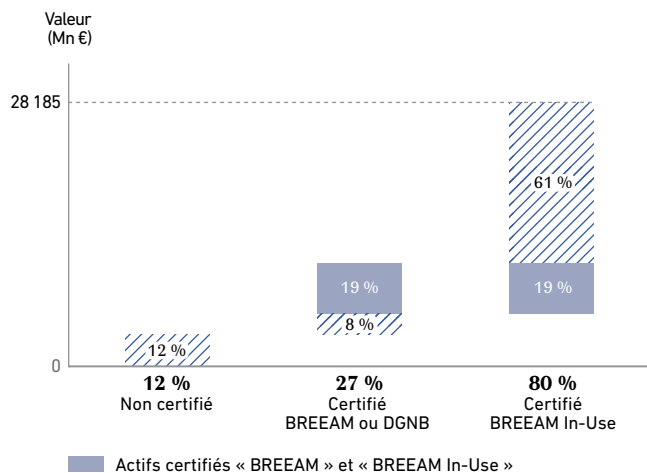
EY a également été chargé de conduire l'audit du reporting annuel lié aux « obligations responsables » émises en 2014 et 2015. Cet audit consiste à vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité édictés. Il comprend une revue des preuves de chaque domaine et critère, pour chaque actif concerné tous les ans (à la fois pour les phases de construction et d'exploitation), ainsi que des vérifications sur site sur un échantillon d'actifs. En 2015, l'audit a couvert les actifs suivants : Lyon Confluence, So Ouest, Mall of Scandinavia, Majunga, So Ouest Plaza, Carré Sénart extension et Aéroville qui a été audité *in situ*.

3.3.3. Certification environnementale des bâtiments

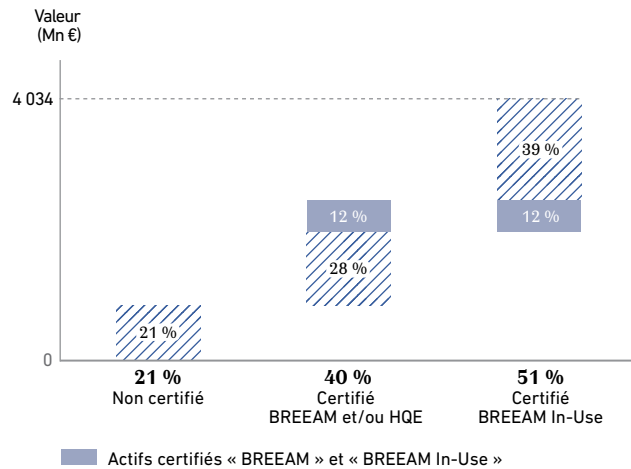
Unibail-Rodamco a recours aux certifications environnementales et ISO externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification de ses bâtiments pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux 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 ⁽¹⁾



Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur ⁽¹⁾



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 m². « BREEAM » est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe.

Unibail-Rodamco vise *a 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, le Groupe a établi d'autres références au sein du secteur en Europe :

- Donau Zentrum (extension), à Vienne en Autriche : 1^{er} centre commercial certifié « Very Good » en Autriche (mai 2010) ;
- Lyon Confluence, à Lyon en France : 1^{er} centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010) ;
- So Ouest, à Levallois-Perret, en France : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » et meilleur score en Europe (novembre 2010) ;
- Tour Majunga, à La Défense, France : 1^{er} 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, France : 2nd centre commercial certifié « Excellent » en France (avril 2013) ;
- Mall of Scandinavia (MoS), à Stockholm, Suède : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » au sein des pays Nordiques (avril 2014) ;
- So Ouest, à Levallois-Perret, France : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » (certificat final), meilleur score en Europe et « BREEAM award » 2014.

(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2015, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

En 2015, le Groupe a confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant deux certifications niveaux « Excellent » (certificat final) pour la tour Majunga et le centre commercial Aéroville.

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 2015, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification « BREEAM ».

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface GLA consolidée 2015 (m ²)
				Certification	Ouverture	Niveau	Score total (sur 100 %)	
Donau Zentrum	Vienne	Autriche	Extension	2010	2010	Very Good	63,2 %	123 900
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 %	97 400
Taby Centrum	Stockholm	Pays nordiques	Extension	2013	2013	Very Good	55,5 %	81 400
So Ouest ⁽¹⁾	Levallois	France	Nouveau projet	2013	2012	Excellent	78,4 %	54 300
Aéroville	Tremblay	France	Nouveau projet	2013	2013	Excellent	72,9 %	/
Toison d'Or	Dijon	France	Extension	2014	2013	Very Good	64,9 %	46 100
Rennes Alma	Rennes	France	Extension	2014	2013	Very Good	57,1 %	33 100
Mall of Scandinavia	Stockholm	Pays nordiques	Nouveau projet	2014	2015	Excellent	77,4 %	101 100
Aéroville ⁽¹⁾	Tremblay	France	Nouveau projet	2015	2015	Excellent	70,5 %	83 300
Polygone Riviera	Cagnes-sur-Mer	France	Nouveau projet	2015	2015	Very Good	57,1 %	61 900
SCORE MOYEN DU GROUPE							TOTAL m²	
Very Good							63,6 %	778 100

BREEAM – Bureaux

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2015 (m ²)
				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 %	/
2/8 Ancelle	Neuilly	France	Rénovation	2014	2014	Excellent	72,8 %	17 200
So Ouest Plaza	Levallois	France	Rénovation	2014	2015	Excellent	72,3 %	36 600
Majunga ⁽¹⁾	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2015	2014	Excellent	76,2 %	65 600
SCORE MOYEN DU GROUPE							TOTAL m²	
Excellent							73,0 %	166 400

(1) Certificat final BREEAM.

HQE – Bureaux

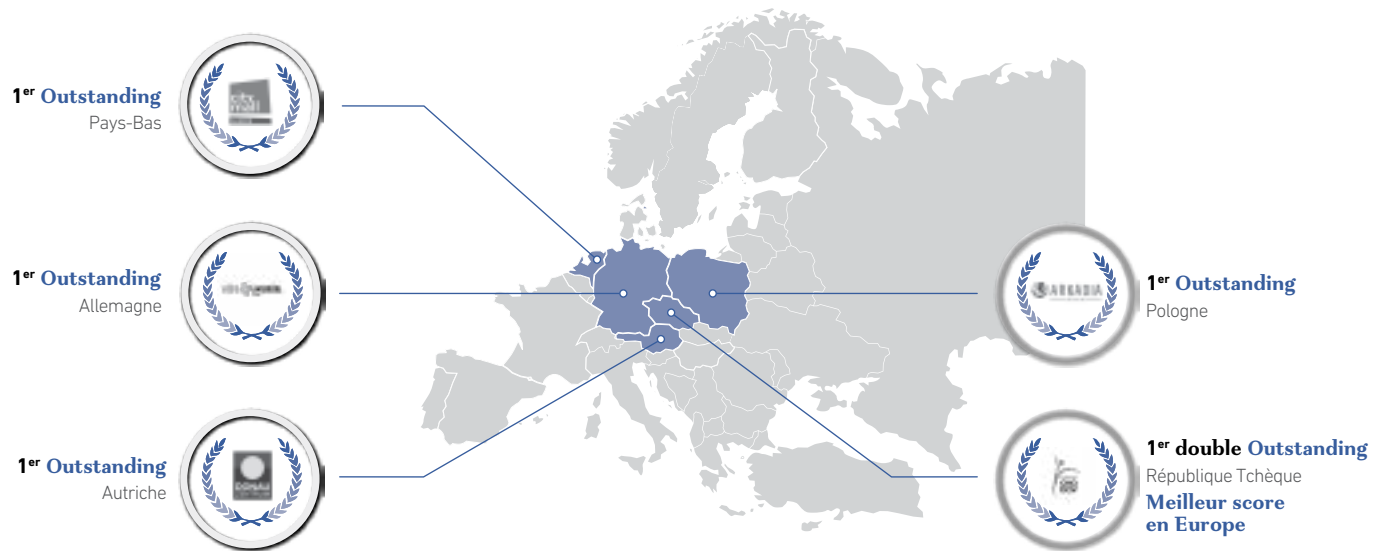
Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2015 (m ²)
				Certification	Ouverture	Niveau	Label énergétique	
Le Wilson 2	Région parisienne	France	Rénovation	2012	2012	/	THPE	23 000
So Ouest	Région parisienne	France	Rénovation	2010	2013	/	BBC	33 300
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau Projet	2011	2014	Passeport Excellent	BBC/HPE	65 600
2/8 Ancelle	Neuilly	France	Rénovation	2013	2014	Passeport Excellent	BBC	17 200
So Ouest Plaza	Levallois	France	Rénovation	2012	2015	Passeport Exceptionnel	BBC	36 600
TOTAL m²								175 700

3.3.3.2. Actifs existants

2015 a été une année « BREEAM In-Use » particulièrement intense avec 21 centres commerciaux et 1 immeuble de bureau certifié. Le Groupe a réalisé des performances élevées établissant de véritables benchmarks de marché dans cinq pays (Autriche, Allemagne, Pays-Bas, Pologne et République tchèque). 16 des 21 centres commerciaux ont obtenu le niveau « Outstanding »

pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2). Avec un niveau « Outstanding » obtenu pour les parties (1) et (2) du référentiel, le centre commercial Chodov, situé à Prague, est devenu le centre commercial ayant atteint le plus haut score selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » en Europe et au sein du portefeuille de centres commerciaux d'Unibail-Rodamco.

Meilleurs scores « BREEAM In-Use » ⁽¹⁾ atteints dans cinq pays en 2015



(1) Scores centres commerciaux (Building Management – Part 2).

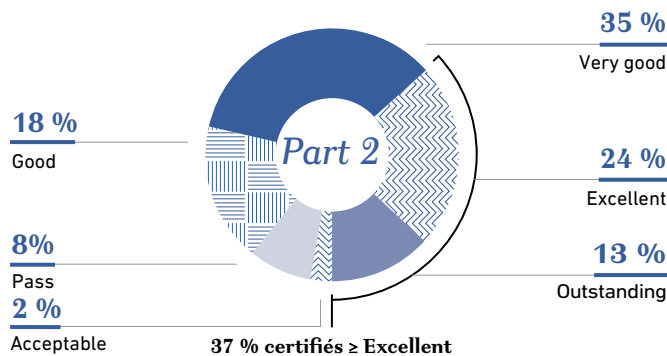
Unibail-Rodamco a pour objectif d'obtenir la certification « BREEAM-In-Use » pour au moins 80 % de ses centres commerciaux (actifs gérés, en m²) d'ici 2016, avec une note minimum « Very Good » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel. Au 31 décembre 2015, le Groupe totalise 46 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, atteignant son objectif avec un an d'avance, avec 83,8 % (plus de 2,6 millions de m² GLA, selon périmètre de consolidation) et 80 % (plus de 22,4 milliards d'euros en valeur brute) des centres commerciaux existants gérés.

59 % 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 13 % pour le marché de l'immobilier commercial européen⁽¹⁾, confirmant les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

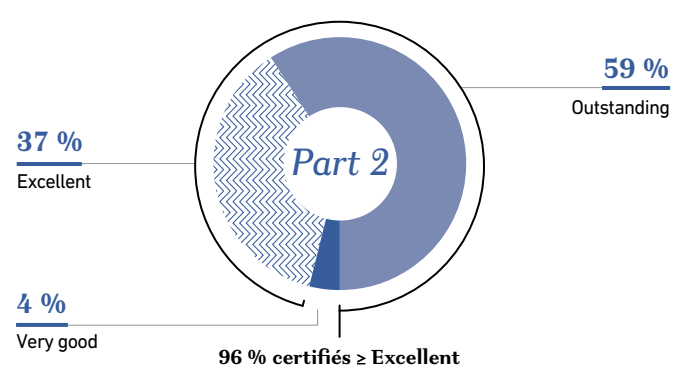
À fin 2015, le Groupe totalise 54 actifs certifiés (46 centres commerciaux et huit immeubles de bureaux) pour plus de 2,9 millions de m² certifiés « BREEAM In-Use ».

Répartition des certifications BREEAM In-Use par score⁽²⁾ (nombre d'actifs)

Marché de l'immobilier européen⁽¹⁾

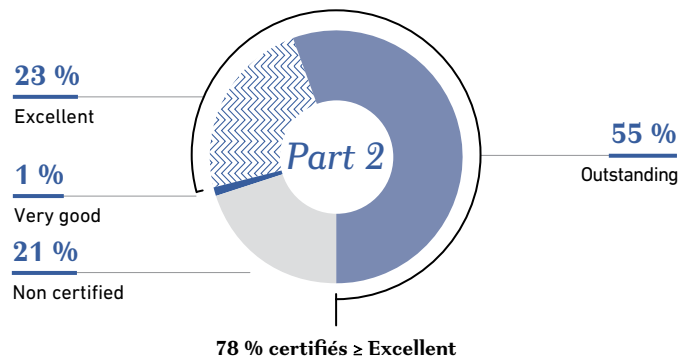


Unibail-Rodamco⁽³⁾



Répartition des certifications BREEAM In-Use par score⁽²⁾ (valeur)

Unibail-Rodamco⁽³⁾ : 80 % certifiés en valeur (plus de 22,4 Mds€)⁽⁴⁾



(1) Source : BRE Global données « BREEAM In-Use », BREEAM ES, BREEAM NL, au 31 décembre 2015 – 348 actifs commerciaux certifiés selon le référentiel « BREEAM In-Use » (part 2).

(2) Scores centres commerciaux (Building Management – Part 2).

(3) 46 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2015.

(4) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2015, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

MPI : Certification environnementale des actifs existants

BREEAM In-Use – Centres Commerciaux (par région)

Région	Actifs gérés	Surface GLA selon périmètre de consolidation 2015 (m ²) ⁽¹⁾	Couverture certification			Nom des actifs
			Certifié ⁽²⁾	% (en nombre)	% (m ² GLA)	
Autriche	2	258 800	2	100 %	100 %	Donau Zentrum ⁽³⁾ , Shopping City Sud
Europe centrale	6	370 600	6	100 %	100 %	Arkadia ⁽³⁾ , Galeria Mokotov ⁽³⁾ , Chodov ⁽³⁾ , Wilenska ⁽³⁾ , Černý Most ⁽³⁾ , Aupark
France	20	969 200	17	85 %	95 %	Carré Sénart ⁽³⁾ , La Part Dieu ⁽³⁾ , Quatre Temps ⁽³⁾ , Vélizy 2 ⁽³⁾ , Cnit ⁽³⁾ , Toison d'Or, Confluence ⁽³⁾ , Carrousel ⁽³⁾ , Boutiques du Palais, Rosny 2 ⁽³⁾ , Ulis 2 ⁽³⁾ , So Ouest ⁽³⁾ , Rennes Alma ⁽³⁾ , Villeneuve 2 ⁽³⁾ , Eurallite, Aéroville, Parly 2
Allemagne	8	337 900	3	38 %	45 %	Pasing Arcaden, Höfe am Brühl, Palais Vest
Pays-Bas	4	264 000	3	75 %	75 %	Amstelveen (3), Almere, Zoetermeer
Pays nordiques	8	417 200	5	63 %	67 %	Fisketorvet ⁽³⁾ , Sokna ⁽³⁾ , Nacka Forum ⁽³⁾ , Täby ⁽³⁾ , Arlanda
Espagne	12	524 900	10	83 %	88 %	Parquesur ⁽³⁾ , La Maquinista ⁽³⁾ , Splau ⁽³⁾ , Bonaire ⁽³⁾ , Bahia Sur ⁽³⁾ , Vallsur ⁽³⁾ , Los Arcos ⁽³⁾ , Garbera ⁽³⁾ , Barnasud ⁽³⁾ , Faro ⁽³⁾
TOTAL DU GROUPE	60	3 142 600	46	77 %	83,8 %	

(1) Total GLA consolidée (actifs gérés).

(2) En nombre (actifs gérés).

(3) Actifs certifiés en 2012, 2013 et 2014, pour lesquels des nouveaux certificats ou renouvellements ont été délivrés par le BRE et NSO en 2015.

BREEAM In-Use – Centre Commerciaux (total Groupe)

	2014	2015	Cumulé (au 31 décembre 2015)
Nombre d'actifs gérés certifiés	16	21	46
Surface certifiée (m ² GLA)	854 400	1 463 600	2 635 000
Score moyen partie « Intrinsic »	71,9 % – Excellent	73,8 % – Excellent	71,6 % – Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	81,5 % – Excellent	84,0 % – Excellent	81,7 % – Excellent

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 2015, l'immeuble So Ouest a été re-certifié selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » atteignant le niveau « Excellent » pour les parties « intrinsèque » (part 1) et « gestion du bâtiment » (part 2).

Le Groupe a pour objectif l'obtention de la certification « BREEAM » ou HQE pour au moins 80 % de son portefeuille bureau détenu et géré (en m²) d'ici 2016. En 2015, avec un nouvel immeuble de bureau certifié (So Ouest), le Groupe a atteint son objectif. Au 31 décembre 2015, 81,6 % (399 000 m² GLA, selon périmètre de consolidation) et 79 % (plus de 3,1 milliards d'euros en valeur brute) du portefeuille de bureaux étaient certifiés BREEAM In-Use, HQE ou BREEAM.

	2014	2015	Cumulé (au 31 décembre 2015)
Nombre d'actifs certifiés	4	1	8
Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	127 400	33 300	279 600
Score moyen partie « intrinsèque »	68,0 % – Very Good	71,6 % – Excellent	66,8 % – Very Good
Score moyen partie « gestion du bâtiment »	80,0 % – Excellent	76,5 % – Excellent	78,0 % – Excellent

ISO 20121 – Congrès et Expositions (Groupe Viparis)

En 2014, 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 lisibilité 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 ⁽¹⁾ sur ses sites, a inscrit le développement durable dans ses valeurs et dans sa stratégie dès sa création. En 2015, la certification ISO 20121 a été confirmée par Bureau Veritas à la suite de l'audit effectué du 22 au 26 juin 2015, pour les dix sites gérés par le Groupe.

La COP21 qui s'est tenue au Bourget (Viparis) du 30 novembre au 11 décembre 2015, est la première conférence étatique et onusienne sur le climat certifiée par la norme ISO 20121.

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 CO₂ 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).

(1) Sur la base des déclarations des sociétés qui organisent les événements.

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)

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

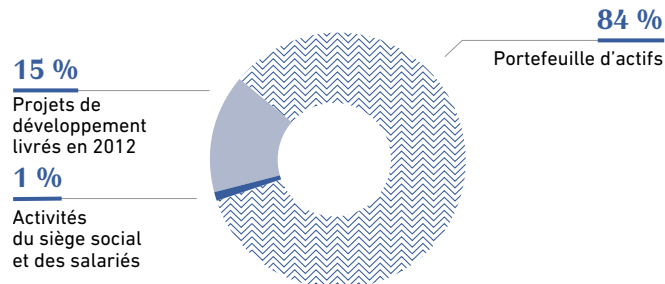
Scopes 3

Scope 3 géré 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
Scope 3 associé Responsabilités des parties prenantes	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
	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) ⁽¹⁾ Déplacement domicile travail des salariés des preneurs entre leur domicile et leur lieu de travail, actif du Groupe ⁽¹⁾
Scope 3 étendu 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

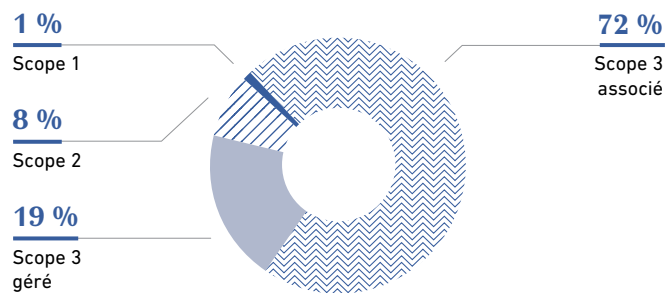
(1) Ces sources ont été mesurées sur un échantillon de trois sites.

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



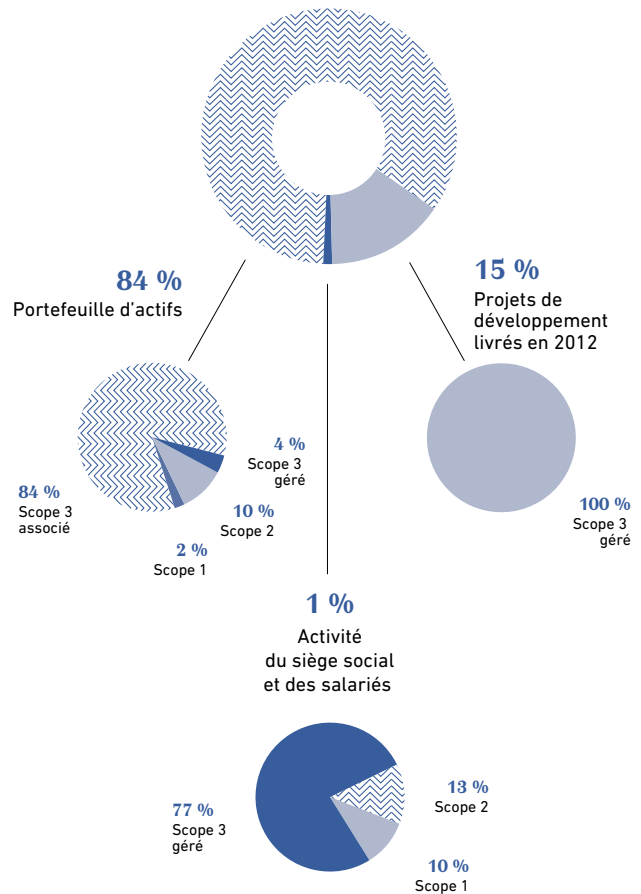
Les résultats du bilan carbone d'Unibail-Rodamco confirment le bien-fondé de la stratégie du Groupe depuis 2007 :

- 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 CO₂ correspondant aux fuites de gaz réfrigérants et à l'élimination des déchets (voir page 88). 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 91).

3.3.4.2. Émissions de CO₂

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 unités d'équivalent CO₂ (CO₂e).

Parce que le contrôle du changement climatique ne se réduit pas aux réductions de consommation d'énergie et d'émissions de CO₂, Unibail-Rodamco a défini l'**indicateur d'intensité carbone CO₂/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/m²) ;
- la dépendance carbone du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs de conversion carbone, en CO₂/kWh) ;
- l'intensité d'usage du bâtiment (accroissement de la fréquentation, exprimée en visite/m²).

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 :

- (1) d'un programme ambitieux d'économie d'énergie déployé sur l'ensemble des actifs du Groupe ;
- (2) de la politique d'approvisionnement en énergies à faible émission carbone ;
- (3) 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.

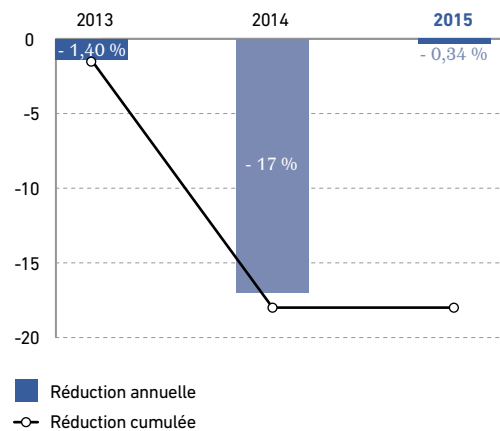
Plus que le gain rapide en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'origine d'électricité « verte », l'objectif principal du Groupe est d'encourager les producteurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant 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 2015, les émissions CO₂ du Groupe restent stables à périmètre constant par rapport à 2014. Sur la même période 2015-2014, l'intensité carbone en CO₂/visite diminue de 1 %, s'expliquant comme suit :

- une légère amélioration de l'efficacité énergétique (moins de consommation) : - 2 % de consommation énergétique à périmètre constant entre 2015 et 2014 ;
- une légère augmentation des visites : + 1 % à périmètre constant comparé à 2014 ;
- un approvisionnement en énergie similaire avec un mix comparable à 2014, n'entraînant pas de changement significatif des facteurs d'émissions CO₂.

Réduction des émissions de CO₂ dans les Centres Commerciaux gérés (périmètre constant)



MPI : Émissions CO₂ (kgCO₂e) [G4-EN15, EN16, EN19]

Les émissions CO₂ en valeur absolue sont calculées à partir de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions CO₂ 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 CO₂ directes (Scope 1 : gaz et carburant) et les émissions CO₂ indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 87 %.

	Centres Commerciaux									Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2013 Total	76/76	81 747 458	3 348 415	38 756 191	9 395 354	9 508 391	1 929 810	2 361 677	16 447 619	12/13	3 138 450	9/9	14 834 458
2014 Total	59/59	64 506 864	2 305 134	34 201 288	5 718 925	6 705 969	1 124 459	947 104	13 503 985	13/14	2 756 334	9/9	14 834 458
2015 Total	56/56	65 671 089	3 136 232	32 820 353	5 902 818	7 002 730	749 913	1 246 826	14 812 217	14/14	2 406 507	9/9	9 273 320
dont émissions directes	56/56	9 412 273	2 992 968	1 460 032	2 239 342	1 471 177	674 013	0	574 740	14/14	208 625	9/9	10 204 106
dont émissions indirectes	56/56	56 258 817	143 265	31 360 320	3 663 476	5 531 553	75 900	1 246 826	14 237 477	14/14	2 197 883	9/9	4 282 440
2014 Péri-mètre constant	49/56	56 179 150	137 128	29 754 679	4 823 311	6 705 969	547 262	706 816	13 503 985	11/14	2 587 099	9/9	9 273 320
2015 Péri-mètre constant	49/56	55 985 738	143 265	27 994 820	5 584 769	6 080 615	539 119	830 933	14 812 217	11/14	2 265 155	9/9	10 204 106
Évolution 2015/2014 (%)	49/56	0	4	-6	16	-9	-1	18	10	11/14	-12	9/9	10
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		-18 %	-95 %	-19 %	-17 %	-36 %	-15 %	-16 %	12 %		-27 %		-22 %

Selon leur disponibilité et leur fiabilité, les facteurs d'émissions CO₂ 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 2015, les actifs situés en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas, ainsi qu'en République tchèque utilisent un facteur d'émission nul appliqué à la part d'approvisionnement en électricité « verte ».

KPI : Émissions de CO₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO₂e) [G4-EN20]

2015	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	2 394 176	709 280	841 462	292 604	380 190	41 325	58 872	70 443
Émissions liées à l'élimination des déchets	13 403 461	1 316 813	857 406	5 620 169	781 573	205 729	1 616 487	3 005 285

**Focus sur l'achat d'« électricité verte »
kWh d'électricité « verte » 2015**

	Péri- mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	Péri- mètre	France
Consommation d'électricité totale 2013 (kWh)	76/76	311 114 785	29 168 799	68 007 580	103 080 695	25 321 733	6 982 062	31 790 441	46 763 474	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	273 898 460	28 253 895	67 766 980	81 729 587	23 256 316	4 536 129	32 704 594	35 650 960	13/14	20 831 742	9/9	89 342 747
dont achat d'électricité verte 2014 (%)	23/59	42 %	100 %	54 %	0 %		100 %	100 %	0 %	0/14	0 %	0/9	0 %
Consommation d'électricité totale 2015 (kWh)	56/56	266 272 604	29 256 612	64 478 388	80 639 162	24 559 896	3 571 071	30 246 216	33 521 259	14/14	23 271 364	9/9	95 708 224
dont achat d'électricité verte 2015 (kWh)	24/56	123 736 835	29 256 612	38 264 575	0	22 398 361	3 571 071	30 246 216	0	0/14	0	0/9	0
dont achat d'électricité verte 2015 (%)	24/56	46 %	100 %	59 %	0 %	91 %	100 %	100 %	0 %	0/14	0 %	0/9	0 %

MPI : Intensité carbone (gCO₂/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO₂/occupant/an pour les Bureaux, gCO₂e/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 75).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 86 %.

	Péri- mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux (gCO ₂ e/visite)							Bureaux (gCO ₂ e/occupant)		Congrès & Expositions (gCO ₂ e/m ² DOP)	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	Péri- mètre	France
2013 Total	71/76	112	95	447	26	177	44	55	123	11/13	200 122	9/9	429
2014 Total	57/59	102	65	423	20	116	30	21	126	12/14	160 206	9/9	307
2015 Total	55/56	103	77	399	22	100	21	29	140	14/14	127 134	9/9	357
2014 Péri-mètre constant	48/56	103	6	437	20	116	18	24	126	11/14	159 069	9/9	307
2015 Péri-mètre constant	48/56	102	5	405	23	100	19	27	140	11/14	125 113	9/9	357
Évolution 2015/2014 (%)	48/56	- 1 %	- 8 %	- 7 %	17 %	- 14 %	3 %	12 %	11 %	11/14	- 21 %	9/9	16 %
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 17 %	- 96 %	- 13 %	- 17 %	- 44 %	- 17 %	- 24 %	9 %		- 39 %		- 14 %
ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)		- 58 %	- 27 %	- 58 %	- 43 %	/	- 84 %	- 80 %	- 53 %		- 34 %		/

MPI : Intensité carbone par m² (kgCO₂e/m²/an) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 75).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 87 %.

	Centres Commerciaux										Bureaux	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	
2013 Total	76/76	23	11	86	7	18	14	6	32	12/13	13	
2014 Total	59/59	20	7	76	6	13	8	2	36	13/14	10	
2015 Total	56/56	21	10	87	6	13	8	3	44	14/14	8	
2014 Péri-mètre constant	49/56	21	1	79	5	13	5	3	36	11/14	10	
2015 Péri-mètre constant	49/56	22	1	93	6	13	6	3	44	11/14	9	
Évolution 2015/2014 (%)	49/56	4 %	11 %	18 %	16 %	0 %	16 %	0 %	22 %	11/14	- 12 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 17 %	- 95 %	0 %	- 21 %	- 28 %	- 8 %	- 30 %	27 %		- 26 %	

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 2015, des objectifs long terme dédiés ont été fixés pour les segments d'activité Bureaux et Congrès-Expositions (voir page 132).

En 2015, les centres commerciaux gérés du Groupe réalisent une réduction de 2 % de la consommation d'énergie en kWh à périmètre constant, après une forte performance réalisée en 2014 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 conduit à une réduction cumulée de - 13 % (kWh/visite) depuis 2012.

30 % des centres commerciaux gérés par le Groupe ont réduit leur consommation énergétique de plus de 15 % 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 91).

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 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.

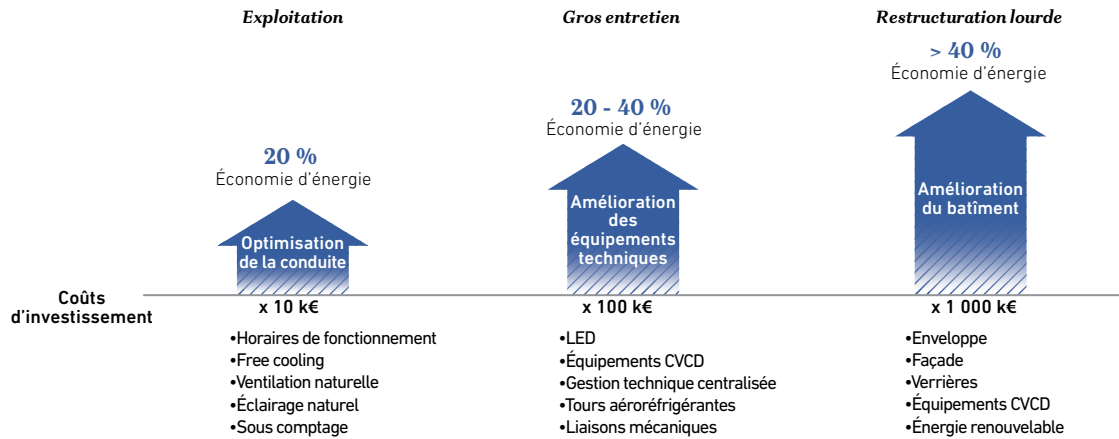
Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant :

- 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).

Au 31 décembre 2015, cinq Contrats de Performance Énergétique (CPE) avaient été mis en place sur le portefeuille d'actifs existants sous gestion (Centres Commerciaux et Bureaux). Les CPE sont contractés avec l'entreprise en charge de la maintenance sur site pour stimuler l'engagement du prestataire envers l'objectif de réduction des consommations énergétiques du site, pour conduire l'efficacité énergétique du site et gérer les coûts associés (Opex).

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 : 87 %.

	Centres Commerciaux										Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France	
2013 Total	76/76	539 415 875	52 380 785	111 527 089	150 854 378	67 445 252	17 962 590	70 932 010	68 313 772	12/13	36 862 539	9/9	176 291 607	
2014 Total	59/59	449 762 431	48 683 624	101 574 811	124 552 526	46 738 278	11 080 614	63 839 237	53 293 342	13/14	38 445 872	9/9	145 115 822	
2015 Total	56/56	449 559 990	51 477 626	94 261 768	132 621 909	52 669 883	7 774 299	57 140 050	53 614 455	14/14	39 317 608	9/9	47 831 697	
dont énergie directe	56/56	49 988 411	15 052 059	7 898 373	12 989 913	7 361 764	3 435 946	0	3 250 355	14/14	1 128 601	9/9	11 995 836	
dont énergie indirecte	56/56	399 571 580	36 425 567	86 363 394	119 631 996	45 308 119	4 338 352	57 140 050	50 364 100	14/14	38 189 006	9/9	130 456 073	
2014 Péri-mètre constant	49/56	366 136 408	21 206 711	89 630 940	107 664 908	46 738 278	7 187 481	40 414 749	53 293 342	11/14	36 942 123	9/9	145 115 822	
2015 Péri-mètre constant	49/56	360 253 793	21 985 340	81 421 081	113 395 828	46 867 233	6 333 056	36 636 800	53 614 455	11/14	36 895 521	9/9	153 622 896	
Évolution 2015/2014 (%)	49/56	-2 %	4 %	-9 %	5 %	0 %	-12 %	-9 %	1 %	11/14	0 %	9/9	6 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		-13 %	-11 %	-16 %	-3 %	-31 %	-24 %	-14 %	-6 %		-6 %		-5 %	

Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)

2015	Centres Commerciaux			
	Centres commerciaux : électricité commune gérée	Locataires : consommations privatives d'électricité (kWh)	Nombre de locataires	GLA
Répartition des consommations d'électricité	59 577 053	83 144 724	1 586	460 200

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.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolutions des consommations d'énergie 2015/2014 (kWh)	49/56	- 5 882 615	778 629	- 8 209 859	5 730 920	128 955	- 854 425	- 3 777 948	321 113
Économies financières 2015/2014 (€)	49/56	- 1 001 899	65 927	- 704 967	336 176	- 157 396	- 39 087	- 443 872	- 58 680

MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m² 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 75).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 86 %.

	Centres Commerciaux (kWh/visite)										Bureaux (kWh/occupant)		Congrès & Expositions (kWh/m ² DOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France	
2013 Total	71/76	0,72	1,27	1,29	0,43	1,25	0,41	1,66	0,51	11/13	2 358	9/9	5,09	
2014 Total	57/59	0,69	1,11	1,25	0,44	0,81	0,30	1,42	0,50	12/14	2 248	9/9	4,80	
2015 Total	55/56	0,69	1,16	1,15	0,50	0,75	0,21	1,33	0,51	14/14	2 028	9/9	5,37	
2014 Périmètre constant	48/56	0,65	0,91	1,32	0,44	0,81	0,24	1,38	0,50	11/14	2 286	9/9	4,80	
2015 Périmètre constant	48/56	0,64	0,88	1,18	0,47	0,77	0,22	1,19	0,51	11/14	2 049	9/9	5,37	
Évolution 2015/2014 (%)	48/56	- 2 %	- 3 %	- 11 %	7 %	- 5 %	- 8 %	- 14 %	2 %	11/14	- 10 %	9/9	12 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 13 %	- 20 %	- 11 %	- 3 %	- 38 %	- 26 %	- 23 %	- 7 %		- 21 %		4 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)		- 23 %	17 %	- 29 %	- 29 %	/	- 26 %	- 14 %	- 25 %		- 18 %		/	

MPI : Efficacité énergétique par m² (kWh/m²/an) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, volet Modes de mesure, page 75).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 87 %.

	Centres Commerciaux										Bureaux	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	
2013 Total	76/76	150	170	246	120	130	129	175	131	12/13	149	
2014 Total	59/59	141	157	225	121	90	82	160	143	13/14	138	
2015 Total	56/56	146	168	250	133	100	82	131	161	14/14	133	
2014 Périmètre constant	49/56	136	144	236	115	90	72	148	143	11/14	139	
2015 Périmètre constant	49/56	140	158	269	122	100	74	114	161	11/14	139	
Évolution 2015/2014 (%)	49/56	3 %	10 %	14 %	6 %	11 %	3 %	- 23 %	13 %	11/14	0 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 11 %	- 7 %	3 %	- 7 %	- 23 %	- 18 %	- 29 %	7 %		- 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 cinq des sept régions qui s'approvisionnent totalement ou partiellement en électricité « verte ». En 2015, les contrats d'approvisionnement en électricité « verte » actifs en 2014 ont été maintenus. Certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. Par exemple, des panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs en Espagne, Autriche, et Pays-Bas, 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 (gCO₂e/kWh) [G4-EN15, EN16]

Numérateur : indicateur MPI des émissions de CO₂.

Dénominateur : indicateur MPI de consommation énergétique.

	Centres Commerciaux									Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2013 Total	76/76	152	64	348	62	141	108	33	241	12/13	85	9/9	84
2014 Total	59/59	144	47	337	46	144	102	15	254	13/14	72	9/9	64
2015 Total	56/56	146	61	348	45	133	97	22	276	14/14	61	9/9	66
Évolution 2015/2014 (%)	49/56	1 %	17 %	4 %	9 %	- 10 %	12 %	28 %	9 %	11/14	- 13 %	9/9	3 %
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 6 %	- 94 %	- 3 %	- 16 %	- 8 %	12 %	- 6 %	19 %		- 22 %		- 19 %

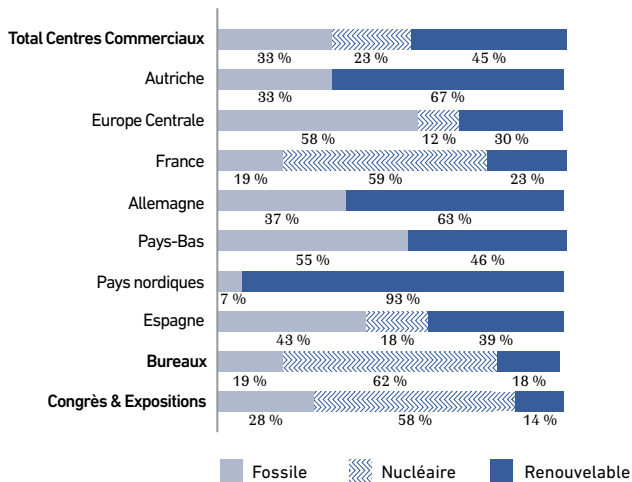
MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%) [G4-EN3, EN4]

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.

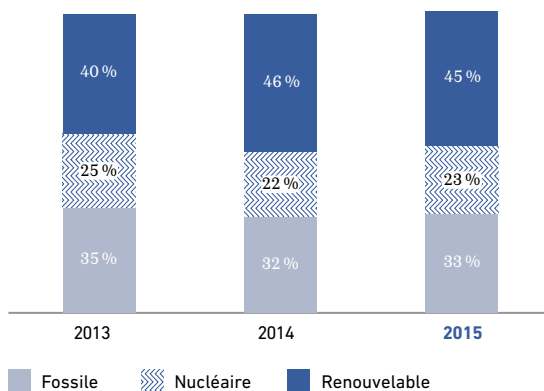
Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 87 %.

2015 (en %)	Centres Commerciaux									Bureaux	Congrès & Expositions
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France	France	
NUCLÉAIRE	23%	0%	12%	59%	0%	0%	0%	18%	62%	58%	
Gaz naturel direct	11%	32%	8%	10%	14%	44%	0%	6%	3%	15%	
Gaz naturel indirect	7%	0%	2%	6%	14%	11%	1%	22%	12%	11%	
Fuel	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	3%	1%	
Charbon	13%	0%	44%	2%	9%	0%	1%	13%	2%	1%	
Autres sources fossiles	1%	1%	3%	0%	0%	0%	4%	0%	0%	0%	
SOUS-TOTAL : COMBUSTIBLES FOSSILES	33%	33%	58%	19%	37%	55%	7%	43%	19%	28%	
Énergie hydraulique	17%	50%	7%	16%	45%	46%	1%	0%	9%	8%	
Énergie éolienne	10%	3%	7%	3%	0%	0%	59%	0%	3%	3%	
Énergie solaire	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	
Géothermique	1%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	
Énergie intermédiaire biomasse	9%	13%	15%	3%	10%	0%	12%	11%	1%	0%	
Autres sources renouvelables	7%	1%	1%	0%	8%	0%	16%	28%	4%	2%	
SOUS-TOTAL : ÉNERGIES RENOUVELABLES	45%	67%	30%	23%	63%	46%	93%	39%	18%	14%	
ÉNERGIE FINALE TOTALE (kWh)	449 559 990	51 477 626	94 261 768	132 621 909	52 669 883	7 774 299	57 140 050	53 614 455	39 317 608	153 622 896	
dont énergie directe	49 988 410	15 052 059	7 898 373	12 989 913	7 361 764	3 435 946	0	3 250 355	1 128 601	23 166 823	
dont énergie indirecte	399 571 578	36 425 567	86 363 394	119 631 996	45 308 119	4 338 352	57 140 050	50 364 100	38 189 006	130 456 073	

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 33 % en 2015.

MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO₂ économisées [G4-EN3, EN4, EN7]

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

L'électricité produite sur site à partir de sources renouvelables est vendue au réseau public et n'est pas consommée sur place. Les émissions de CO₂ 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 CO₂.

	2013	2014	2015
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 292 371	1 062 878	1 121 441
Émissions CO ₂ correspondantes évitées (kgCO ₂ e)	315 197	220 799	284 633

3.3.4.5. Transport

Les émissions de CO₂ liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions de CO₂ 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 CO₂ 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 CO₂ liées au déplacement des visiteurs sur les sites d'Unibail-Rodamco. Cela représente plus de 40 % de l'empreinte CO₂ 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.

Unibail-Rodamco ambitionne de limiter les émissions de CO₂ 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 56 % des clients se sont rendus à pied ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2015. 65 % des actifs gérés par le Groupe sont reliés à une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

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 (Carré Sénart, Lyon Part Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Porte de Versailles, Mall of Scandinavia). Mall of Scandinavia projet de développement, inauguré mi-novembre 2015 à Stockholm, a obtenu 92 % des crédits dans la thématique « transport », dans le cadre de sa certification « BREEAM » phase conception, lui permettant de devenir le 1^{er} 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 2015, 52 actifs (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions) étaient équipés de points de

recharge gratuits installés sur 200 places dédiées aux véhicules électriques. En 2015, la société californienne TESLA, constructeur de voiture électrique haut de gamme, a ouvert son second magasin en Suède au sein du centre commercial Mall Of Scandinavia.

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 2015. En 2015, les données ont été mises à jour pour 93 % des actifs.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 87 %.

2015	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Transports publics	34 %	36 %	47 %	42 %	39 %	16 %	21 %	14 %
Voiture	41 %	47 %	34 %	33 %	36 %	41 %	46 %	64 %
Vélo	3 %	1 %	1 %	1 %	5 %	24 %	6 %	1 %
À pied	19 %	8 %	17 %	22 %	19 %	14 %	24 %	16 %
Autres (2 roues)	3 %	9 %	1 %	3 %	1 %	5 %	3 %	4 %

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.

2015	Péri-mètre	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
		Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	56/56	93 %	100 %	100 %	94 %	100 %	100 %	86 %	83 %	14/14	79 %	9/9	78 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	56/56	84 %	100 %	83 %	82 %	100 %	100 %	57 %	83 %	14/14	100 %	9/9	89 %

Unibail-Rodamco recueille les données relatives aux émissions de CO₂ 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 CO₂ 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, cessions, 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.

En 2015, Unibail-Rodamco a défini des lignes directrices pour promouvoir une flotte de véhicules respectueux de l'environnement :

- le parc automobile du Groupe se limite à ne comporter que des véhicules ayant un taux d'émission de CO₂ inférieur à 150 g/km ;
- pour chaque nouvelle demande de voiture, les modèles hybrides sont systématiquement étudiés. À niveau de performance équivalente, l'employé devra choisir la voiture hybride ;
- il est recommandé de réviser chaque année la limite d'émissions CO₂ définie par véhicule d'entreprise, afin de prendre en compte la publication annuelle des grilles de bonus-malus ainsi que l'amélioration de la performance des voitures disponibles sur le marché.

Avec environ 30 % de la flotte automobile française renouvelée chaque année, l'objectif du Groupe est d'atteindre 100 % de la flotte de voitures avec un niveau d'émissions inférieur à 140 g de CO₂/km d'ici à 2019.

KPI : Émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO₂e) [G4-EN30]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2015. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyages référencées au sein du Groupe pour chaque région.

2015	Total	Sièges & France	Autriche	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
ÉMISSIONS TOTALES (tCO₂e)	2 290	1 373	45	288	113	162	309
kg CO ₂ e/employé	1 531	1 350	813	2 645	1 718	1 602	2 088

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 ». Cette exposition a été mise à jour en 2015 selon l'indice « Mean Annual Relative Water Stress Index » et indique que 85 % des actifs se trouvent dans une zone peu ou pas confrontée au problème d'épuisement des ressources hydriques.

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.

En 2015, l'intensité hydrique dans les Centres Commerciaux s'est améliorée de 1 % à périmètre constant par rapport à 2014. Cela conduit à une évolution cumulée de - 21 % en litre/visite depuis 2012.

Depuis 2013, Unibail-Rodamco a élargi le périmètre de reporting aux consommations d'eau des actifs du pôle Congrès & Expositions.

La variabilité des fréquences de facturation et de relevés de compteurs pour régularisation par les fournisseurs d'eau, survenant principalement en France, introduit une part d'incertitude dans les données déclarées.

Récupération d'eau

En 2015, les centres commerciaux Donau Zentrum (Autriche), Centrum Cerny Most et Centrum Chodov (République tchèque), Stadshart Almere (Pays-Bas), et La Maquinista (Espagne), ont recueilli sur site 169 101 m³ d'eaux pluviales et souterraines 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 (m³) [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	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2013 Total	69/76	2 589 893	233 660	478 256	854 288	/	34 163	261 688	676 518	11/14	90 969	8/9	394 399
2014 Total	59/59	2 806 033	234 205	441 718	1 004 479	189 456	29 957	254 089	597 739	12/14	107 512	8/9	341 424
2015 Total	56/56	2 783 073	241 738	464 972	974 166	208 641	17 614	290 651	585 292	14/14	140 195	9/9	546 067
dont consommation locataires 2015 (%)		52	52	49	66	58	59	/	53		/		/
2014 Périmètre constant ⁽¹⁾	48/56	2 152 141	123 719	365 720	617 083	189 456	26 834	231 590	597 739	11/14	101 615	8/9	293 911
2015 Périmètre constant ⁽¹⁾	48/56	2 190 823	134 548	383 722	664 233	187 944	14 469	220 616	585 292	11/14	127 954	8/9	370 347
Évolution 2015/2014 (%)	48/56	2 %	9 %	5 %	8 %	- 1 %	- 4 %	- 5 %	- 2 %	11/14	26 %	8/9	26 %
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 20 %	4 %	- 9 %	- 27 %	- 1 %	- 4 %	- 22 %	- 19 %		14 %		- 16 %

(1) Les Quatre Temps et le CNIT sont exclus du périmètre constant 2014-2015 en raison d'un décalage de facturation.

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	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolution des consommations d'eau 2015/2014 (m ³)	48/56	38 683	10 829	18 002	47 150	- 1 512	- 12 365	- 10 974	- 12 446
Économies financières 2015/2014 (k€)	48/56	55,1	- 88,2	23,7	212,5	- 28,4	- 30,6	- 3,5	- 30,5

KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m²JOP/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 75).

	Centres Commerciaux (litre/visite)										Bureaux (litre/occupant)		Congrès & Expositions (litre/m ² DOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France	
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	4,44	6,74	5,46	3,71	3,28	0,80	6,88	5,59	12/14	6 320	8/9	11,30	
2015 Total	55/56	4,27	4,78	5,66	3,71	2,99	0,48	6,76	5,52	14/14	7 216	9/9	19,10	
2014 Périmètre constant ⁽¹⁾	47/56	4,27	6,84	5,37	3,16	3,28	0,90	7,92	5,59	11/14	6 324	8/9	10,04	
2015 Périmètre constant ⁽¹⁾	47/56	4,23	5,18	5,55	3,40	3,09	0,50	7,18	5,52	11/14	7 140	8/9	13,33	
Évolution 2015/2014 (%)	47/56	- 1 %	- 24 %	3 %	8 %	- 6 %	- 44 %	- 9 %	- 1 %	11/14	13 %	8/9	33 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 21 %	- 28 %	- 3 %	- 24 %	/	- 48 %	- 28 %	- 24 %		- 5 %		- 8 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE PASSÉE 2012/2006 (%)		- 16 %	9 %	- 22 %	- 29 %	/	- 35 %	- 1 %	- 14 %		- 14 %		/	

(1) Les Quatre Temps et le CNIT sont exclus du périmètre constant 2014-2015 en raison d'un décalage de facturation.

KPI : Consommation d'eau par m² (litre/m²/an) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 75).

	Centres Commerciaux										Bureaux	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	
2013 Total	69/76	825	944	1 072	627	/	516	771	1 090	11/14	369	
2014 Total	59/59	855	790	997	944	320	397	757	1 052	12/14	386	
2015 Total	56/56	838	855	1 069	903	391	482	667	1 127	14/14	474	
2014 Périmètre constant ⁽¹⁾	48/56	815	842	983	761	320	771	826	1 223	11/14	383	
2015 Périmètre constant ⁽¹⁾	48/56	824	965	1 064	812	392	617	690	1 127	11/14	482	
Évolution 2015/2014 (%)	48/56	1 %	15 %	8 %	7 %	23 %	- 20 %	- 17 %	- 8 %	11/14	26 %	
Évolution cumulée 2015/2012 (%)		- 25 %	- 8 %	- 8 %	- 31 %	/	- 33 %	- 33 %	- 26 %		14 %	

(1) Les Quatre Temps et le CNIT sont exclus du périmètre constant 2014-2015 en raison d'un décalage de facturation.

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 2015, 32 % des déchets ont été recyclés et 50 % ont été valorisés par compostage, méthanisation ou incinération avec récupération d'énergie. En tout ce sont donc 82 % des déchets des centres commerciaux gérés du Groupe qui sont recyclés ou valorisés contre seulement 61 % en 2012. Ces réalisations sont en ligne avec les objectifs à long terme mentionnés précédemment.

En outre, huit centres commerciaux sont équipés d'un système de gestion des déchets avancé qui comprend la pesée des déchets de chaque locataire séparément afin de facturer les frais réels liés aux tonnages générés. 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.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2013 Total	65/70	61 210	4 578	7 065	26 823	/	844	6 200	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	54/59	51 692	5 264	4 842	21 389	3 425	919	5 968	9 884
dont déchets recyclés 2014 (%)	54/59	31	42	29	27	49	32	35	27
dont déchets valorisés 2014 (%)	54/59	49	58	19	63	46	30	65	23
2015 Total	56/56	58 388	5 561	5 144	23 256	4 261	829	6 895	12 441
dont déchets recyclés 2015 (%)	52/56	32	40	20	26	53	35	37	33
dont déchets valorisés 2015 (%)	52/56	50	60	28	62	42	23	63	26

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.

2015	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
TOTAL DÉCHETS (en tonnes)	58 388	5 561	5 144	23 256	4 261	829	6 895	12 441
Recyclage/Réutilisation/Compostage	36	40	41	27	55	35	39	41
Incinération avec valorisation énergétique	37	35	23	45	37	23	61	15
Incinération sans valorisation énergétique	0,9	0	0	2,2	0	0	0	0
Enfouissement avec méthanisation	10	26	5	16	3	0	0	3
Enfouissement sans méthanisation	10	0	24	0	0,3	0	0,2	36
Gérés par la collectivité *	2	0	0,02	0	0	42	0	5
Autres	5	0	8	10	4	0	0	0

Périmètre : 52 Centres Commerciaux sur 56.

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

KPI : Répartition des déchets par type de déchet (tonnes) [G4-EN23]

2015	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
TOTAL DÉCHETS (en tonnes)	58 388	5 561	5 144	23 256	4 261	829	6 895	12 441
Carton	15 032	1 494	1 534	5 436	1 503	184	1 736	3 144
Bois et Palettes	1 013	109	6	205	53	1	298	340
Plastique	977	186	123	191	18	0	40	420
Verre	755	137	20	89	40	88	165	216
Déchets industriels banals (DIB)	33 808	1 919	2 190	15 374	1 901	278	4 325	7 821
Bio-Déchets	3 578	1 419	120	1 241	229	10	195	364
Huiles de cuisine	146	17	36	1	89	0	0	3
Déchets verts	20	0	0	0	14	0	6	0
Métaux	149	51	4	59	7	0	3	26
Batteries	4	0	0	2	0	0	1	1
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	28	0	1	2	2	0	21	1
Encombrants	660	11	0	437	81	0	102	29
Autres	2 217	219	1 109	218	325	268	3	76

Périmètre : 56 Centres Commerciaux sur 56.

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 m²), 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.

Sous la supervision du paysagiste international Jean Mus, plus de 1 000 arbres ont été plantés à Polygone Riviera, le premier « lifestyle mall » à ciel ouvert en France, situé sur la « French Riviera » (Cagnes-sur-Mer), inauguré en octobre 2015. Le centre commercial Mall of Scandinavia (Stockholm) inauguré en novembre 2015, a atteint, dans le cadre de sa certification « BREEAM » en phase conception, 70 % des crédits de la catégorie « Land Use and Ecology » (utilisation des sols et écologie), devenant ainsi le premier centre commercial en Suède à obtenir, en 2014, le niveau « Excellent ».

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 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.

3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement

Avec un portefeuille géré de plus de 4 millions de m² GLA (périmètre de consolidation), accueillant chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs et plus de 1,5 million de m² 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.

Par exemple, conformément à la politique Hygiène et Sécurité, le Groupe tente de remplacer les tours aéroréfrigérantes « ouvertes » par des systèmes dits « secs » permettant d'éradiquer le risque légionelle sur les sites dont il a la responsabilité.

En 2015, 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 ⁽¹⁾, 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 2015, 78 % des sites audités (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) ont amélioré leur cotation annuelle ou sont restés stables par rapport à 2014, et 53 % des sites ont été évalués au niveau A (meilleure notation). En 2015, l'intégralité du portefeuille Allemand détenu et géré a été auditée pour la première fois, tout comme Aéroville, Majunga (France) et le centre commercial Shopping City Sud (Autriche). Seuls trois actifs sur 78 ont obtenu une note C. Aucune note D n'a été attribuée depuis trois ans.

(1) Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.

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 2015.

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.

2015	Centres Commerciaux								Bureaux	Congrès & Expositions
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France	France
Nombre total d'actifs gérés	56	2	6	18	7	4	7	12	14	9
Nombre d'actifs audités ⁽¹⁾	56	2	6	18	7	4	7	12	13	9
TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	93 %	100 %
% de sites audités en amélioration ou stable par rapport à 2014	80 %	50 %	100 %	89 %	SO	50 %	100 %	100 %	57 %	89 %
% de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	95 %	100 %	100 %	94 %	100 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) 2-8 Ancelle (France) n'a pas été audité en raison de sa cession actée en 2015.

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).

	2015
Dépenses de dépollution (€)	444 542
Volumes concernés (m ³)	4 337

KPI : Respect de la législation environnementale [G4-EN29]

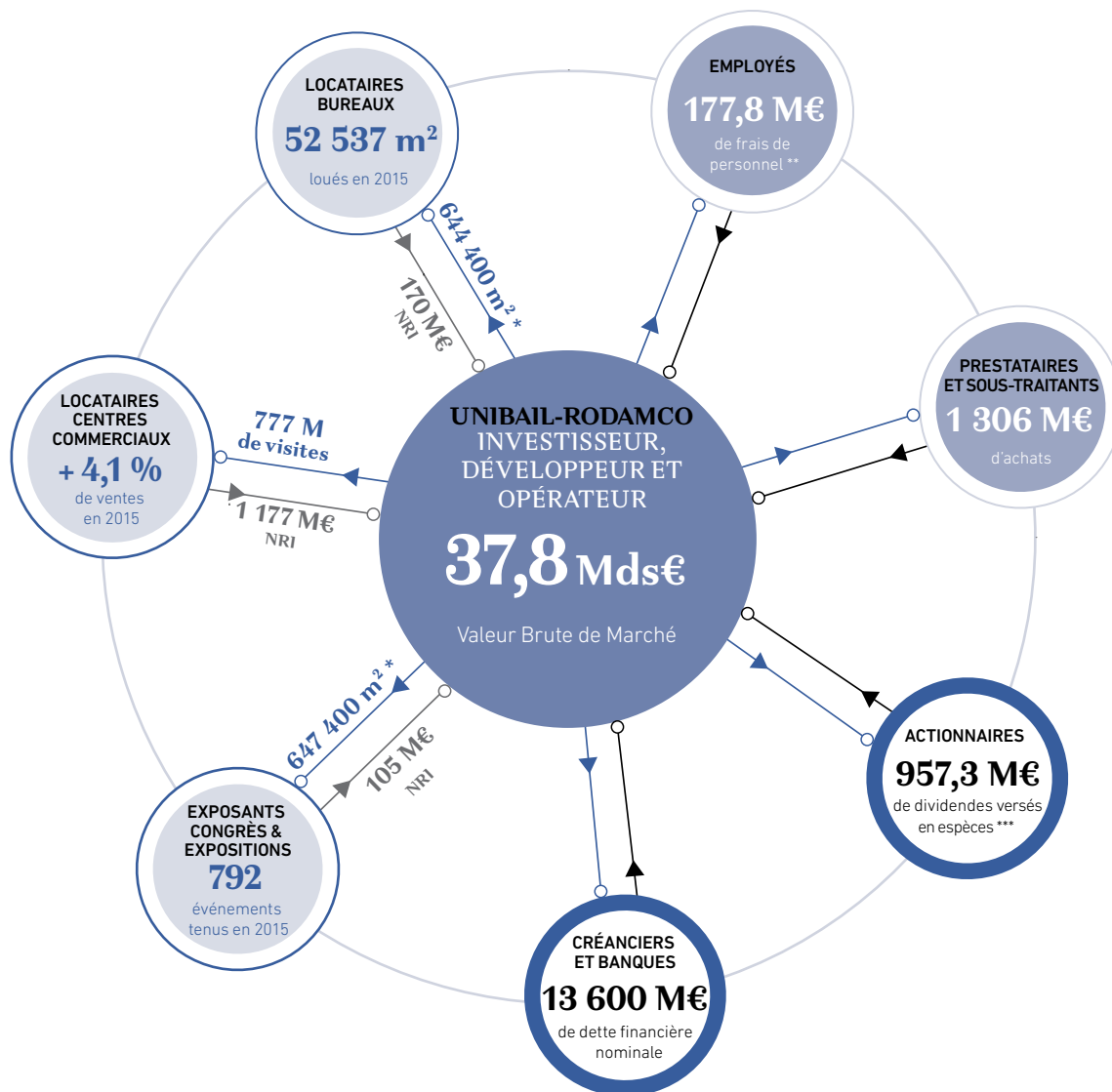
Montant des amendes, signatures et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2013	2014	2015
Montant des amendes significatives (€)	590	1 341	3 720
Nombre de sanctions non pécuniaires	1	0	6

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 2015.

* Surface selon périmètre de consolidation.

** Voir tableau frais de personnel (page 207).

*** Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale.

3.4.1. Contribution auprès des communautés locales

Avec 7,4 milliards d'euros de projets et un portefeuille total évalué à 37,8 milliards d'euros à fin 2015, 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, reconversion de friches industrielles et mise à disposition d'équipements publics ;
- **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, des concerts et des animations pour enfants. 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 2015, 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.

En 2015, les études précédentes sont utilisées pour étendre l'évaluation du nombre d'emplois hébergés à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion en ajoutant les 21 centres commerciaux non évalués en 2014. La mission s'est concentrée sur les emplois hébergés incluant les employés Unibail-Rodamco, les employés des preneurs, et les prestataires de service travaillant sur site, estimés en employés temps plein (ETP).

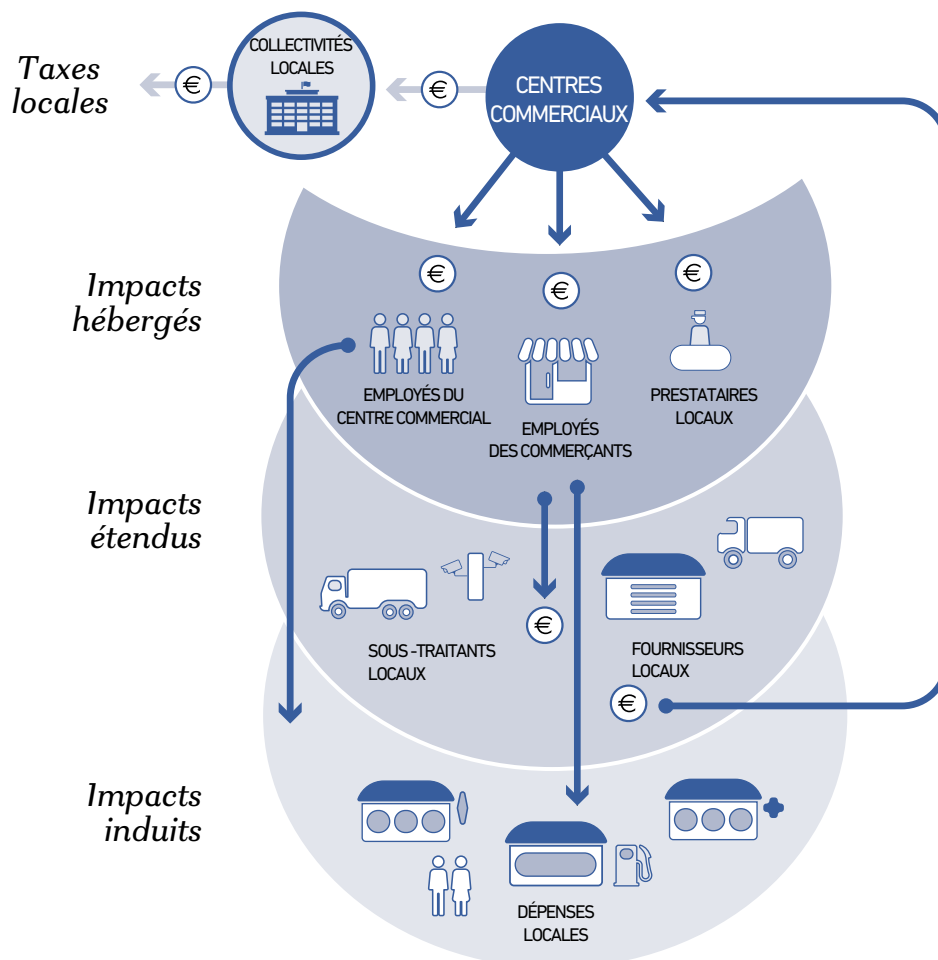
Définition

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 du Groupe



Méthodologie

- 1) L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant l'**approche bottom-up** : les résultats de l'étude d'impact économique des centres commerciaux ⁽¹⁾ 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).
- 2) Cette approche a été **étendue à l'ensemble du portefeuille Groupe de centres commerciaux sous gestion** : l'extrapolation réalisée en 2015 utilise la méthode et les ratios élaborés dans l'étude 2014 pour mesurer le nombre d'emplois hébergés sur les 21 centres commerciaux restant (non évalués précédemment).

Périmètre

2014 :

- France : 22 centres commerciaux détenus et gérés (inclus So Ouest et Aéroville récemment ouverts 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).

2015 :

- France : 18 centres commerciaux détenus et gérés ;
- Espagne : 12 centres commerciaux détenus et gérés ;
- Suède : 6 centres commerciaux détenus et gérés ;
- Autriche, République tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas : 21 centres commerciaux détenus et gérés.

L'étude d'impact économique réalisée en 2015 couvre 71 % en valeur (valeur brute consolidée au 31 décembre 2015 – portefeuille existant de centres commerciaux).

Résultats

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.

2014 :

	France	Espagne	Suède
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

* Équivalent Temps Plein.

2015 :

	Total des emplois hébergés par les centres commerciaux du Groupe (FTE)	Espagne ⁽¹⁾	Suède ⁽¹⁾	France ⁽¹⁾	Autres (Autriche, République Tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas) ⁽²⁾
Employés Unibail-Rodamco (ETP)	305	41	17	88	159
Employés preneurs (ETP)	57 387	9 899	3 305	21 106	23 078
Employés prestataires (ETP)	2 155	201	54	1 185	716
Total des emplois hébergés (ETP)	59 848	10 141	3 376	22 379	23 952

1) Résultats provenant de l'étude 2014.

2) Extrapolation conduite en 2015 à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion du Groupe.

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 :

- **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.

(1) Impact économique des centres commerciaux : Carré Sénart en 2013, So Ouest, Aéroville, Confluence, Täby et Maquinista en 2014.

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 surprise 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, 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 2015, huit nouveaux centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles », atteignant ainsi l'objectif fixé pour fin 2015 de 40 centres commerciaux conformes à ce référentiel. En 2015, Euralille, Polygone Riviera, Vélizy 2 (France), Shopping City Sud (Autriche), Minto, Ruhr Park (Allemagne), Aupark (Slovaquie) and Mall of Scandinavia (Suède) ont rejoint cette liste suite aux audits qualité effectués par SGS. Shopping City Sud and Aupark sont les premiers centres commerciaux en Autriche et Slovaquie à obtenir ce label exigeant. Le nouvel objectif fixé est désormais d'atteindre au moins 48 centres commerciaux conformes au label « 4 étoiles » d'ici la fin de l'année 2016.

Pour garantir la satisfaction des clients, rendre leur expérience unique dans ses centres commerciaux et allonger leur temps de séjour sur site, le Groupe introduit de nouvelles offres et destinations dans ses centres commerciaux, tel que le concept Dining Experience™ (un grand espace de restauration avec une offre large et variée de restaurants), et investit dans le déploiement de services innovants, notamment en proposant des espaces de repos et des systèmes de jalonnement 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. Le Groupe continue de développer une large audience digitale. A fin 2015, à périmètre constant (excluant les cessions de 2014 et le portefeuille de centres allemands), les téléchargements d'applications pour mobile ont cru de + 19 % (à 3,5 millions), les visites sur les sites internet ont augmenté de + 11 % (à 32,5 millions de visites) et le portefeuille de centres commerciaux du Groupe affiche désormais 5,2 millions de fans Facebook (+ 12,5 % comparé à la même période de 2014).

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 2015 auprès de 27 612 clients sur 64 actifs. Le score moyen du Groupe s'est établi à 7,9/10 et 96,2 % 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 :

	2013	2014	2015
Score moyen des audits de qualité internes	89/100	93/100	92/100

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.

Pendant les deux premières semaines de décembre 2015, en marge de la conférence sur le climat COP21 organisée à Paris, une campagne d'affichage numérique a été déployée sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux en France, afin de promouvoir auprès des visiteurs les gains très importants en émissions carbone déjà obtenus par chaque centre commercial depuis 2008, grâce aux plans d'action environnementaux en place et à l'engagement de long terme du Groupe en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

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 2015, 196 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 dans différentes régions avec les enseignes, qu'elles soient déjà clientes ou non, pour présenter les nouvelles opportunités d'implantation tant sur le portefeuille d'actifs existants que sur les nouveaux projets de développement du Groupe. 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, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences spécialisées dans le secteur du commerce. En 2015, 5 601 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 66 % (en augmentation de + 2 % par rapport à 2014).

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 2015, 1 664 baux « verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement en centre commercial ou immeuble de bureaux. À fin 2015, la part des baux « actifs » du Groupe qui intègrent une annexe environnementale a atteint 72 %. Unibail-Rodamco s'est donné l'objectif ambitieux d'atteindre 90 % de baux « verts » pour l'ensemble de ses actifs de centres commerciaux et de bureaux en 2016.

Cette performance 2015 intègre désormais le portefeuille des actifs détenus en Allemagne : en 2015, des clauses environnementales portant sur l'exploitation ont été ajoutées à l'ancienne annexe « bail vert » en vigueur chez mfi pour l'ensemble des baux signés en Allemagne depuis mi-2012, mais incluant jusqu'alors principalement des dispositions techniques liées aux travaux d'aménagement des locaux.

MPI : Baux « verts »

	2013	2014	2015
Nombre de baux « verts » signés	1 686	1 982	1 664
Pourcentage de baux « verts » signés (commerces et bureaux)	93 %	92 %	92 %
Pourcentage de baux verts vs le total de baux actifs du Groupe (commerces et bureaux)	52 %	62 %	72 %

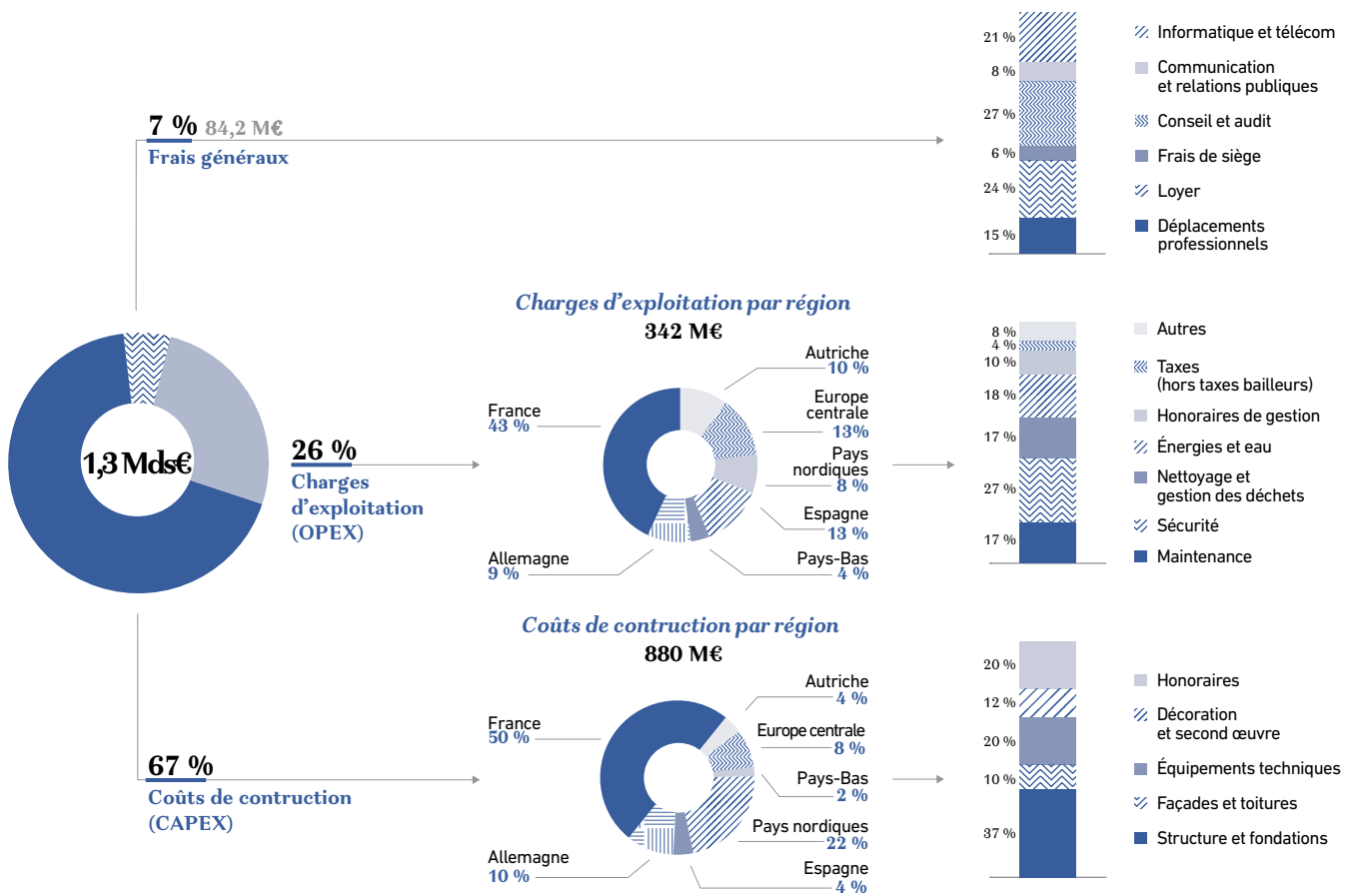
3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats

Avec un volume d'achats de 1,3 milliard d'euros pour l'ensemble du Groupe en 2015, 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 2015, les Pays nordiques et la France représentaient 72 % de ces dépenses d'investissements avec leurs principaux projets de Mall of Scandinavia et Polygone Riviera. 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 répartis 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. Dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie 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 2015, 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.

Une solution logicielle de gestion en ligne des achats est prévue d'être mise en place sur la période 2016-2017. L'utilisation d'une telle plateforme d'achats, intégrant totalement les prestataires et fournisseurs, devra permettre de renforcer et sécuriser les procédures du Groupe, d'élargir les partenariats établis avec les fournisseurs référencés, d'assurer la transparence nécessaire à toute initiative et décision d'achats, de mettre à disposition des équipes opérationnelles des outils facilitant la sélection des prestataires, le partage des meilleures pratiques et la limitation des risques. Cette solution générera également des gains de productivité dans la gestion administrative de l'ensemble du cycle d'achats. Rassemblant toutes les informations sur les prestations de services achetées, cette plateforme vise à partager en interne les descriptions des organisations mise en place sur site par les prestataires, et à alimenter le reporting achats 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 services, 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 2015, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 293 principaux contrats de services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets) sur 73 Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions, pour un montant total de contrats de 118 M€ ;
- parmi 28 prestataires ayant travaillé sur les actifs du portefeuille français en 2015 assurant les services clés (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets), 22 ont signé le fascicule environnemental des Conditions Générales d'Achat du Groupe ;
- en 2015, 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.

	2013	2014	2015
Nombre total de contrats en cours sur le périmètre géré *	394	347	311
Nombre de contrats évalués	389	315	293
TAUX DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION (%)	99 %	91 %	94 %
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	135 605 175	128 067 611	117 939 265

* Contrats des services de maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons mécaniques, nettoyage et gestion des déchets sur 73 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 69-70 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 2015, les dirigeants du Groupe et l'équipe en charge des relations investisseurs ont rencontré 45, % de l'actionnariat dans le cadre de 383 réunions, événements ou visites de site. La stratégie « développement durable » du Groupe a été le thème central d'entretiens avec 24 investisseurs représentant 20,8 % de l'actionnariat. 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.

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^{re} « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la 1^{re} « obligation responsable » d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK fin mai 2014. En avril 2015, le Groupe a émis sa seconde « obligation responsable » sur le marché Euro. Ces émissions illustrent le succès du travail d'équipe entre les départements du Groupe : 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. Les « actifs éligibles » sont définis comme suit :

- (i) nouveau projet ou projets en cours (re-développement, nouveau projet et/ou projets d'extension/rénovation) ;
- (ii) et/ou actifs existants gérés par Unibail-Rodamco SE ou ses filiales qui :
 - a) ont obtenu une certification « BREEAM » ⁽¹⁾ en phase design (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » (score minimum de 55/100),
 - b) et ont obtenu ou obtiendront une certification « BREEAM ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾ (www.breeam.org) avec un niveau égal ou supérieur à « 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).

- **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).

(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).

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) mis à jour en mars 2015 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 cinq 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
SOUS-CRITÈRES (TOTAL)	17	13

Obligations responsables émises par Unibail-Rodamco ⁽¹⁾

Unibail-Rodamco a émis trois « obligations responsables » en 2014 :

- 19 février 2014 : 1^{re} « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro ;
- 23 mai 2014 : 1^{re} « obligation responsable » d'un émetteur (Corporate) non Suédois sur le marché SEK ;
- 8 avril 2015 : 3^e « obligation responsable » (et 2^e sur le marché Euro).

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

(1) Les émissions des obligations responsables et l'allocation des fonds sont validées par le comité ALM (voir pages 347-348 pour plus de détail) suivant une procédure spécifique formalisée en interne

Allocation des fonds issus des obligations responsables

	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds	Obligation Responsable III 500 M€		
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Secteur	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Bureau	Bureau	Centre commercial
Fonds alloués aux projets (%) ⁽¹⁾	20 %	40 %	40 %	100 %	68 %	24 %	8 %
Total GLA (périmètre de consolidation m ²)	53 500	54 300	83 300	101 506	65 600	36 600	29 055
Fréquentation 2015 (visites en M)	8,9	8,0	8,6	N.A. ⁽²⁾	N.A.	N.A.	En construction
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	11 novembre 2015	Livré en juillet 2014	Livré en mai 2015	S2-2017 ⁽³⁾

(1) Allocation effectuée via prêts internes sauf pour So Ouest Plaza.

(2) Donnée non disponible du fait d'une ouverture en novembre 2015.

(3) En construction, date d'ouverture prévue au S2-2017, investissement total estimé à 233 millions d'euros (exclu les frais de financement et coûts internes capitalisés, les montants sont actualisés au 31 décembre 2015).

Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables Unibail-Rodamco (pour les obligations responsables I et II de 2014)

Phase construction

Prérequis « BREEAM »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Very Good ⁽⁴⁾	Excellent ⁽⁵⁾	Excellent ⁽⁶⁾	Excellent ⁽⁷⁾

(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 (certificat final) de 78,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(6) A obtenu un score total (certificat final) de 70,5 % 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 I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 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 Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)	97,22/100 ⁽¹⁾			97,22/100 ⁽¹⁾
	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 Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)	87,58/100 ⁽¹⁾			100/100 ⁽¹⁾
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) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (mètres)	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 ⁽²⁾
	Prévention des pollutions et nuisances	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓
		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	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)	- 34 % ⁽³⁾	- 57,7 % ⁽³⁾	- 55 % ⁽³⁾	- 32 % ⁽⁴⁾	
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 Indicateur : Pourcentage de baux « verts » signés (%)	91 %	86 %	98 %	100 % ⁽⁵⁾
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 2016.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2016.

(3) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2005.

(4) Selon la réglementation thermique Suédoise des bâtiments (BBR 17).

(5) Au 31 décembre 2015.

Phase d'exploitation

Prérequis « BREEAM In-Use »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 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) ⁽¹⁾	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 19/12/2013	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 11/12/2014	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 28/07/2015	Attendu rapport annuel 2017

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous critères	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 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) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	869 ⁽²⁾	735 ⁽²⁾	1 387 ⁽²⁾	Attendu rapport annuel 2016
		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) Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)	A ⁽³⁾	B ⁽³⁾	B ⁽³⁾	Attendu rapport annuel 2017
		Optimisation de l'intensité carbone	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO ₂ et prendre les mesures correctives si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date référence Indicateur : intensité carbone (CO ₂ /visite) depuis date référence	- 28 % kWh/visite - 54 % CO ₂ /visite (2015/2013)	0,9 % kWh/visite - 2 % CO ₂ /visite (2015/2014)	Attendu rapport annuel 2016 ⁽⁴⁾
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 Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	66/100	64/100	74/100	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 Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	87/100	81/100	81/100	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 101-102.

(4) Données non disponibles du fait d'une ouverture au public le 16 octobre 2013, les données d'énergie et d'émissions CO₂ sont mesurées depuis l'ouverture du centre mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées au sein du rapport annuel 2016.

Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus de l'obligation responsable Unibail-Rodamco (pour l'obligation responsable III de 2015)

Phase construction

Prérequis « BREEAM »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Excellent ⁽¹⁾	Excellent ⁽²⁾	Excellent ⁽³⁾

(1) A obtenu un score total (certificat final) de 76,2 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».

(2) A obtenu un score total (certificat design stage) de 72,3 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».

(3) A obtenu un score total (certificat design stage) de 78,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous critères	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
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 Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		97,22/100 ⁽¹⁾	
	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 Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		87,58/100 ⁽¹⁾	
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) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (en mètre)	440 m Hub d'échange la Défense	300 m Ligne bus	150 m Ligne bus
		Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓
Système de Management environnemental (« Sustainable Design Attitude »)	Engagement d'un conseil environnemental externe		✓	✓	✓
	Rapport de commissionnement		✓	En cours ⁽²⁾	En cours ⁽²⁾
	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire		✓	✓	✓
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	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	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)	- 58,7 % ⁽³⁾	- 53,8 % ⁽³⁾	- 53,1 % ⁽⁴⁾
	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 Indicateur : Pourcentage de baux « verts » signés (%)	100 %	100 %	100 %
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 Vigeo – février 2016.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2017 pour So Ouest Plaza et 2018 pour Carré Sénart extension.

(3) Selon réglementation thermique RT 2005.

(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012.

(5) Au 31 décembre 2015.

Phase d'exploitation

Prérequis « BREEAM In-Use »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM In-Use	Scores minimum BREEAM In-Use « Very Good » pour Intrinsèque (P1) et gestion (P2) ⁽¹⁾	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2019

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous critères	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
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) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2019
		Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude ») Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018
	III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Prévention des pollutions et nuisances	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)	B ⁽²⁾	Attendu dans rapport annuel 2017
Optimisation de l'intensité carbone Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO ₂ et prendre les mesures correctives si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date référence Indicateur : intensité carbone (CO ₂ /visite) depuis date référence			Attendu dans rapport annuel 2017 ⁽³⁾	Attendu dans rapport annuel 2017 ⁽³⁾	Attendu dans rapport annuel 2019 ⁽³⁾
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Organiser un comité développement durable	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction locataire Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
	Relation durable avec les visiteurs	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction client Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
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)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
		Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018
	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 dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018
		Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018
		Relation durable avec les fournisseurs Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2016	Attendu dans rapport annuel 2018

(2) Procédure interne d'audit des risques – méthodologie et scores détaillés décrits dans le rapport financier pages 101-102.

(3) Données non disponibles pour Majunga et So Ouest Plaza du fait des travaux d'aménagement preneur en cours et des travaux en cours sur Carré Sénart extension.

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 « Aéroville ». Le rapport d'assurance raisonnable délivré par EY est disponible ci-dessous (pages 118-119).

Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations

Exercice clos le 31 décembre 2015

A l'attention de M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi définis dans les critères d'utilisation « Use of Proceeds » ⁽¹⁾ des obligations responsables « les Critères de qualification et de suivi » pour les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2015 et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de l'obligation émise en 2015.

Responsabilité de la société

Il appartient au président du directoire de la société d'établir les Critères de qualification et de suivi et de s'assurer de leur application.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires et le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, 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 actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2015 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 en 2015 dans le cadre des obligations responsables « Green Bonds » (Attestation) aux actifs sélectionnés et de la concordance avec la comptabilité du montant des fonds alloués à ces actifs.

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 2015 et mars 2016 :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Critères de qualification et de suivi au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur clarté, leur neutralité, et leur fiabilité et par rapport aux « Green Bond Principles » ⁽²⁾ ;
- Nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour prendre connaissance des modalités de qualification et de suivi et vérifier le respect des Critères de qualification et de suivi avec les pièces justificatives, accessibles au siège de la société, relatives aux trois actifs sélectionnés pour l'exercice 2015 (Majunga, So Ouest Plaza et Carré Sénart extension) ainsi que celles relatives aux quatre actifs suivis dans le cadre des émissions de l'exercice précédent (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville et Mall of Scandinavia).

(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.

(2) Green Bonds Principles (version actualisé de mars 2015) disponible 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. La société publie également la justification ou la confirmation du respect de chaque critère pour les actifs 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 actifs encore en chantier (ex. : Carré Sénart extension) ou livrés récemment (ex. : Majunga, So Ouest Plaza), la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 3.4.5.2.
- L'analyse, la sélection et le suivi des actifs éligibles ont été formalisés dans une note de procédure interne, reposant sur le comité Asset & Liability Management (ALM).

Conclusion

A notre avis, les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2015 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 actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués en 2015 à ces actifs 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 2015. 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, au titre de l'allocation des fonds, 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 prêt internes ou les contrats de financement avec les filiales détenant les actifs de Majunga, So Ouest Plaza, Carré Sénart extension et vérifier que ces contrats citent la provenance des fonds alloués ;
- vérifier que la somme des fonds alloués au titre des contrats correspond au montant de l'émission de Green Bonds de M€ 500 d'avril 2015 ;
- 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 2015 avec les données issues des comptes consolidés de la société pour le même exercice.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués en 2015 à ces actifs éligibles dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds » avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité.

Paris-La Défense, 16 mars 2016

L'un des Commissaire aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Éric Duvaud

Expert Développement durable

3.5. ENTREPRISE CITOYENNE

En 2015, Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à différentes causes pour un total de dons qui s'élève à 5 038 266 €, en espèces et en nature. Ces dons sont financés à travers les trois sources suivantes : i) les centres commerciaux et les régions ont contribué à hauteur de 2 669 210 €, ii) les abonnements et les dons du Groupe représentent un total de 1 019 056 €, et iii) le Grand Prix des Jeunes Créateurs a représenté un don de 1 350 000 € du Groupe. En 2015, plus de 341 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 2015, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce a été décerné à Persillé Maison de Viande, un concept, développé par deux jeunes entrepreneurs modernisant le commerce de la viande et offrant une expérience de restauration unique. La valeur ajoutée de Persillé Maison de Viande est de réunir une boucherie traditionnelle et un restaurant proposant des produits de haute qualité à des prix accessibles.

3.5.2. Éducation

Unibail-Rodamco est un membre fondateur de la Fondation Palladio sous l'égide de la Fondation de France. La Fondation Palladio rassemble des sociétés immobilières, des décideurs politiques, des étudiants et des chercheurs, pour promouvoir et faire avancer l'éducation et la recherche dans les domaines de l'immobilier et de l'urbanisme. En 2015, avec le soutien d'Unibail-Rodamco, la Fondation Palladio a organisé le quatrième cycle de l'Institut Palladio, sur le thème « les valeurs de la ville de demain », parrainé par Alain Juppé, maire de Bordeaux. Treize bourses ont été accordées aux étudiants les plus prometteurs dans le domaine de l'immobilier, ainsi que le Prix Junior de l'immobilier. De plus, la Fondation a organisé pour la quatrième fois le Forum des métiers de l'immobilier qui a attiré 1 500 visiteurs, et le Colloque international de recherche sur l'immobilier et la construction de la ville sur le thème « Innover pour mieux produire ».

Depuis 2012, le Groupe organise un cycle de conférences sur l'architecture, afin de susciter des débats sur l'avenir des villes et sur l'urbanisme, avec comme invité d'honneur en 2015 Pierre de Meuron (lauréat en 2001 du prix Pritzker d'architecture et co-fondateur de la société Herzog & de Meuron à Bâles). Ce cycle de conférences s'adresse à un large public, incluant des étudiants parisiens en architecture, des architectes en fonction et les salariés du Groupe.

En septembre 2015, Unibail-Rodamco a accueilli la première Rencontre des Femmes Architectes organisée par l'ARVHA, dans le but de former, d'inspirer et d'inciter les femmes à devenir architectes.

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.

En 2015, une centaine de stagiaires ont été recrutés dans 13 centres commerciaux, avec pour but de trouver un emploi stable. Cette année le siège social d'Unibail-Rodamco a participé à son tour à ce programme, en accueillant leurs premiers stagiaires.

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, 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 fournies par les régions où le Groupe opère et est relatif à ses trois types d'actifs, à savoir les Centres Commerciaux, les Bureaux et les centres de Congrès & Expositions au 31 décembre 2015.

Chaque région contrôle et collecte les données qui la concernent pour les intégrer à une base de données commune accessible aux équipes des Ressources Humaines du Corporate, dans le respect des législations sur la protection des données. En 2015, le Groupe a travaillé sur la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) intégré afin d'élaborer un système cohérent et structuré répondant à l'ensemble des besoins de reporting RH. Le Groupe va déployer son SIRH pendant le premier trimestre 2016, en se concentrant sur le déploiement d'une base de données, d'une plateforme de formation (LMS) et d'un nouvel outil de paie en France.

3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne

En 2015, les effectifs moyens du Groupe étaient de 1 996 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 enjeu important pour Unibail-Rodamco. Le Groupe prône fortement la confiance, le professionnalisme, la transparence, l'efficacité, l'intégrité, 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.

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. Intégrée depuis 2014 dans le modèle de compétences et l'évaluation bi-annuelle, l'UR Experience est désormais bien ancrée dans les comportements et activités quotidiennes de tous.

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 le processus de recrutement.

Les candidats sont encouragés à soumettre des CV anonymes par le biais du site Internet du Groupe. Chaque année, l'équipe en charge du recrutement en France participe à des forums sur l'emploi des personnes handicapées et toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique inséré sur les sites d'emploi qui offrent cette possibilité. 23 salariés étaient en situation de handicap en 2015 en France (Viparis inclus).

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.

Le réseau Women@UR continue de se développer au niveau Groupe et au niveau local. 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 interne ainsi qu'une formation au leadership de très haut niveau. La formation a été menée pour la quatrième année consécutive par trois femmes dirigeantes salariées du Groupe. En 2015, 39 % des postes d'encadrement étaient occupés par des femmes, contre 38,1 % en 2014 (avant l'intégration de l'Allemagne avec mfi).

Le Groupe a également lancé en 2015 un projet « Equal Opportunities » pour analyser les évolutions de carrière dans le Groupe selon les sexes et les nationalités. Des plans d'action par région impliquant également un suivi de KPI ont été proposés sous la direction du département RH. 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 concrètes et des compétences objectives. Durant le processus de Talent Review des analyses sont également conduites afin de garantir une non-discrimination dans les décisions de rémunération, particulièrement selon les sexes et les pays.

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. Unibail-Rodamco est l'un des partenaires de Frateli les plus actifs avec près de 20 mentors.

Le Groupe a également lancé l'initiative UR for Jobs afin de favoriser l'emploi des jeunes non qualifiés au sein des centres commerciaux du Groupe, avec 3 initiatives pilotes en Espagne, aux Pays-Bas et en France, dans lesquels les salariés ont participé à des activités de mentoring.

KPI : Effectifs par pays [G4-10, G4-LA12]

Effectifs moyens annuels (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12).

	2014	%	2015	%
Autriche	56	2,7 %	55	2,8 %
République tchèque	42	2,0 %	44	2,2 %
Danemark	7	0,3 %	8	0,4 %
France ⁽¹⁾	1 084	51,9 %	1 017	51,0 %
Allemagne	532	25,5 %	500	25,0 %
Pays-Bas	66	3,2 %	66	3,3 %
Pologne	47	2,2 %	53	2,6 %
Slovaquie	9	0,4 %	12	0,6 %
Espagne	151	7,2 %	148	7,4 %
Suède	95	4,5 %	93	4,7 %
TOTAL	2 089	100,0 %	1 996	100,0 %

(1) Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis (384 en 2014 et 383 en 2015) / Portugal (1 en 2014) / salariés expatriés chez mfi et refacturés à mfi (3 en 2014) / salariés expatriés chez CAML (1 en 2014 et 1 en 2015).

(2) Depuis le 1^{er} janvier 2015, les membres du Directoire ne sont pas pris en compte dans les effectifs du Groupe.

KPI : Effectifs par activité [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2014 ⁽¹⁾	2015
Bureaux	0,9 %	0,8 %
Centres Commerciaux	34,0 %	32,1 %
Congrès & Expositions ⁽²⁾	18,4 %	19,3 %
Développement ⁽³⁾	8,0 %	7,9 %
Services partagés	22,9 %	25,1 %
Siège social	15,8 %	14,8 %

(1) Chiffres recalculés selon une répartition plus précise des employés en régions en 2014.

(2) Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis.

(3) Développement de Bureaux et de Centres Commerciaux.

KPI : Effectifs par âge [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2014	2015
< 30 ans	25,0 %	26,8 %
30-40 ans	33,3 %	32,2 %
40-50 ans	23,5 %	23,6 %
> 50 ans	18,2 %	17,4 %

KPI : Effectifs par sexe [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2014	2015
Femmes	49,3 %	49,6 %
Hommes	50,7 %	50,4 %

3.6.3. Gestion de carrière

Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs sur leurs évolutions de carrière. 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.

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 six piliers dans la méthodologie de l'évaluation. Cette application a été l'occasion pour tous les employés de s'approprier les comportements et compétences attendus de cette culture. En 2015, ce modèle a été affiné pour plus de clarté pour les salariés et les managers.

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. 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.

Pour favoriser les candidatures spontanées dans le cadre de mobilités locales ou internationales, un processus de communication des positions vacantes a été initié en 2015. Pendant cette année, 46 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale (contre 43 en 2014). D'autre part, 220 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 295 (soit 14,8 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion. La politique de mobilité internationale a par ailleurs été redéfinie pendant l'année, afin de couvrir l'ensemble des situations de mobilités et définir les avantages associés, tout en apportant le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles.

Afin de développer l'intelligence collective et l'innovation, le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de 30 « Champions de l'innovation » pour le transformer en un « Innovation Champion Graduate Programme ». Plusieurs formats de participation sont

possibles. La majorité des Champions de l'Innovation conservent leur poste opérationnel au sein de l'organisation et consacrent jusqu'à 20 % de leur temps à des projets d'innovation. Ils reçoivent pour ce faire des formations et coaching spécifiques sur les techniques de *brainstorming* et le *design thinking* par exemple. Leur rôle est de mener à terme une phase d'un projet d'innovation et de stimuler et de soutenir l'innovation au sein de leurs équipes, et au sein du Groupe. D'autres travaillent à plein-temps au sein de l'UR Lab, l'équipe de Recherche et Développement du Groupe composée de sept employés (au 31 décembre 2015). Cette équipe consacre 100 % de son temps à des projets d'innovation, et est renforcée temporairement par des profils juniors qui peuvent réaliser des missions Innovation de 6 à 9 mois chez eux. Ces missions visent à dynamiser leurs carrières, à leur ouvrir de nouvelles perspectives et favorisent la diversité au sein des équipes tout en permettant au Groupe d'augmenter sa capacité d'innovation globale. En 2016, Unibail-Rodamco a pour ambition de renforcer l'internationalisation de son réseau d'Innovation Champions.

3.6.4. Formation – UR Academy

La stratégie de formation d'Unibail-Rodamco a évolué après le lancement du Projet « UR Academy 3.0 » visant à revoir le catalogue de formation, à individualiser les parcours, à professionnaliser les formateurs internes et à moderniser la pédagogie et les contenus. Inspiré par un esprit innovant, la nouvelle plateforme de formation basée sur la technologie de Cornerstone-On Demand® a été développée pendant l'année 2015 et sera active dans les premières semaines de l'année 2016. Grâce à cette nouvelle approche, les salariés, les managers, et les équipes des Ressources Humaines pourront lier l'effort de formation au développement de carrières, et ce de manière plus efficace.

L'innovation et l'internationalisation étant devenues des éléments clés de la stratégie du Groupe, le rôle d'Unibail-Rodamco Academy a été transformé. L'Academy améliore et met à jour en permanence les contenus des formations et fait appel à des formateurs internes et externes pour les formations métier, management et développement de la personne. La plateforme de formation va accompagner la progression de carrière et l'évolution vers un nouveau poste (nouvelles fonctions et/ou régions), avec une attention particulière sur l'intégration des nouveaux salariés. Dans le cadre du développement des nouveaux leaders de demain, l'innovation a été au cœur de quatre événements majeurs en 2015 : l'**Induction Seminar** pour les nouveaux participants à l'**European Graduate Program** a été articulé autour des idées innovantes issues du concours *UReka!*. Ce concours d'idées interne a mobilisé les salariés de tout le Groupe sur la proposition d'idées innovantes, soumises au vote des salariés dans un premier temps et par la suite examinées par un jury. – Le **Trainers Expedition** pour 50 formateurs internes internationaux qui ont exploré les fondamentaux de la neuroscience et des techniques avancées d'animation des formations ainsi que la méthode de transmission des connaissances. – Le **Summer Campus** pour les jeunes talents qui leur a permis d'aller plus loin dans la stratégie grâce à un format interactif avec des managers seniors et la présence de membres du Directoire. – Le **Lead UR Experience**, un programme sur le leadership et le management pour les managers expérimentés au niveau international dans un programme visant à transformer

les piliers décrits par UR Expérience, en des comportements managériaux.

Le Groupe a continué d'augmenter le nombre de sessions de formation en management, comme le *Leading People in Project Mode*, *Management Basics*, *Prévention des risques psychosociaux* et la *Pratique des entretiens annuels*.

KPI : Formation [G4-LA9]

Total des heures de formation suivies par les salariés en CDI et CDD.

	2013	2014 ⁽²⁾	2015
Total heures suivies	34 535	30 978	41 023
Moyenne heures par salarié ⁽¹⁾	22,4	14,8	20,6

(1) D'après les effectifs moyens sur l'exercice.

(2) 2014 inclut l'intégration de mfi.

3.6.5. Attractivité

Le Groupe continue à recruter les diplômés des écoles les plus réputées en commerce et ingénierie, notamment grâce à des relations écoles toujours plus renforcées. À titre d'exemple, le Directeur Groupe des Ressources Humaines et de l'Organisation est devenu cette année membre de l'*Executive Board* de la CEMS (Alliance des meilleures écoles des commerce et universités internationales), concrétisant ainsi 7 ans de partenariat parmi les plus actifs de la confédération.

Unibail-Rodamco est également, et pour la 4^e année consécutive, le premier employeur (hors cabinets de conseil) de jeunes diplômés de la prestigieuse école de commerce HEC Paris.

En 2015, 55 jeunes diplômés ont été recrutés dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP) soit 22% de plus qu'en 2014. Douze d'entre eux détiennent un Master CEMS, classé 4^e meilleur Master en management au monde par le *Financial Times*. Un total de 140 missions EGP a été géré cette année dans le Groupe.

Afin de rendre l'entreprise toujours plus attractive auprès de sa cible de recrutement, un projet de refonte des supports de communication RH (*flyers*, brochure, stand) a été mené. La nouvelle signature reflétant la marque employeur du Groupe : « Ready to dare ? » a permis de renforcer la visibilité du Groupe sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn (plus de 20 000 *followers* à ce jour).

Neuf vidéos ont été créées afin de présenter aux étudiants les métiers du Groupe et le *graduate programme*. Ces vidéos ont mobilisé des collaborateurs en France et en Pologne afin de représenter la dimension internationale du Groupe.

La 2^e édition du *business game* international « urMall » a attiré, en 2015, 360 candidats. Comme l'an dernier, 80 étudiants ont été sélectionnés lors d'une phase de sélection régionale ayant lieu

Dès que la Plateforme de Formation sera opérationnelle dans les premières semaines de 2016, le e-Learning va jouer un rôle important dans la stratégie de formation. En 2015, le *e-learning Code of Ethics* a été suivi par 1 497 salariés. Un nouveau programme d'intégration en *e-Learning* a été développé en 2015 pour les nouveaux salariés, il est composé des modules suivants : Histoire d'UR, Organisation d'UR, Stratégie de Création de Valeur, Développement Durable.

dans huit capitales européennes. 31 finalistes ont eu l'opportunité de venir à Paris réaliser une étude de cas en équipe présentée devant le Directoire, et ont bénéficié d'une formation au *design thinking*. Cette édition placée sous le signe de l'innovation a été la plus fructueuse en termes de recrutements puisque neuf jeunes ont été embauchés en CDI (un en Autriche, deux en République tchèque, un en France, quatre en Espagne et un en Allemagne) et une étudiante française a été embauchée en stage.

Sélectionnée parmi 1 000 entreprises, Unibail-Rodamco réaffirme son engagement dans la formation des jeunes talents en décrochant la 5^e place au sein de sa catégorie dans le palmarès *Happy Trainees* 2015-2016, le classement des entreprises où les stagiaires sont les plus heureux.

Enfin, Unibail-Rodamco reste cette année encore parmi les entreprises les plus attractives pour les étudiants en école de commerce française, position que le Groupe souhaite consolider l'an prochain grâce à la signature d'un partenariat avec Universum.

Le taux de rotation du personnel en 2015, 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 2014, s'est établi à 19,3 % (contre 15,4 % en 2014).

KPI : Recrutements [G4-10, G4-LA1]

Tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Emplois par type de contrat	2014	2015
Contrats à durée indéterminée	215	325
Contrats à durée déterminée	67	62
Contrats d'apprentissage ⁽¹⁾	9	15
TOTAL	291	402

(1) Hors stages (32 en 2014 et 45 en 2015).

KPI : Départs [G4-LA1]

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2014	2015 ⁽¹⁾
Démissions	114	190
Licenciements	51	103
Ruptures conventionnelles	41	55
Départs à la retraite	5	23
Ruptures de périodes d'essai	18	15
Fins des contrats à durée déterminée	57	56
Externalisations	8	46
Décès	3	1
TOTAL	297	489

(1) Unibail-Rodamco Germany GmbH inclus en 2015.

3.6.6. Bien-être au travail

En 2014 le programme **WorkSmarter** a été initié afin de faciliter la vie quotidienne des collaborateurs du Groupe. Dans la continuité de ce programme, l'année 2015 a permis à différents pays du Groupe (en France, en République tchèque, en Pologne, en Autriche, en Espagne, en Suède ou en Allemagne), de mettre à disposition de leurs collaborateurs des salles de créativité dénommées « **Ureka rooms!** », équipées de mobilier ludique (mur à post-it, tableau digital) afin d'encourager le travail collaboratif et le brainstorming. Par ailleurs, plusieurs de ces pays ont déménagé ou rénové leurs bureaux, offrant ainsi à leurs collaborateurs des espaces de travail modernes, équipés de restaurants d'entreprise ou de cafétérias, de salle polyvalente et plus facilement accessibles en transports en commun ou à pied.

Dans une démarche d'amélioration constante des conditions de travail, le Groupe a également poursuivi ses efforts en 2015 pour mettre à disposition de ses collaborateurs les dernières innovations technologiques, telles que les imprimantes multifonctions, la connexion par *Single Sign On* pour l'ensemble des sites et applications internes, l'Apple TV, UR Services et des casques très sophistiqués en Allemagne, etc.

En 2015, différents pays du Groupe se sont également employés à faire vivre l'une des autres composantes du programme **WorkSmarter** en encourageant de nombreuses initiatives autour du sport et de la vitalité. Par exemple, en France, une équipe de football urbain s'entraîne une fois par semaine, en République tchèque les collaborateurs ont accès à de nombreuses activités de loisir (punching-ball, baby-foot, golf).

Plus spécifiquement, deux événements sportifs ont eu lieu en 2015 : au printemps, les collaborateurs français ont 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 plusieurs dizaines de collaborateurs d'Unibail-Rodamco dans une ambiance très conviviale. En juin 2015, plusieurs collaborateurs suédois ont participé à la course « Blodomloppet » en faveur de la Fondation de don du sang « Blodgivning i Sverige » et ont ainsi pu collecter des fonds au profit de cette fondation.

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, comme Polygone Riviera, Rennes Alma, Eurallile ou Mall of Scandinavia.

Dans une démarche de bien-être au travail, la Suède propose à ses collaborateurs de bénéficier de massages à des prix très attractifs. La plupart des pays du Groupe mettent également à disposition de leurs salariés des fruits frais ou des boissons en libre-service.

En France, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) contribue à la promotion des conditions de travail.

En 2015, le Groupe a poursuivi sa politique de formation à la prévention des risques, que ce soit au travers des sessions « boîte à outils RH » dispensées aux nouveaux managers afin de les sensibiliser aux fondamentaux du droit du travail (congés payés, temps de travail...) français et aux process RH internes ou par le biais de la formation relative aux risques psychosociaux lancée en 2013.

KPI : Contrats de travail [G4-10]

Effectifs au 31 décembre.

Emplois par type de contrat	2014	2015
Contrat à durée indéterminée	97,2 %	96,7 %
Contrat à durée déterminée	2,8 %	3,3 %

Contrats par durée du temps de travail	2014	2015
Temps plein	94,1 %	95,2 %
Temps partiel	5,9%	4,8%

En 2015, l'absentéisme pour maladie a représenté 15 393 jours ouvrés (3,5 % du nombre total de jours ouvrés) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 252 jours ouvrés (0,06 % 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 2015, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 6,36 % et 0,04 % ⁽¹⁾.

(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2015 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 2015 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

KPI : Absentéisme [G4-LA6]

Type d'accidents	2014 Nombre d'incidents	2015 Nombre d'incidents
Accident du travail – Blessures	8	21
Accident de trajet – Blessures	4	12
Accident du travail/trajet – Décès	0	0

	Nombre de jours ouverts 2014 ⁽¹⁾	Ratio 2014 ⁽¹⁾	Nombre de jours ouverts 2015 ⁽²⁾	Ratio 2015 ⁽²⁾
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	431	0,11 %	252	0,06%
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,00 %	0	0,00%
Jours d'absence pour congé maladie	10 021	2,57 %	15 393	3,50%
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 064	0,27 %	1 124	0,26%
TOTAL	11 516	2,96 %	16 769	3,82%

(1) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouverts : nombre total de jours ouverts d'absence en 2015 / (nombre moyen de jours ouverts 2015 x effectif moyen 2015).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 5 784 jours ouverts (1,32 % du nombre total de jours ouverts).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 1 229 jours ouverts (0,28 % du nombre total de jours ouverts).

(2) Unibail-Rodamco Germany GmbH inclut en 2015.

3.6.7. Rémunération

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco est définie par le Groupe, en prenant en compte les spécificités des marchés locaux, afin d'attirer, de motiver et de retenir les talents. La rémunération totale est prise en compte et inclut le salaire fixe, le variable court-terme, les incitations long-terme et les avantages sociaux.

La politique de rémunération d'Unibail-Rodamco récompense et encourage la réalisation personnelle et contribue à la croissance

durable du Groupe. En 2015, 66,4 % 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 3,2 % entre 2014 et 2015.

Unibail-Rodamco s'assure et met tout en œuvre pour qu'à fonctions et responsabilités égales, femmes et hommes perçoivent une rémunération similaire. Quels que soient leur âge ou leur sexe, les jeunes diplômés d'un pays donné sont recrutés au même salaire de base à diplôme équivalent.

KPI : Répartition de la rémunération [G4-LA13, G4-EC1]

Comparaison des rémunérations à des postes similaires dans l'ensemble du Groupe en 2015 ⁽¹⁾ (€)	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾
Comptables	70%	3 521	30%	3 546
Analystes ⁽³⁾	52%	3 623	48%	3 688
Assistants	95%	3 026	5%	2 742
Contrôleurs	38%	3 968	62%	5 204
Développement/Investissement	30%	4 765	70%	5 872
Responsables ou chefs de projet informatique	13%	5 087	87%	5 776
Commercialisation	62%	5 229	38%	5 879
Responsables marketing (Centres Commerciaux)	87%	3 610	13%	3 464
Responsables d'opérations	55%	4 750	45%	5 284
Ingénierie immobilière (PMPS)	16%	3 664	84%	3 692
Directeurs de centre	34%	5 607	66%	5 845

(1) Postes composés d'au moins 12 salariés dans le Groupe, à l'exclusion de Viparis.

(2) Le salaire mensuel brut moyen est composé du salaire fixe annuel et de la prime individuelle, divisés par douze.

(3) La catégorie « Analyst » inclut tous les salariés au grade « Analyst ».

Rémunération totale ⁽¹⁾	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	4,30 %	4,70 %	3,20 %

(1) À effectif constant.

Rémunération variable	2013	2014	2015
Ont reçu un STI ⁽¹⁾	67,7 %	67,3 %	66,4 %
Stock-options octroyées	18,2 %	17,9 %	15,2 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2015, 623 085 options et 37 554 actions gratuites ont été attribuées à 15,2 % des collaborateurs et à des membres du Directoire (en incluant Unibail-Rodamco Germany GmbH) sans décote sur le prix de l'action au moment de l'attribution. Ces options et actions de performance 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.

En 2015, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des salariés à hauteur de 650 milliers d'euros bruts.

Au 31 décembre 2015, plus de 72 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco par le biais du plan d'épargne du Groupe.

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. L'équipe PMPS a également piloté le déploiement d'outils de mesure du rendement relatif de ses équipes en France. 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 systèmes démocratiques. 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. Une procédure d'implication des salariés de la Société Européenne a été mise en place suite à la transformation du Groupe en Société Européenne en mai 2009. Chaque pays européen où le Groupe est implanté et compte au moins 10 salariés peut avoir au moins un représentant. Ces représentants se réunissent au moins deux fois par an pour traiter des thèmes fondamentaux (résultats du Groupe, projets immobiliers et investissements, nouvelle stratégie commerciale, citoyenneté d'entreprise, etc.).

En outre, le Groupe organise de nombreuses réunions sur différents sujets avec les comités d'entreprise, les CHSCT et les organisations syndicales représentant chaque région.

Il y a actuellement 43 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, l'aménagement du temps de travail ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc. En 2015, un accord relatif au travail dominical a été signé au sein de l'UES Unibail. Cet accord prévoit notamment une majoration de salaire, un repos compensateur et la prise en charge des frais de garde d'enfants au titre du travail le dimanche.

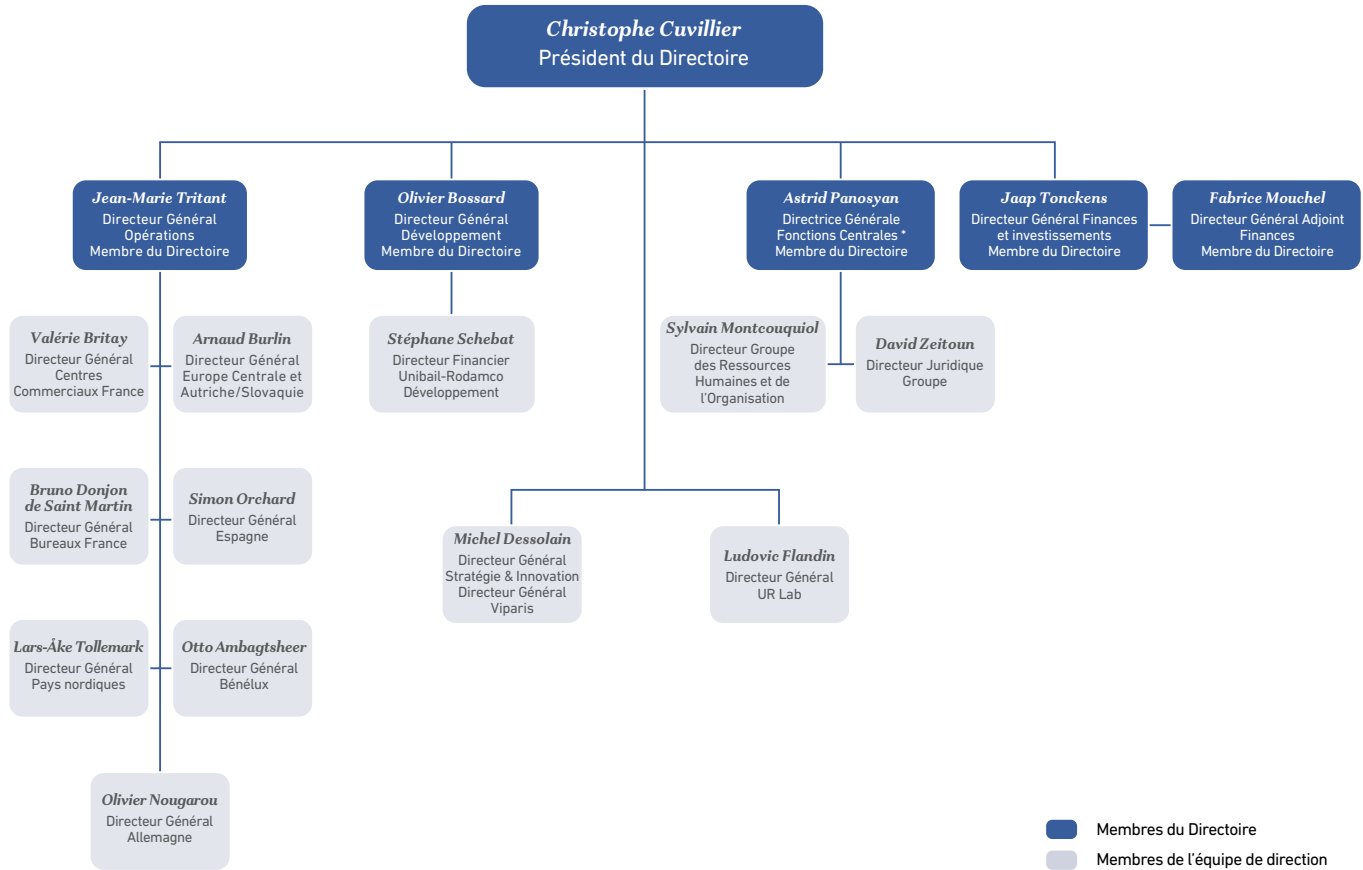
En 2015, les Pays-Bas ont harmonisé en un seul, les onze plans de retraite existants, prévoyant désormais un plan à contribution définie.

Au 31 décembre 2015, 66,3 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective.

KPI : Conventions collectives [G4-11]

Relations sociales	2014	2015
Salariés couverts par une convention collective	66,20 %	66,30 %

3.6.9. Organigramme



* Les Fonctions Centrales regroupent les Ressources Humaines, le Juridique, les Systèmes d'Information, l'Organisation et le Développement Durable.

3.7. RÉALISATIONS 2015 ET OBJECTIFS 2020




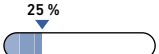

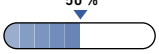
3.7.1. Réalisations 2015

Réalisations 2015	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif / Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
	Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (émissions de CO ₂ /visite) dans les centres commerciaux gérés par le Groupe de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	57 %	En 2015, l'intensité carbone a diminué de 17 % 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	52 %	En 2015, l'intensité énergétique a diminué de 13 % par rapport au niveau de 2012
		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 (m ²)	C	2016	100 %	Au 31 décembre 2015, 46 centres commerciaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, soit 83,8 % de la surface totale du portefeuille géré (surface GLA consolidée) et 80 % en valeur totale brute du portefeuille de centres commerciaux
L'innovation au service de la résilience des bâtiments	Certification des bâtiments	Obtenir une certification environnementale (HQE et/ou BREEAM) pour au moins 80 % du portefeuille de Bureaux gérés par le Groupe d'ici 2016 (m ²)	B	2016	100 %	Au 31 décembre 2015, 8 immeubles de bureaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » et 2 autres étaient certifiés HQE ou BREEAM en France, correspondant à 81,6 % du portefeuille bureaux géré (surface consolidée en m ²)
		Obtenir une certification BREEAM de niveau « Very Good » pour tous les nouveaux projets de plus de 10 000 m ²	C/B	Objectif permanent	100 %	100 % des grands projets « actifs » déclarés à fin 2015 ont fait l'objet d'une évaluation environnementale BREEAM. En 2015, Polygone Riviera a été certifié BREEAM niveau « Very Good » phase conception. Majunga et Aéroville ont obtenu leurs certifications finales BREEAM, niveau « Excellent »
		Maintenir la certification ISO 20121 sur les 10 sites et l'ensemble des activités	E	2015	100 %	En 2015, la certification ISO 20121 a été renouvelée sur l'ensemble du patrimoine VIPARIS
	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 2015, 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 2015	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif / Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
	Locataires	Améliorer le taux de satisfaction locataires de chacun des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles »	C	2015	100 %	En 2015, 5 601 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 66 % (en augmentation de + 2 % par rapport à 2014)
		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	80 %	En 2015, 1 664 « baux verts » ont été signés au sein du Groupe, représentant 92 % des baux signés. Au total, les « baux verts » représentent 72 % du nombre total de baux actifs au 31 décembre 2015 (centres commerciaux et bureaux)
	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	2015	94 %	En 2015, 293 prestataires clés ont été évalués pour les services de maintenance, sécurité, nettoyage transports mécanique et déchets représentant 94 % des prestations de service délivrées dans le portefeuille géré en Europe (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions)
Créer pour les locataires et les clients les conditions pour prendre les meilleures décisions		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	2016	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
	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	99 %	Le score des enquêtes de satisfaction client s'est élevé à 7,9/10 en 2015, basé sur 27 612 interviews réalisées sur 64 centres commerciaux. 96,2 % des clients interrogés ont déclaré être très ou assez satisfaits	
	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	100 %	En 2015, 8 nouveaux centres commerciaux ont reçu le label « 4 étoiles », atteignant le total de 40 centres conformes au label « 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. Réaliser les premiers audits sur le portefeuille allemand, géré en 2015		G	2015	100 %	En 2015, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à l'hygiène et la sécurité a été réalisé par un tiers indépendant sur 99 % du portefeuille géré en Europe, soit 78 actifs audités. 78 % des sites audités ont amélioré leur score ou sont restés stables par rapport à 2014, et 53 % des sites ont été évalués au niveau A (meilleur score). En 2015, 100 % du portefeuille allemand détenu et géré a été audité pour la première fois	

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

Réalisations 2015	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif / Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
Contribuer à la prospérité économique locale	Bien-être des communautés locales	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 2015, de nombreuses initiatives ont été menées dans les centres commerciaux en collaboration avec les autorités locales
		Déployer le programme « Corporate Citizenship » sur 10 centres commerciaux gérés d'ici 2016	C	2016	En cours Objectif 2016	En 2015, le programme pilote « UR for Jobs » a été lancé dans trois régions (France, Espagne, Pays-Bas), visant à favoriser l'accès à l'emploi dans les centres du Groupe à des jeunes non qualifiés
	Développement économique local	Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale (avec une attention particulière sur leur impact)	G	2015		100 % En 2015, avec un total de donations de 5,04 M€ en espèces et en nature, le Groupe augmente de 8,8 % sa contribution aux principales causes philanthropiques qu'il défend par rapport à 2014. En particulier, plus de 341 collectes de fonds de charité et événements de sensibilisation ont été organisés sur les centres commerciaux du Groupe
Des collaborateurs motivés et engagés au service du changement	Collaborateurs	Mettre en place une base de données SIRH partagée au sein de la communauté RH	G	2015		90 % Lancement le 8 février 2016 pour toute la communauté RH et tous les employés en Espagne et aux Pays-Bas, et le 1 ^{er} mars 2016 dans tous les autres pays
		Mettre en place un module de 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		90 % Déploiement de la plateforme de formation (LMS) en cours, avec un nouveau package d'intégration pour tous les employés du Groupe en e-learning
	Déployer une enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2016		25 % Choix du fournisseur finalisé ; enquête prévue entre avril et mai 2016 ; questionnaire finalisé	
	Lancer une plateforme de réseau social d'entreprise afin de renforcer les liens et la communication entre les équipes	G	2016		100 % Le réseau social d'entreprise « UR World » sera disponible à tous les employés du Groupe en Europe début janvier 2016	
	Favoriser l'innovation au sein de l'entreprise et dynamiser notre réseau de Champion Innovation	G	2017		50 % Déploiement en 2015 de l'Innovation Champion Graduate Programme, avec un total de 20 ICGP, avec pour objectif d'organiser, internationaliser et reconnaître la communauté des Innovation Champions 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 de matérialité réalisée en 2012 et l'étude de matérialité étendue réalisée en 2015. En conséquence, le Groupe a réexaminé et ajusté ses objectifs développement durable à long terme selon ces thèmes prioritaires (thèmes matériels) 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 l'eau, la biodiversité, la prévarication ou la corruption, la pollution des sols, etc.).

Dimension	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif / Engagement	Péri-mètre ⁽¹⁾	Échéance
COOPÉRATION avec les territoires et les Communautés	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 (à périmètre constant)	C	2020
	Bien-être des communautés locales	Déployer le programme « UR for Jobs » sur 10 centres commerciaux gérés d'ici 2016	C	2016
		Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale (avec une attention particulière sur leur impact)	G	2016
	Développement économique local	Formaliser la politique du Groupe en matière d'économie circulaire	C	2016
	Crime et sécurité	Mettre en œuvre un programme de sensibilisation des personnels des locataires et prestataires afin d'améliorer la sécurité des personnes en cas d'incident grave (sécurité incendie, sûreté, attaque)	C+B	2016 France
INTÉGRATION aux Bâtiments et Utilisateurs	Achats responsables	Réaliser une évaluation du cycle de vie (LCA) d'un projet de développement afin d'identifier les leviers les plus pertinents pour réduire le carbone incorporé au bâtiment (matériaux et construction)	C/B	2017
	Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (CO_2 /visite) dans les centres commerciaux gérés de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020
		Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/visite$) dans les centres commerciaux gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020
		Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/occupant$) dans les immeubles de bureaux gérés de 35 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	B	2020
		Améliorer l'efficacité énergétique (kWh/m^2JOOC) dans les sites de Viparis gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2014	E	2020
		Définir la vision bas carbone du Groupe et le plan d'action associé pour les projets de développement	C	2018
	Certification des bâtiments	Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés avec au minimum le niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (nombre d'actifs)	C	2020
		Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 90 % du portefeuille de bureaux gérés avec au minimum le niveau « Excellent » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (nombre d'actifs)	B	2020
		Obtenir une certification « BREEAM » de niveau minimum « Very Good » pour les projets d'extension et un niveau minimum « Excellent » pour les nouveaux projets (de plus de 10 000 m ²)	C/B	Permanent
	Gestion des déchets	Viser le zéro déchets envoyés à la décharge d'ici 2020	C	2020
		Atteindre un taux de recyclage des déchets de 80 % minimum d'ici 2020, grâce au tri sélectif et à la refacturation individuelle des commerçants	C	2020
	Visiteurs et clients	Étendre le programme de qualité de service au sein du Groupe et porter à au moins 48 le nombre de centres commerciaux audités conformes aux critères du label « 4 étoiles » d'ici 2016	C	2016
		Obtenir pour tous les actifs gérés un score de niveau B minimum pour l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité, mesurée dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant	G	2016
	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	2016
		Réaliser un pilote d'une solution applicative supportant la politique et les procédures d'achat du Groupe	G	2016
ENGAGEMENT des Entreprises et des Personnes	Technologie et numérique	Lancer le programme du nouvel incubateur UR>Link avec la sélection et l'assistance active de 6 start-ups innovantes	G	2016
	Attraction, fidélisation et engagement des collaborateurs	Concevoir et déployer une enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2016
		Lancer un réseau social d'entreprise pour renforcer les liens et la communication entre les équipes	G	2016
		Renforcer et cultiver notre culture d'innovation et notre communauté de Champion d'Innovation	G	2017
		Profiter de la nouvelle plateforme de formation (Learning Management System) pour offrir à chaque employé du Groupe des formations sur site, des modules e-learning et des vidéos (en partenariat avec TED talks)	G	2016
	Attraction, fidélisation et engagement des locataires	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

(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 2015, Unibail-Rodamco a remporté un EPRA Gold Award pour la parfaite conformité de son rapport annuel et développement durable 2014 avec les bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability (EPRA sBPR).

Les indicateurs communiqués dans ce rapport annuel et de développement durable 2015 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
MESURE DE LA PERFORMANCE							
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)	91	✓
					kWh d'électricité « verte » 2015	89	✓
					MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	93	✓
					MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	✓
Elec Lfl	Consommation totale d'électricité à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité d'électricité consommée à périmètre constant		MPI : Consommation énergétique (kWh)	91	✓
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)	91	✓
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)	91	✓
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 ² /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 ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	92	✓
					MPI : Efficacité énergétique par m ² (kWh/m ² /an)	92	✓
GHG-Dir-Abs	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO ₂ 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 ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
		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 ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	88	✓

■ 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 ₂ 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 ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
GHG-Dir-Lfl	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO ₂ e par an)	Principal	Quantité directe de gaz à effet de serre produits à périmètre constant		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
GHG-Indir-Lfl	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO ₂ e par an)	Principal	Quantité d'émissions indirectes de gaz à effet de serre produits hors site à périmètre constant		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
GHG-Int	Intensité des gaz à effet de serre (GES) issue de la consommation d'énergie des bâtiments (kg CO ₂ e/m ² /an, kg CO ₂ e/personne/an, kg CO ₂ 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 ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	89	✓
					MPI : Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	90	✓
Water-Abs	Consommation totale d'eau (m ³ 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 ³)	97	✓
		Complémentaire	Sources additionnelles d'eau (souterraine, grise, noire, etc.)		3.3.5.2. L'eau > Récupération d'eau	96-98	✓
Water-Lfl	Consommation totale d'eau à périmètre constant (m ³ annuel)	Principal	Consommation totale sources d'eau (surface, souterraine, grise, noire, etc.)		KPI : Consommation d'eau (m ³)	97	✓
Water-Int	Intensité hydrique du bâtiment (litres/personne/jour ou m ³ /m ² /an) ou (litres/m ³)/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 ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	98	✓
					KPI : Consommation d'eau par m ² (litre/m ² /an)	98	✓
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 (%)	99	✓
					KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	100	✓
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	79	✓
					Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur	79	✓
		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	80-81	✓
			MPI : Certification environnementale des actifs existants		81-83	✓	
RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES							
5.1	Limites organisationnelles	Principal	Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		I. Portefeuille	3-13	✓
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	88-102	✓
5.3	Estimation des données de consommation par le propriétaire	Principal	Définition de la méthodologie d'estimation des données et proportion des données estimées		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
5.4	Vérification par un tiers externe indépendant	Principal	Niveau de vérification externe atteint suivant AA1000 ou ISAE3000		3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	78-79	✓
					3.9. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	151-153	✓
5.5	Limites – reporting des consommations propriétaires et locataires	Principal	Précisions sur la consommation absolue (uniquement énergie et l'eau) publiée par le propriétaire		3.3.2.3. Périmètre de reporting	76	
					MPI : Consommation énergétique (kWh)	91	
		Complémentaire	Consommations privatives collectées par le Propriétaire		KPI : Consommation d'eau (m ³)	97	✓
					Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	91	
			KPI : Consommation d'eau (m ³)	97	✓		

■ Communiqué ■ Non communiqué

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
5.6	Analyse – Normalisation	Principal	Mesure de performance relatives à l'intensité durable (dénominateur : surface gérée ou occupation/visite)		3.3.2.2. Modes de mesure	75	✓
					3.3.2.4. Modifications du périmètre de reporting	76-77	✓
5.7	Analyses – analyse par segments (par type de portefeuille et géographie)	Principal	Concordance avec l'approche adoptée dans le rapport financier		I. Portefeuille	3-13	✓
5.8	Analyse – siège social	Principal	Performance du siège social		Le siège social est reporté au sein du portefeuille Bureaux – France du Groupe.	83-102	✓
5.9	Analyse descriptive – narrative de la performance	Principal	Observations/explication sur la performance environnementale		3.3. Environnement	73-102	✓
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		3.8. Tables de concordance > 3.8.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	133-136	✓
AUTRES ASPECTS À CONSIDÉRER							
6.1	Matérialité	/	Étude externe de matérialité et conformité GRI G4		3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise > enjeux matériels pour une création de valeur durable	64-66	
					3.8. Tables de concordance > 3.8.2. GRI G4	137-146	✓
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		3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
6.4	Transport	/	Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des employés et des visiteurs		KPI : Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	96	✓
6.5	Gaz réfrigérants	/	Émissions fugitives de gaz réfrigérants liées à l'activité de la société		KPI : Émissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	88	✓

■ 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 troisième année. Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport annuel et développement durable 2015, 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 quatre indicateurs complémentaires (non reliés à des thématiques matérielles) sont totalement communiqués.

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
I. PROFIL					
STRATÉGIE ET ANALYSE					
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	8-23	
G4-2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64-68	✓
			3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	✓
			6. Renseignements juridiques/ Facteurs de risque	329-333	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Dispositif de contrôle interne	345-349	✓
PROFIL DE L'ORGANISATION					
G4-3	Nom de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	2-3	
			6. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	262-276	
G4-4	Principales marques et principaux produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	24-59	
			Rapport annuel et de développement durable/ Le portefeuille d'actifs	66-85	
			Rapport annuel et de développement durable/ Créer des destinations d'exception	36-53	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		6. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	262-276	
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		Rapport annuel et de développement durable/ Profil	2-3	
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
G4-7	Mode de propriété et forme juridique		6. Renseignements juridiques/ Renseignements de caractère général	262-276	
			Rapport annuel et de développement durable/ Profil	2-3	
G4-8	Marchés desservis		Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	24-59	
			1. Portefeuille	3-13	
			3.4. Parties prenantes	103-117	✓
G4-9	Taille de l'organisation		2. Rapport de gestion et résultats 2015/ Périmètre de consolidation	15	✓
			3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne	121-123	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓

■ 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	122	✓
			KPI : Effectif par activité	122	✓
			KPI : Effectif par âge	122	✓
			KPI : Effectif par sexe	123	✓
			KPI : Recrutement	124	✓
			KPI : Contrats de travail	125	✓
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective		KPI : Conventions collectives	127	✓
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	✓
			3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Cartographie achats	108-109	✓
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		1. Portefeuille	3-13	
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2015	14-61	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
G4-14	Comment le principe de précaution est pris en compte par l'organisation		6. Renseignements juridiques/Renseignements de caractère général	262-276	✓
			3.3.1. Systèmes de management environnemental	73-75	✓
			3.3.4. Changement climatique	84-87	✓
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)	111	
			3.1.6. Participation à des organismes externes	69	
			3.1.7. Scores ESG et récompenses	69-70	✓
			6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
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"> • occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance ; • participe à des projets ou à des comités ; • apporte des financements importants dépassant la simple cotisation ; • considère son adhésion comme stratégique 		3.1.6. Participation à des organismes externes	69	
			3.8. Tables de concordance	133-150	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS					
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		Rapport annuel et de développement durable/Profil	2-3	
			1. Portefeuille	3-13	
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2015	14-61	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
G4-18	Processus de définition du contenu et du périmètre des aspects		4. Comptes consolidés	154-223	✓
			3.1. Stratégie et organisation	64-70	
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
G4-19	Aspects matériels identifiés dans le processus de contenu		3.4. Parties prenantes	103-117	✓
			3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64-66	✓
G4-20	Périmètre de l'aspect au sein de l'organisation pour chacun des aspects matériels		3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64-66	✓
			3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	✓
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation pour chacun des aspects matériels		3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64-66	✓

■ 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 au 31 décembre 2015	14-61	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
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 au 31 décembre 2015	14-61	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES					
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		3.4. Parties prenantes	103-117	✓
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	8-9	
			3.1.1. Intégration à la stratégie d'entreprise	64-68	✓
			3.4. Parties prenantes	103-117	✓
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	69	
			3.4. Parties prenantes	64-68	✓
			3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	✓
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/ Nos équipes	60-65	
			3.4. Parties prenantes	103-117	✓
			3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	✓
PROFIL DU RAPPORT					
G4-28	Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies		1. Portefeuille	3-13	
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2015	14-61	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
G4-29	Date du dernier rapport publié		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
G4-30	Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple)		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	✓
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	353	✓
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	75-79	✓
			3.8.2. GRI G4	137-146	
			3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	78-79	✓
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	78-79	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
GOVERNANCE					
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/ Message du Président du Conseil de Surveillance	10-11	
			3.1. Stratégie et organisation	64-70	
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	
			6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓
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		3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67-68	✓
G4-36	Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, dépendant directement ou non, de l'instance supérieure de gouvernance		3.1.3. Intégration aux processus clés et aux activités	68	✓
G4-38	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			3.1. Stratégie et organisation	64-70	
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	
			3.6.9. Organigramme	128	
			6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓
G4-39	Préciser si le Président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la Direction		6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	279-289	✓
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		3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne	121-123	✓
			6. Renseignements juridiques/ Directoire et Conseil de Surveillance	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓
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		6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
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		3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67-68	
			3.1.3. Intégration aux processus clé et aux activités	68	
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		6. Renseignements juridiques/ Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓

■ 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		6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓
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		3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67-68	
			6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			6. Renseignements juridiques/Directoire et Conseil de Surveillance	279-289	✓
G4-47	Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67-68	✓
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		3.1.2. Intégration aux instances de gouvernance et de management	67-68	✓
G4-49	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
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		3.6.7. Rémunération	126-127	✓
			6. Renseignements juridiques/Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	291-325	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/Rémunération des membres du Directoire	344	✓
G4-52	Processus de détermination de la rémunération		6. Renseignements juridiques/Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	291-325	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/Rémunération des membres du Directoire	344	✓
G4-53	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération		6. Renseignements juridiques/Capital et droits de vote	277-278	✓
			6. Renseignements juridiques/Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	291-325	✓
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ					
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique		3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	
			6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	334-352	✓
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		6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	
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		6. Renseignements juridiques/Gouvernement d'entreprise	279-289	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
II. DESCRIPTION DE L'APPROCHE MANAGÉRIALE					
ÉCONOMIE					
EC	Performance économique		Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	8-23	
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2015	14-61	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
EC	Présence sur le marché		Rapport annuel et de développement durable/Profil	2-3	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	24-59	
			1. Portefeuille	3-13	
EC	Impacts économiques indirects		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
			3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	✓
ENVIRONNEMENT					
EN	Énergie		3.3.4.3. Consommation d'énergie	90-91	✓
EN	Émissions		3.3.4. Changement climatique	84	✓
			3.3.4.1. Bilan carbone	84-86	
			3.3.4.2. Émissions de CO ₂	87	✓
EN	Produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Créer des destinations d'exception	36-53	
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79	✓
			3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	78-79	✓
EN	Conformité		3.9. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	151-153	✓
EN	Transport		3.3.4.5. Transport	94-95	✓
SOCIAL					
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT					
LA	Emploi		3.6.2. Emploi et diversité	121-122	✓
LA	Santé et sécurité au travail		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	✓
			3.6.6. Bien-être au travail	125	✓
LA	Formation et éducation		3.1.4. Formation	68	✓
			3.6.4. Formation – UR Academy	123-124	✓
LA	Diversité et égalité des chances		3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne	121-122	✓
LA	Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes		3.6.7. Rémunération	126-127	✓
SOCIÉTÉ					
SO	Communautés locales		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
SO	Lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique	71-72	
			3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	71-72	✓
SO	Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	✓
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	73-74	

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS					
PR	Santé et sécurité des consommateurs		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	✓
			3.4.2. Expérience clients	107	✓
PR	Étiquetage des produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Créer des destinations d'exception	36-53	
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79-80	✓

III. INDICATEURS MATÉRIELS

ÉCONOMIE					
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE					
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée		3.4. Parties prenantes	103-117	✓
			3.5. Entreprise citoyenne	120	✓
			KPI : Recrutement	124	✓
			KPI : Répartition de la rémunération	126	✓
			4. Comptes consolidés/KPI des comptes consolidés	155-159	✓
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	206-210	✓
			3.3.4. Changement climatique	84-87	✓
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies		6. Renseignements juridiques/Facteurs de risque	329-333	
			3.6.7. Rémunération	126-127	✓
			4. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	206-210	✓
			4. Comptes consolidés	154-223	✓
PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ					
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		KPI : Effectif par pays	122	✓
			KPI : Effectif par âge	122	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
			3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	✓
			3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	✓
IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS					
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	✓
			3.3.4.5. Transport	94-95	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		Rapport annuel et de développement durable/ Soutenir les territoires	50-51	
			3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	✓
ENVIRONNEMENT					
ÉNERGIE					
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation		MPI : Consommation énergétique (kWh)	91	✓
			MPI : Consommation d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	93	✓
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	✓

■ 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)	91	✓
			MPI: Consommation énergétique (kWh)	91	✓
			MPI: Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	93	✓
			MPI: Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	✓
G4-EN5	Intensité énergétique		MPI: Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	92	✓
			MPI: Efficacité énergétique (kWh/m ² /an)	92	✓
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique		MPI: Consommation énergétique (kWh)	91	✓
			KPI: Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€)	92	✓
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services		3.3.4.3. Consommation d'énergie	90-91	✓
			3.3.4.3. Consommation d'énergie	90-91	✓
			MPI: Consommation énergétique (kWh)	91	✓
			MPI: Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	✓
ÉMISSIONS					
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)		MPI: Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
			KPI: Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	93	✓
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (scope 2)		KPI: Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
			KPI: Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	93	✓
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 (%)	95	✓
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		MPI: Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ /m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	89	✓
			MPI: Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	90	✓
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre		3.3.4.2. Émissions de CO₂	87	✓
			MPI: Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	✓
G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)		KPI: Émissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	88	✓
PRODUITS ET SERVICES					
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	73-75	✓
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79-80	✓
			3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	✓
			KPI: Pollution et réhabilitation des sols	102	
CONFORMITÉ					
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	102	
TRANSPORT					
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 (%)	95	✓
			MPI: Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	95	✓
			KPI: Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	96	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
SOCIAL					
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT					
Emploi					
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	124	✓
			KPI: Départs	125	✓
			3.6.5. Attractivité – Taux de rotation	124-125	✓
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	126-127	✓
			4. Comptes consolidés/ Rémunération et avantages consentis au personnel	206-210	✓
Santé et sécurité au travail					
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	126	✓
Formation et éducation					
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		3.6.4. Formation – UR Academy	123-124	✓
			KPI: Formation	124	✓
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	123	✓
			3.6.4. Formation – UR Academy	123-124	✓
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	123	✓
Diversité et égalité des chances					
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	122	✓
			KPI: Effectif par activité	122	✓
			KPI: Effectif par âge	122	✓
			KPI: Effectif par sexe	123	✓
			3.6.2. Emploi, mobilité et diversité/ % de femmes tenant des postes de direction	121	✓
			6. Renseignements juridiques/ Composition du Directoire et du Conseil de Surveillance	279-288	
Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes					
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: Répartition de la rémunération	126	✓
SOCIÉTÉ					
Communautés locales					
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	79-80	✓
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
			3.5. Entreprise citoyenne – Social	120	✓
G4-S02	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	✓
			3.4.1.1. Impact économique	104-106	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	✓
Lutte contre la corruption					
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	71-72	✓
			7. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/ Dispositif de contrôle interne	345-349	
G4-S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique	71-72	
			3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	71-72	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société					
G4-S09	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	✓
			KPI : Évaluation des prestataires	110	✓
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS					
Santé et sécurité des consommateurs					
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		3.2.3. Gestion des risques et des crises	72	
			3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	✓
			KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	102	✓
Étiquetage des produits et services					
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		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	73-75	✓
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79-80	✓
			MPI : Certification environnementale des projets de développement	80-81	✓
			MPI : Certification environnementale des actifs existants	83	✓
			3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	✓
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client		3.4.2. Expérience clients	107	✓
			3.4.3. Partenariat avec les locataires	107-108	✓

IV. INDICATEURS ADDITIONNELS

ENVIRONNEMENT					
EAU					
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source		KPI : Consommation d'eau (m ³)	97	✓
			KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	98	✓
			KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€)	97	
			KPI : Consommation d'eau par m ² (litre/m ² /an)	98	✓
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		3.3.5.2. L'eau	96-97	✓
EFFLUENTS ET DÉCHETS					
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 (%)	99	✓
			KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	100	✓
			KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	100	✓
DROITS DE L'HOMME					
INVESTISSEMENT					
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		3.2.2. Conduite éthique	71-72	
			3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	✓
			KPI : Évaluation des prestataires	110	✓

■ 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 2015, 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, page 151-153). 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 ⁽¹⁾
I. INFORMATIONS SOCIALES				
I. A – Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	KPI : Effectif par sexe	122	M
		KPI : Effectif par âge	122	
		KPI : Effectif par pays	122	
I. A – Emploi	Embauches et licenciements	KPI : Recrutements	124	P
		KPI : Départs	125	
		3.6.5. Attractivité – Taux de rotation	124-125	
I. A – Emploi	Rémunérations et leur évolution	3.6.7. Rémunération	126-127	P
		KPI : Répartition de la rémunération	126-127	
		KPI : Rémunération – Rémunération totale variable	127	
I. B – Organisation du travail	Organisation du temps de travail	3.6.6. Bien-être au travail	125	P
I. B – Organisation du travail	Absentéisme	KPI : Absentéisme	126	M
I. C – Relations sociales	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	3.6.8. Relations sociales – Principe de fonctionnement/Présentation du comité d'entreprise européen	127	P
		3.6.8. Relations sociales – Nombre de réunions menées avec les CE et organisations syndicales	127	
I. C – Relations sociales	Bilan des accords collectifs	KPI : Conventions collectives	127	P
I. D – Santé et Sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail	3.6.6. Bien-être au travail	125	P
I. D – Santé et Sécurité	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Aucun accord n'a été signé avec les organisations syndicales. Cependant, un plan de 40 actions dédié aux risques psycho-sociaux et au bien-être au travail a été mis en œuvre en France depuis juillet 2013.		P
I. D – Santé et Sécurité	Accidents du travail : fréquence ; gravité ; maladies professionnelles	KPI : Absentéisme	126	P
I. E – Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	3.6.4. Formation – UR Academy	123-124	P
I. E – Formation	Nombre total d'heures de formation	KPI : Formation	124	M
I. F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne – Part des femmes dans le management et le top management	121	P
		KPI : Rémunération	126-127	
I. F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne – Signature de la Charte de la diversité et de la Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées	121	P
I. F – Égalité de traitement	Politique de lutte contre les discriminations	3.1. Stratégie et organisation	64-70	P
		3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	71-72	
		3.6.2. Emploi, diversité et entreprise citoyenne – CV anonyme	121	
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	N/A		N/A

(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 ⁽¹⁾
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	3.4.4. Prestataires et sous-traitants – Promotion des conventions fondamentales de l'OIT	110	P
		3.6.8. Relations sociales – Respect des conventions fondamentales de l'OIT	127	
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
II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES				
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	64-70	M
		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	73-75	
		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	75-79	
		3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	79-80	
		MPI : Certification environnementale des projets de développement	80-81	
		MPI : Certification environnementale des actifs existants	83	
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 Academy Sensibilisation au développement durable	124	P
		3.6.4. Formation – UR Academy Indicateur de suivi sur l'offre de formation	124	
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	101-102	P
		KPI : Audit annuel des risques Hygiène et Sécurité	102	
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	84-87	P
		3.3.5.3 Les déchets	98-99	
		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Avenant fascicule environnemental	110	
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 »	102	P
		3.3.5.3 Les déchets	98-99	
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 (%)	99	P
		KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	100	
		KPI : Répartition des déchets par type (tonnes)	100	
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	99	P
		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.3.5.2. L'eau	96-97	P
		KPI : Consommation d'eau (m ³)	97	
		KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	98	
		KPI : Consommation d'eau (litre/m ² /an)	98	

(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 ⁽¹⁾
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	3.3.5.1. Les matériaux	96	P
		MPI : Consommation énergétique (kWh)	91	
		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	92	
		MPI : Efficacité énergétique (kWh/m ² /an)	92	
		MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	93	
II. C – Utilisation durable des ressources	Consommation d'énergie	3.3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	91	M
		3.3.4.2. Émissions de CO₂ – Focus sur l'achat d'« électricité verte »	89	
		MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	
		3.3.4.3. Consommation d'énergie	90-91	
		3.7. Réalisation 2015 et objectifs 2020	129-132	
II. C – Utilisation durable des ressources	Utilisation des sols	3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement – Politique de prévention des pollutions sur sites existants (dépollution) et acquisitions (due diligence)	101	P
		KPI : Pollution et réhabilitation des sols	102	
		3.3.4.2. Émissions de CO₂	87	
		3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	
		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	88	
II. D – Changement climatique	Rejets de gaz à effet de serre	MPI : Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	89	M
		MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	94	
		MPI : Intensité carbone (kgCO ₂ e/m ² /an)	90	
		MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	95	
		3.3.4. Changement climatique – Critères d'évaluation intégrés aux processus d'acquisition	84	
II. D – Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	3.3.4. Changement climatique – Analyse des impacts probables du changement climatique sur les actifs	84	P
II. E – Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.3.5.4. Biodiversité	101	P
III. INFORMATIONS SOCIÉTALES				
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	En matière d'emploi et de développement régional	3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	104-106	M
		3.4.1.1. Impact économique	104-106	
		3.4.1.2. Empreinte économique locale	105-106	
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	Sur les populations riveraines ou locales	3.5. Entreprise citoyenne	120	P
		3.4. Parties prenantes	103-117	
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.4.2. Expérience client	107	M
		KPI : Satisfaction client	107	
		3.4.3. Partenariat avec les locataires	107-108	
		MPI : Baux « verts »	108	
		3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020 – Bail vert	130	

(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 ⁽¹⁾
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Actions de partenariat ou de mécénat	3.5. Entreprise citoyenne – Total des dons	120	P
		3.5. Entreprise citoyenne – Éducation à travers l'architecture	120	
		3.5. Entreprise citoyenne – Social	120	
III. C – Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Politique achats	109-110	M
		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats – Cartographie achats	108-109	
		KPI : Évaluation des prestataires	110	
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	3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	M
		3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	
III. D – Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.2. Conduite Éthique	71-72	M
		3.1.4. Formation	68	
		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	108-110	
III. D – Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.7. Réalisations 2015 et objectifs 2020	129-132	M
		3.3.6. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	101-102	
		KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	102	
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	111	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. Depuis le rapport annuel et développement durable 2014, les données environnementales, indicateurs de performance sont consolidés 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 2015

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC ⁽¹⁾ 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 2015, 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 2013 pour l'environnement et 2015 pour le social (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction des chapitres 3.2, 4.1.1 et 6.1 du 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. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de six personnes entre septembre 2015 et mars 2016, 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 ⁽²⁾.

1. 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.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr

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

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

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.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les 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 ⁽¹⁾ :

- 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 ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et 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 15 % des surfaces et 12 % des consommations énergétiques du patrimoine détenu et géré au 31 décembre 2015.

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 m² 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) Aéroville (Centre Commercial – France), Les Quatre Temps (Centre Commercial – France), Le Bourget (Congrès & Exposition – France), Hofe Am Brühl (Centre Commercial – Allemagne), Paunsdorf Center (Centre Commercial – Allemagne), Shopping City Süd (Centre Commercial – Autriche).

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 :

- Conformément au guide sectoriel RSE du CNCC et au guide des bonnes pratiques de l'EPRA en vigueur, les consommations d'énergie des centres commerciaux sont suivies sur le périmètre opérationnel des sites (énergies achetées et gérées pour les besoins des parties communes et parties privatives raccordées), exclusion faite, le cas échéant, des énergies achetées directement/indépendamment par les preneurs pour certains usages.
- 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 9 % des consommations électriques consolidées.
- Des erreurs de reporting des données environnementales validées par les centres ont été constatées lors de nos travaux. Ceci n'affecte toutefois pas les données consolidées compte tenu des contrôles et corrections effectués au niveau du siège.

Paris-La Défense, le 16 mars 2016

L'Organisme Tiers Indépendant

ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud
Associé Développement durable

Bruno Perrin
Associé

4



COMPTES CONSOLIDÉS

au 31 décembre 2015

Le 29 janvier 2016, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2015.

Ces comptes seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 21 avril 2016.

Suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers (AMF), Unibail-Rodamco a procédé à la refonte des notes annexes aux états financiers consolidés 2015. La note 15 présente la table de correspondance des notes avec le format précédent.

4.1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	155	4.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	160
4.1.1. État du résultat global consolidé	155		
4.1.2. État de la situation financière consolidée	157		
4.1.3. État des flux de trésorerie consolidés	158		
4.1.4. État de variation des capitaux propres consolidés	159		
		4.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	223

4.1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

4.1.1. État du résultat global consolidé

Présentation normée IFRS (en millions d'euros)	Notes	2015	2014
Revenus locatifs	4.3.1	1 685,0	1 702,0
Charges du foncier	4.3.2	(17,5)	(14,0)
Charges locatives non récupérées	4.3.2	(29,1)	(24,5)
Charges sur immeubles	4.3.2	(185,6)	(198,3)
LOYERS NETS		1 452,8	1 465,1
Frais de structure		(104,0)	(87,1)
Frais de développement		(4,5)	(4,1)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,2)	(2,2)
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	4.3.4	(110,7)	(93,4)
COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS	3.3	(1,6)	0,1
Revenus des autres activités		293,4	237,3
Autres dépenses		(219,7)	(164,4)
RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS	4.3.3	73,7	72,9
Revenus des cessions d'actifs de placement		342,4	766,4
Valeur comptable des actifs cédés		(341,0)	(749,7)
RÉSULTAT DES CESSIONS D'ACTIFS	5.1	1,4	16,7
Revenus des cessions de sociétés		114,4	886,0
Valeur comptable des titres cédés		(100,7)	(820,1)
RÉSULTAT DES CESSIONS DE SOCIÉTÉS	3.3.3	13,7	65,9
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		2 137,4	1 576,0
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(318,6)	(261,8)
SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS	5.5	1 818,8	1 314,2
DÉPRÉCIATION D'ÉCART D'ACQUISITION/ÉCART D'ACQUISITION NÉGATIF		-	11,3
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		3 248,2	2 852,8
Résultat des sociétés non consolidées		-	4,7
<i>Produits financiers</i>		86,3	99,9
<i>Charges financières</i>		(385,8)	(438,4)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(299,5)	(338,5)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.3.4	(183,4)	(48,3)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	7.4	(178,0)	(396,6)
Actualisation des dettes		(0,7)	(1,8)
Résultat de cession des sociétés mises en équivalence	3.3.3	69,6	-
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	243,3	88,6
Intérêts sur créances	6.3	22,1	22,9
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		2 921,6	2 183,8
Impôt sur les sociétés	8.2	(288,3)	(180,0)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		2 633,3	2 003,8
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	3.4	299,3	333,3
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		2 334,0	1 670,5
Nombre moyen d'actions (non dilué)	11.2	98 488 530	97 814 577
Résultat net global (Part des Propriétaires de la société-mère)		2 334,0	1 670,5
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE) (€)		23,7	17,1
Résultat net global retraité (Part des Propriétaires de la société-mère)		2 346,2	1 720,2
Nombre moyen d'actions (dilué)	11.2	100 311 426	103 878 972
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE DILUÉ) (€)		23,4	16,6

État du résultat global consolidé <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		2 633,3	2 003,8
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères		5,2	(12,9)
Gain/perte sur couverture d'investissement net		1,3	(45,2)
Couverture de flux de trésorerie		1,3	0,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL QUI POURRONT ÊTRE RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET		7,8	(57,2)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET		-	(19,8)
AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL – QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET	10.3.1	14,8	(5,9)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		22,6	(82,9)
RÉSULTAT NET GLOBAL		2 655,9	1 920,9
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		299,3	333,1
RÉSULTAT NET GLOBAL – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		2 356,6	1 587,8

4.1.2. État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
ACTIFS NON COURANTS		36 634,2	33 287,8
Immeubles de placement	5.1	33 710,0	30 253,6
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		33 001,8	29 781,5
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		708,2	472,1
Actifs corporels	5.2	216,3	215,7
Écart d'acquisition	5.4	542,8	541,2
Actifs incorporels	5.3	242,1	237,5
Prêts et créances		41,1	46,7
Actifs financiers	7.3.1	17,1	77,1
Impôts différés actifs	8.3	31,6	14,3
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	297,2	225,7
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6	1 536,0	1 676,1
ACTIFS COURANTS		1 475,7	2 282,4
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	5.1	268,8	614,1
Clients et comptes rattachés		393,6	364,4
Autres créances		470,6	472,8
Créances fiscales		159,6	166,8
Autres créances		218,3	229,4
Charges constatées d'avance		92,7	76,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.9	342,6	831,1
Titres monétaires disponibles à la vente		98,4	529,3
Disponibilités		244,2	301,8
TOTAL ACTIFS		38 109,8	35 570,2
Capitaux propres (Part des Propriétaires de la société-mère)		16 042,1	14 519,9
Capital		493,5	490,3
Primes d'émission		6 310,2	6 229,8
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,2	1,3
Réserves consolidées		6 967,3	6 199,9
Réserves de couverture et de change		(64,1)	(71,9)
Résultat consolidé		2 334,0	1 670,5
Participations ne donnant pas le contrôle		3 196,5	2 413,3
TOTAL CAPITAUX PROPRES		19 238,6	16 933,2
PASSIFS NON COURANTS		15 127,8	16 108,4
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4	45,4	119,6
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.3.3	1 087,8	1 406,7
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.3	11 522,9	12 006,0
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement	7.3.3	361,4	367,3
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	263,9	698,3
Impôts différés passifs	8.3	1 465,6	1 172,9
Provisions long terme	9	35,3	40,2
Provisions pour engagement de retraite	10.3.1	8,7	20,7
Dépôts et cautionnements reçus		201,4	196,0
Dettes fiscales		0,0	1,3
Dettes sur investissements		135,4	79,4
PASSIFS COURANTS		3 743,4	2 528,5
Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4	-	2,0
Dettes fournisseurs et autres dettes		1 117,8	1 035,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		162,2	187,6
Dettes sur immobilisations		415,0	379,1
Autres dettes d'exploitation		337,7	256,1
Autres dettes		202,9	212,4
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.3	2 447,7	1 289,4
Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement	7.3.3	6,0	6,0
Dettes fiscales et sociales		153,8	172,8
Provisions court terme	9	18,1	23,1
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		38 109,8	35 570,2

(1) En 2014, 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.

4.1.3. État des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT NET		2 633,3	2 003,8
Amortissements et provisions		22,9	31,8
Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif		-	(11,3)
Variations de valeur sur les immeubles		(1 818,8)	(1 314,2)
Variations de valeur sur les instruments financiers		361,4	445,0
Produits/charges d'actualisation		0,7	1,8
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		7,8	7,9
Autres produits et charges calculés		-	(5,0)
Plus et moins-values sur cessions de titres		(13,7)	(65,9)
Plus et moins-values sur cessions de titres de sociétés mises en équivalence		(69,6)	-
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽¹⁾		(0,2)	(16,0)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(243,3)	(88,6)
Intérêts sur créances		(22,1)	(22,9)
Dividendes de sociétés non consolidées		(0,1)	(4,8)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	299,5	338,5
Charge d'impôt		288,3	180,0
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET DE L'IMPÔT		1 446,2	1 480,0
Intérêts sur créances		22,1	21,5
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		7,9	19,9
Impôt versé		(38,9)	(39,8)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		(21,7)	106,8
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 415,6	1 588,4
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
SECTEUR DES ACTIVITÉS DE FONCIÈRE			
Acquisitions de titres consolidés	3.3.4	(226,5)	(891,1)
Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 276,2)	(1 339,0)
Paieement de l' <i>exit tax</i>		(1,4)	(1,4)
Remboursement de financement immobilier		98,5	1,1
Nouveau financement immobilier		(30,4)	(12,6)
Cessions de titres de filiales consolidées	3.3.4	166,6	1 271,4
Cessions d'entités associées mises en équivalence/Cessions de titres de participations non consolidées ⁽²⁾	3.3.4	409,0	137,8
Cessions d'immeubles de placement		342,4	715,6
REMBOURSEMENT DES PRÊTS EN CRÉDIT-BAIL		-	0,2
INVESTISSEMENTS FINANCIERS		(3,4)	(3,0)
Acquisitions d'immobilisations financières		(6,5)	(5,6)
Cessions d'immobilisations financières		2,3	1,6
Variation d'immobilisations financières		0,7	1,0
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(521,4)	(121,0)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société-mère		83,1	94,2
Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires		3,0	1,2
Distribution aux actionnaires de la société-mère	11.3	(946,5)	(871,4)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(40,9)	(65,8)
Cession de participations dans des sociétés sans perte de contrôle	3.3.5	690,8	-
Nouveaux emprunts et dettes financières		3 458,8	3 419,1
Remboursements emprunts et dettes financières ⁽³⁾		(3 843,8)	(2 907,7)
Produits financiers	7.2.1	84,4	97,8
Charges financières	7.2.1	(397,4)	(420,7)
Autres flux liés aux opérations de financement ⁽³⁾	7.3.7	(503,5)	(62,8)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(1 411,9)	(716,1)
VARIATION DES LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS AU COURS DE LA PÉRIODE		(517,7)	751,3
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE		827,6	94,8
EFFET DES VARIATIONS DE TAUX DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE		10,1	(18,4)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	7.3.9	320,1	827,6

(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) En 2015, comprend principalement la cession de la participation de 50 % dans Comexposium et celle du centre commercial Arkady Pankrac (Prague). En 2014, correspond principalement à la cession de la participation dans la Société Foncière Lyonnaise.

(3) Un reclassement a été fait en 2014 entre « les Autres flux liés aux opérations de financement » et « les Remboursements emprunts et dettes financières ».

4.1.4. État de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA) ⁽¹⁾	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change ⁽²⁾	Total part des Propriétaires de la société-mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2013	486,4	6 139,8	1,4	5 800,4	1 290,6	(14,7)	13 703,9	2 179,8	15 883,7
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)
Résultat net global de la période	-	-	-	(25,5)	1 670,5	(57,2)	1 587,8	333,1	1 920,9
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)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014	490,3	6 229,8	1,3	6 199,9	1 670,5	(71,9)	14 519,9	2 413,3	16 933,2
Résultat net de la période	-	-	-	-	2 334,0	-	2 334,0	299,3	2 633,3
Autres éléments du résultat global	-	-	-	14,8	-	7,8	22,6	-	22,6
Résultat net global de la période	-	-	-	14,8	2 334,0	7,8	2 356,6	299,3	2 655,9
Affectation du résultat	-	-	-	1 670,5	(1 670,5)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2014	-	-	-	(946,5)	-	-	(946,5)	(63,1)	(1 009,6)
Options de souscription d'actions et PEE	3,1	80,3	-	-	-	-	83,4	-	83,4
Conversion d'ORA	0,0	0,2	(0,1)	0,0	-	-	0,2	-	0,2
Coût des paiements en actions	-	-	-	8,8	-	-	8,8	-	8,8
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	20,4 ⁽³⁾	-	-	20,4	543,7	564,1
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(0,5)	-	-	(0,5)	3,3	2,8
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015	493,5	6 310,2	1,2	6 967,3	2 334,0	(64,1)	16 042,1	3 196,5	19 238,6

(1) En 2015, le solde correspond à 6 189 ORA non exercées et convertibles en 7 736 actions.

(2) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion d'états financiers de filiales étrangères. La réserve de couverture est utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

(3) Correspond principalement à l'impact de la plus-value réalisée lors de la cession de 46,1 % la participation dans Unibail-Rodamco Germany GmbH (anciennement mfi AG) à Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB) pour + 56,8 millions d'euros (cf. note 3.3.6) ainsi que la réévaluation de l'engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle dans le centre commercial Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) pour - 30 millions d'euros (cf. note 3.4.1).

4.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

Note 1 - Faits marquants de l'exercice	161	Note 7 - Financement et instruments financiers	188
Note 2 - Principes comptables	161	7.1. Principes comptables	188
2.1. Référentiel IFRS	161	7.2. Résultat financier	189
2.2. Estimations et hypothèses	162	7.3. Actifs et passifs financiers	190
Note 3 - Périmètre de consolidation	162	7.4. Instruments de couverture	195
3.1. Principes comptables	162	7.5. Gestion des risques financiers	196
3.2. Description des principaux partenariats contrôlés	164	7.6. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	200
3.3. Acquisitions et cessions de sociétés en 2015	165	Note 8 - Impôts et taxes	203
3.4. Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives	167	8.1. Principes comptables	203
Note 4 - Résultat net récurrent et informations sectorielles	168	8.2. Impôt sur les sociétés	204
4.1. Principes comptables	168	8.3. Impôts différés	204
4.2. Définition du Résultat Net Récurrent	168	Note 9 - Provisions	206
4.3. Compte de résultat consolidé par activité	169	Note 10 - Rémunération et avantages consentis au personnel	206
4.4. Autres informations sectorielles	173	10.1. Effectifs	206
Note 5 - Immeubles de placement, actifs corporels et incorporels, écart d'acquisition	177	10.2. Frais de personnel	207
5.1. Immeubles de placement	177	10.3. Avantages accordés au personnel	207
5.2. Actifs corporels	182	Note 11 - Capital et distribution de dividendes	210
5.3. Actifs incorporels	183	11.1. Gestion du risque de capital	210
5.4. Écarts d'acquisition	184	11.2. Nombre d'actions composant le capital	211
5.5. Solde net des ajustements de valeurs	185	11.3. Distribution de dividendes	211
5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)	185	Note 12 - Engagements hors bilan	212
Note 6 - Titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	186	12.1. Engagements donnés	212
6.1. Principes comptables	186	12.2. Engagements reçus	213
6.2. Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	186	Note 13 - Événements postérieurs à la clôture	213
6.3. Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	186	Note 14 - Liste des sociétés consolidées	214
6.4. Coentreprises	186	Note 15 - Table de correspondance des notes annexes aux états financiers consolidés 2014	221
6.5. Entités associées	187	Note 16 - Relations avec les Commissaires aux Comptes	222
6.6. Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)	188		

Note 1 - Faits marquants de l'exercice

Unibail-Rodamco Germany GmbH (anciennement mfi AG)

Le 1^{er} juillet 2015, Unibail-Rodamco a cédé une participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany GmbH à Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB).

CPPIB a versé 394 millions d'euros au Groupe pour cette prise de participation et a contribué au financement d'Unibail-Rodamco Germany GmbH.

Unibail-Rodamco Germany reste consolidée par intégration globale dans les comptes d'Unibail-Rodamco.

Ruhr Park

Le 24 juillet 2015, Unibail-Rodamco et AXA Real Estate (AXA) ont acquis la participation de 50 % (AXA : 35 % et Unibail-Rodamco : 15 %) de Perella Weinberg Real Estate Fund (PWREF) dans Ruhr Park (Bochum). Le Groupe en détient maintenant 65 %.

L'engagement total d'Unibail-Rodamco pour l'acquisition de cette participation et la prise en charge de la dette attachée à l'actif et des investissements nécessaires à la finalisation de son extension-rénovation a été d'environ 98 millions d'euros.

Dans le cadre du pacte d'actionnaires signé entre Unibail-Rodamco et AXA, le Groupe contrôle Ruhr Park, qui est consolidé par intégration globale au 31 décembre 2015.

Cession de Comexposium

Afin d'accélérer le développement international de Comexposium et de renforcer le partenariat de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île-de-France (CCIR) avec Comexposium, Unibail-Rodamco et la CCIR ont conclu un accord avec Charterhouse Capital Partners LLP aux termes duquel Charterhouse a acquis, le 31 juillet 2015, la participation de 50 % d'Unibail-Rodamco dans Comexposium. Cet accord valorise Comexposium à 550 millions d'euros en valeur d'entreprise, soit un résultat de cession net de 45,9 millions d'euros.

Cessions d'actifs

Le Groupe a notamment procédé aux cessions des actifs suivants :

- le centre commercial Nicetoile (Nice) en janvier 2015 à une coentreprise entre Allianz et Hammerson ;
- le centre commercial Nova Lund (Lund) en octobre 2015 à TH Real Estate ;
- et le centre commercial Arkady Pankrac (Prague), qui était consolidé par mise en équivalence, en juin 2015 à Atrium European Real.

Ouvertures de centres commerciaux

En 2015, le Groupe a inauguré trois nouveaux centres commerciaux :

- Mall of Scandinavia (Stockholm) le 12 novembre 2015 ;
- Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer), premier centre commercial de plein air du Groupe, le 21 octobre 2015 ;
- Minto (Mönchengladbach) le 25 mars 2015.

Note 2 - Principes comptables

En application du Règlement européen 1606/2002 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 2015 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

2.1. Référentiel IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2015

- IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2011-2013.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2015

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2015 mais avec une date effective ultérieure d'application, et n'ont pas été appliqués par anticipation :

- IAS 19 – Amendement : Avantages du personnel – Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2010-2012.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 9 – Instruments financiers ;
- 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 15 – Produits provenant de contrats avec les clients ;
- améliorations annuelles des IFRS cycle 2012-2014 ;
- IAS 1 – Amendement : Initiative concernant les informations à fournir ;
- IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Amendements : Entités d'investissement : application de l'exemption de consolidation.

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. Concernant les normes IFRS 9 et IFRS 15, le Groupe n'attend pas d'impacts significatifs sur ses comptes.

Note 3 - Périmètre de consolidation

3.1. Principes comptables

3.1.1. Périmètre et méthodes de consolidation

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'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.

2.2. Estimations et hypothèses

Certains montants comptabilisés dans les comptes consolidés reflètent les estimations et les hypothèses émises par la Direction, notamment lors de l'évaluation en juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers ainsi que pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en section 5.1 « Immeubles de placement », pour les écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles, respectivement en section § 5.4 « Écarts d'acquisition » et § 5.3 « Actifs incorporels » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en § 7.4 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif ainsi que les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux et de Congrès & Expositions font l'objet d'expertises indépendantes.

- 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.

3.1.2. Conversion de devises étrangères

Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros.

Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;

- les produits et charges sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- les écarts de conversion latents sur les investissements nets ;
- les écarts de conversion latents sur les avances intra-groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

3.1.3. Regroupements d'entreprises

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la cible et l'étendue des *process* acquis, et en particulier les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs

acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'acquisition est comptabilisée en prenant en compte le total de la contrepartie transférée mesurée à la juste valeur à la date d'acquisition ainsi que le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges.

Pour les sociétés comptabilisées par mise en équivalence, les coûts d'acquisition sont capitalisés dans la valeur des titres.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, à la date d'acquisition, les actifs identifiables, les passifs repris et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation de ces éléments, 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.

Selon IFRS 3 Révisée, l'acquisition complémentaire de titres de participation ne donnant pas le contrôle est considéré 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.

3.2. Description des principaux partenariats contrôlés

Les partenariats significatifs contrôlés sont présentés ci-dessous.

Viparis et Propexpo

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Île-de-France (CCIR). Les activités pertinentes sont, pour ces sociétés, la gestion des sites de Congrès & Expositions. Le Directeur Général des sociétés Viparis est désigné par Unibail-Rodamco SE. Il détient les pouvoirs exécutifs pour ces sociétés dans le cadre de la gestion des activités pertinentes. Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire. Il n'a pas de voix prépondérante. Chaque partenaire a le même nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration. En cas de partage des voix, les administrateurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale.

Propexpo est une société civile immobilière détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La Société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du groupe Unibail-Rodamco. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le groupe Unibail-Rodamco, tandis que le Vice-Président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle. Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

Unibail-Rodamco Germany GmbH (anciennement mfi AG)

Jusqu'au 30 juin 2015, Unibail-Rodamco détenait 91,15 % d'Unibail-Rodamco Germany GmbH qui était consolidée par intégration globale.

Depuis le 1^{er} juillet 2015, Unibail-Rodamco Germany GmbH est détenue par le Groupe à hauteur de 48 % et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) à hauteur de 46,1 %.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco Germany GmbH et CPPIB en nomme deux.

Conformément à la gouvernance, le Groupe a le contrôle d'Unibail-Rodamco Germany GmbH qui reste donc consolidée par intégration globale.

Centre commercial Parly 2

Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) détiennent le centre commercial Parly 2 (région parisienne).

Les activités pertinentes sont la commercialisation, l'équipement, la construction et la rénovation, ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Parly 2.

La Société est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour l'obtention des autorisations nécessaires à son activité.

Ce gérant est une Société du Groupe 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 par intégration globale.

Centre commercial et parking Forum des Halles

Le centre commercial et le parking Forum des Halles situés à Paris sont détenus à hauteur de 65 % par le Groupe et 35 % par AXA, société d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

Centre commercial Les 4 Temps

Le centre commercial Les 4 Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.

3.3. Acquisitions et cessions de sociétés en 2015

Pour tous les regroupements d'entreprises décrits ci-dessous, les valeurs reconnues dans l'État de situation financière consolidée au 31 décembre 2015 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.

3.3.1. Unibail-Rodamco Germany GmbH (anciennement mfi AG)

Le Groupe a cédé le 1^{er} juillet 2015 une participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany GmbH à Canada Pension Plan Investment Board Europe S.à r.l., une filiale à 100 % de CPP Investment Board (CPPIB).

CPPIB a payé 394 millions d'euros au Groupe pour cette prise de participation.

La société reste consolidée par intégration globale. S'agissant d'une transaction réalisée avec les participations ne donnant pas le contrôle, l'impact positif de 56,8 millions d'euros nets des frais a été reconnu dans les capitaux propres.

3.3.2. Ruhr Park

Suite à l'acquisition d'une participation complémentaire de 15 % et au changement de contrôle, Ruhr Park (Bochum) est consolidé par intégration globale par le Groupe depuis le 24 juillet 2015.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes.

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 Ruhr Park immédiatement avant l'acquisition s'élève à 24,5 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 Ruhr Park constatés à la date d'acquisition sont présentés ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Juste valeur à la date d'acquisition
Immeubles de placement	620,8
Autres actifs courants	97,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13,6
	731,6
Emprunts	201,7
Autres passifs financiers	0,3
Impôts différés passifs	28,0
Autres passifs courants	114,9
	344,9
TOTAL DES ACTIFS NETS À LA JUSTE VALEUR	386,7
Quote-part acquise	251,4
Écart d'acquisition	14,2
TOTAL CONTREPARTIE	265,5

Le montant de contrepartie de 265,5 millions d'euros pour l'acquisition des titres se ventile en 61,5 millions d'euros d'acquisition des 15 % complémentaires et 204,0 millions d'euros de valeur de titres préalablement détenus.

À la date d'acquisition, l'emprunt externe de 201,7 millions d'euros a été remboursé et un financement par compte courant entre les partenaires a été mis en place.

Depuis la date d'acquisition et la prise de contrôle correspondante, Ruhr Park a contribué en consolidation globale à hauteur de 10,3 millions d'euros aux revenus locatifs et 6,7 millions d'euros au résultat récurrent du Groupe.

Si l'acquisition avait eu lieu en début d'année, la contribution à 100 % de Ruhr Park, en consolidation globale aurait été :

- revenus locatifs : 23,7 millions d'euros ;

- résultat récurrent : 16,0 millions d'euros.

L'écart d'acquisition de 14,2 millions d'euros est justifié par l'optimisation fiscale potentielle sur l'actif.

3.3.3. Résultat des cessions de sociétés

En 2015, le Groupe a cédé des sociétés consolidées par intégration globale en Suède, en France et en Allemagne. Le prix de cession net total s'est établi à 114,4 millions d'euros générant un résultat net positif de 13,7 millions d'euros.

Arkady Pankrac (Prague) et Comexposium, comptabilisés par mise en équivalence, ont été cédés durant la période. Le résultat de cession des titres de participation de sociétés comptabilisées par mise en équivalence s'est élevé à 69,6 millions d'euros.

3.3.4. Acquisitions et cessions de titres consolidés/(non)-consolidés (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

Acquisitions de titres consolidés

(en millions d'euros)	2015	2014
Prix d'acquisition des titres ⁽¹⁾	(110,0)	(711,0)
Trésorerie et comptes courants ⁽²⁾	(116,5)	(180,0)
ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS	(226,5)	(891,1)

(1) En 2015, ce montant concerne essentiellement l'acquisition d'une participation complémentaire dans Unibail-Rodamco Germany GmbH pour un montant de 22,7 millions d'euros et de 15 % dans le centre commercial Ruhr Park (Bochum) pour 61,5 millions d'euros.

(2) En 2015, correspond principalement au financement par compte courant dans le centre commercial Ruhr Park (Bochum).

Cessions de titres de filiales consolidées

(en millions d'euros)	2015	2014
Prix net de cession des titres	123,2	777,0
Trésorerie et comptes courants	43,4	494,4
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES ⁽¹⁾	166,6	1 271,4

(1) En 2015, comprend principalement la cession de parts de société dans le centre commercial Nova Lund (Lund).

Cessions d'entités associées et/ou sociétés non consolidées

(en millions d'euros)	2015	2014
Prix net de cession des titres	248,9	137,8
Apport en comptes courants	160,1	-
ENTITÉS ASSOCIÉES ET/OU SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES ⁽¹⁾	409,0	137,8

(1) En 2015, correspond essentiellement à la cession de la participation de 75 % détenue par Unibail-Rodamco dans Arkady Pankrac (Prague) et à la cession de la participation de 50 % dans Comexposium en France.

3.3.5. Cessions de titres de filiales consolidés ne conduisant pas à une perte de contrôle (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

(en millions d'euros)	2015	2014
Prix net de cession des titres	408,9	-
Apport en comptes courants	281,9	-
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉS NE CONDUISANT PAS À UNE PERTE DE CONTRÔLE ⁽¹⁾	690,8	-

(1) En 2015, correspond principalement à la cession d'une participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany GmbH à Canada Pension Plan Investment Board.

3.3.6. Résumé des acquisitions et cessions en 2014

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.

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 Unibail-Rodamco et CPPIB et sont comptabilisées par mise en équivalence.

Unibail-Rodamco Germany GmbH

Le 25 juillet 2014, Unibail-Rodamco a augmenté sa participation dans Unibail-Rodamco Germany GmbH à 91,15 %, suite à l'exercice par PWREF de son option de vente, pour un montant total de 317,0 millions d'euros.

Conformément à la gouvernance en place, Unibail-Rodamco Germany GmbH est consolidée par intégration globale depuis cette date.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes en appliquant la méthode du goodwill complet.

À la date d'acquisition, l'impact de la mise à juste valeur de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans Unibail-Rodamco Germany GmbH 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.

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.

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 par la capacité de générer et développer en Allemagne de nouveaux projets et de nouvelles activités.

En 2015, l'écart d'acquisition a été ajusté de - 10,7 millions d'euros suite à la revue des valeurs de Unibail-Rodamco Germany GmbH précédemment reconnues à la date d'acquisition.

3.4. Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives

3.4.1. Engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle

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 et d'Unibail-Rodamco Germany GmbH.

Ces engagements sont comptabilisés en dettes à la valeur actuelle du prix d'exercice.

3.4.2. Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2015, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- plusieurs centres commerciaux en France (152,8 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 102,2 millions d'euros et le Forum des Halles pour 45,3 millions d'euros) ;
- les entités du pôle Congrès & Expositions (83,7 millions d'euros) ;
- et plusieurs centres commerciaux en Espagne et en Allemagne.

Note 4 - Résultat net récurrent et informations sectorielles

4.1. Principes comptables

L'information sectorielle est présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe et déterminée en fonction de l'organisation du Groupe et de la structure de reporting interne, conformément à IFRS 8.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

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), 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 jusqu'à sa date de cession le 31 juillet 2015.

Par zone géographique

Les segments géographiques ont été déterminés selon la définition de la région donnée par le Groupe. Une région est définie comme une zone avec plus d'1 milliard d'euros d'investissement immobilier, une organisation locale comprenant : la fonction « propriétaire » (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des Centres Commerciaux, la fonction finance et un reporting régional consolidé.

La création d'une zone géographique spécifique pour l'Allemagne ⁽¹⁾ en 2015 résulte des investissements significatifs réalisés par le Groupe dans cette région depuis 2012.

L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée, et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- la France, regroupant la France et la Belgique ;
- l'Europe centrale regroupant la République tchèque, la Pologne, la Hongrie et la Slovaquie ;

- l'Espagne ;
- les Pays nordiques regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- l'Autriche ;
- l'Allemagne ;
- les Pays-Bas.

4.2. Définition du Résultat Net Récurrent

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, ainsi que des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés 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.

(1) À l'exception de l'actif Ring-Center (Berlin) qui continue d'être inclus dans la région Europe centrale.

4.3. Compte de résultat consolidé par activité

		2015			2014			
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	
<i>(en millions d'euros)</i>								
CENTRES COMMERCIAUX								
FRANCE	Revenus locatifs	606,4	-	606,4	696,9	-	696,9	
	Charges nettes d'exploitation	(57,3)	-	(57,3)	(68,1)	-	(68,1)	
	Loyers nets	549,1	-	549,1	628,8	-	628,8	
	Part des sociétés liées	9,0	(2,9)	6,1	12,9	6,2	19,2	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	6,9	6,9	-	46,3	46,3	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	307,7	307,7	-	504,3	504,3	
	Résultat Centres Commerciaux France	558,1	311,6	869,8	641,7	556,8	1 198,5	
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	153,6	-	153,6	144,9	-	144,9	
	Charges nettes d'exploitation	(5,4)	-	(5,4)	(3,9)	-	(3,9)	
	Loyers nets	148,2	-	148,2	141,0	-	141,0	
	Part des sociétés liées	36,0	102,3	138,3	36,5	(3,8)	32,7	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	23,7	23,7	-	(0,1)	(0,1)	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	266,9	266,9	-	195,1	195,1	
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale⁽²⁾	184,2	392,9	577,1	177,4	191,3	368,7	
ESPAGNE	Revenus locatifs	164,0	-	164,0	165,6	-	165,6	
	Charges nettes d'exploitation	(16,5)	-	(16,5)	(19,8)	-	(19,8)	
	Loyers nets	147,5	-	147,5	145,8	-	145,8	
	Part des sociétés liées	1,1	(2,1)	(1,0)	1,4	(1,0)	0,4	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(3,0)	(3,0)	-	4,4	4,4	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	385,5	385,5	-	192,3	192,3	
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	148,6	380,4	529,0	147,1	195,7	342,8	
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	126,4	-	126,4	116,1	-	116,1	
	Charges nettes d'exploitation	(20,4)	-	(20,4)	(19,0)	-	(19,0)	
	Loyers nets	106,1	-	106,1	97,1	-	97,1	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	2,2	2,2	-	(0,1)	(0,1)	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	354,0	354,0	-	110,7	110,7	
	Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	106,1	356,2	462,3	97,1	110,6	207,7	
	AUTRICHE	Revenus locatifs	99,7	-	99,7	94,6	-	94,6
Charges nettes d'exploitation		(7,6)	-	(7,6)	(6,4)	-	(6,4)	
Loyers nets		92,1	-	92,1	88,2	-	88,2	
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement		-	138,7	138,7	-	86,9	86,9	
Résultat Centres Commerciaux Autriche⁽²⁾		92,1	138,7	230,8	88,2	86,9	175,1	
ALLEMAGNE		Revenus locatifs	73,2	-	73,2	21,0	-	21,0
		Charges nettes d'exploitation	(6,1)	-	(6,1)	(1,6)	-	(1,6)
	Loyers nets	67,1	-	67,1	19,4	-	19,4	
	Part des sociétés liées	32,9	82,7	115,6	31,6	16,3	47,9	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	3,1	3,1	-	0,8	0,8	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	38,4	38,4	-	21,9	21,9	
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne⁽²⁾	100,0	124,2	224,2	51,0	39,0	90,1	
PAYS-BAS	Revenus locatifs	76,2	-	76,2	79,9	-	79,9	
	Charges nettes d'exploitation	(9,2)	-	(9,2)	(7,7)	-	(7,7)	
	Loyers nets	67,0	-	67,0	72,1	-	72,1	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,5	0,5	-	2,2	2,2	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	7,4	7,4	-	12,7	12,7	
	Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas	67,0	7,9	74,9	72,1	14,9	87,1	
	TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX	1 256,1	1 711,9	2 968,0	1 274,8	1 195,2	2 470,0	

(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, les primes sur rachat de dette, 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.

(2) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

		2015			2014		
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat
<i>(en millions d'euros)</i>							
BUREAUX							
FRANCE	Revenus locatifs	156,7	-	156,7	154,6	-	154,6
	Charges nettes d'exploitation	(5,3)	-	(5,3)	(6,2)	-	(6,2)
	Loyers nets	151,4	-	151,4	148,4	-	148,4
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	4,4	4,4	-	(0,3)	(0,3)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	221,7	221,7	-	54,5	54,5
	Résultat Bureaux France	151,4	226,1	377,5	148,4	54,2	202,7
AUTRES PAYS	Revenus locatifs	22,7	-	22,7	28,8	-	28,8
	Charges nettes d'exploitation	(3,7)	-	(3,7)	(4,8)	-	(4,8)
	Loyers nets	19,0	-	19,0	24,0	-	24,0
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	1,3	1,3
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	16,8	16,8	-	(5,0)	(5,0)
	Résultat Bureaux Autres pays	19,0	16,8	35,8	24,0	(3,7)	20,3
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX		170,4	242,9	413,3	172,4	50,5	223,0
CONGRÈS & EXPOSITIONS							
FRANCE	Revenus locatifs	188,0	-	188,0	180,4	-	180,4
	Charges nettes d'exploitation	(96,8)	-	(96,8)	(95,4)	-	(95,4)
	Loyers nets	91,2	-	91,2	85,0	-	85,0
	Part des sociétés liées	0,5	0,2	0,7	0,4	(0,3)	0,2
	Résultat opérationnel sur sites	51,4	-	51,4	49,7	-	49,7
	Résultat opérationnel hôtels	14,2	-	14,2	15,3	-	15,3
	Résultat opérationnel organisateur de salons	8,0	43,6	51,6	14,2	(2,9)	11,3
	Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(11,1)	85,1	73,9	(10,6)	152,9	142,4
	TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	154,1	128,9	283,0	154,1	149,7	303,8
	Résultat opérationnel autres prestations	33,4	(2,4)	31,0	33,7	(1,1)	32,7
Autres produits nets	-	-	-	4,7	28,3	33,0	
TOTAL DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET AUTRES PRODUITS		1 614,0	2 081,3	3 695,4	1 639,7	1 422,7	3 062,4
Frais généraux	(106,1)	(1,6)	(107,7)	(89,3)	(4,9)	(94,2)	
Frais de développement	(4,5)	-	(4,5)	(4,1)	5,0	0,9	
Résultat financier	(299,5)	(362,1)	(661,6)	(338,5)	(446,9)	(785,3)	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		1 203,9	1 717,7	2 921,6	1 207,9	975,9	2 183,8
Impôt sur les sociétés	(24,8)	(263,5)	(288,3)	(3,2)	(176,8)	(180,0)	
RÉSULTAT NET		1 179,1	1 454,2	2 633,3	1 204,7	799,1	2 003,8
Participations ne donnant pas le contrôle	148,7	150,6	299,3	136,7	196,6	333,3	
RÉSULTAT NET PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		1 030,4	1 303,6	2 334,0	1 068,1	602,4	1 670,5
Nombre moyen d'actions et d'ORA	98 496 508			97 824 119			
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (€)		10,46			10,92		
PROGRESSION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION		-4,2 %			6,8 %		

(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, les primes sur rachat de dette, 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.

4.3.1. Revenus locatifs

Principes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires

Traitement comptable des loyers d'immeubles de placement

Les immobilisations données en location dans le cadre d'opérations de location simple sont présentées à l'actif de l'État de situation financière en immeubles de placement. Les revenus locatifs sont enregistrés de manière linéaire sur la durée ferme du bail.

Dans le cas d'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

Loyers et droits d'entrée

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex. : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux au cours de la période.

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les franchises de loyers, les paliers 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.

Détail des revenus locatifs par activité

(en millions d'euros, hors taxe)

	2015	2014
CENTRES COMMERCIAUX	1 299,5	1 319,0
France	606,4	696,9
Europe centrale ⁽¹⁾	153,6	144,9
Espagne	164,0	165,6
Pays nordiques	126,4	116,1
Autriche ⁽¹⁾	99,7	94,6
Allemagne ⁽¹⁾	73,2	21,0
Pays-Bas	76,2	79,9
BUREAUX	179,4	183,4
France	156,7	154,6
Autres pays	22,7	28,8
CONGRÈS & EXPOSITIONS ET HÔTELS	206,1	199,6
TOTAL	1 685,0	1 702,0

(1) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2015, 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 (en millions d'euros)

Année	Centres Commerciaux	Bureaux	Total
2016	1 146,3	179,6	1 325,9
2017	932,8	163,1	1 095,9
2018	694,5	151,4	845,8
2019	485,0	111,2	596,2
2020	339,0	84,6	423,6
2021	232,0	80,7	312,7
2022	177,2	69,1	246,3
2023	132,3	64,2	196,6
2024	108,6	63,4	172,0
2025	69,7	66,7	136,3
2026	51,9	19,8	71,7
Au-delà	31,2	1,7	32,9
TOTAL	4 400,4	1 055,4	5 455,8

4.3.2. Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

Charges du foncier

Baux à construction

Sur la base de l'analyse des contrats existants, et des normes IAS 17 et IAS 40, un bail à construction peut être qualifié soit de contrat de location simple, soit de contrat de location financement, la position retenue étant déterminée contrat par contrat en fonction des risques et avantages transférés au Groupe.

Pour les contrats de location simple, les redevances payées apparaissent en charges au compte de résultat. Les redevances payées à l'origine du contrat sont classées en charges constatées d'avance et étalées sur la durée du contrat.

Pour les contrats de location financière, les flux futurs sont actualisés. Un actif est reconnu en contrepartie d'une dette financière de même montant.

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions français du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, notamment en France et en Autriche.

Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

Charges sur immeubles

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

4.3.3. Résultat opérationnel sur sites et autres prestations

Le résultat opérationnel sur sites de Congrès & Expositions et autres prestations compose le résultat des autres activités.

Les revenus des autres activités regroupent :

- les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux secteurs Bureaux et Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe 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 revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS	73,7	72,9
Congrès & Expositions	40,3	39,2
Autres prestations	33,4	33,7

4.3.4. Frais généraux

Ils se composent, pour le Groupe, des frais de personnel, des frais de siège, des frais de fonctionnement et des dépenses relatives aux projets en développement non capitalisés ainsi que des amortissements et loyers relatifs aux sièges d'Unibail-Rodamco SE à Paris et Schiphol.

4.4. Autres informations sectorielles

4.4.1. Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée IFRS)

Pour 2015

(en millions d'euros)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, coûts d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	Résultat opérationnel net	Résultat de cession des sociétés mises en équivalence	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Résultats des sociétés non consolidées	Total
CENTRES COMMERCIAUX											
France	549,1	-	-	6,9	307,7	-	863,7	-	6,1	-	869,8
Europe centrale	148,2	-	-	-	266,9	-	415,1	23,7	138,3	-	577,1
Espagne	147,5	-	-	(3,0)	385,5	-	530,0	-	(1,0)	-	529,0
Pays nordiques	106,1	-	-	2,2	354,0	-	462,3	-	-	-	462,3
Autriche	92,1	-	-	-	138,7	-	230,8	-	-	-	230,8
Allemagne	67,1	-	-	3,1	38,4	-	108,6	-	115,6	-	224,2
Pays-Bas	67,0	-	-	0,5	7,4	-	74,9	-	-	-	74,9
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 177,0	-	-	9,6	1 498,7	-	2 685,3	23,7	259,1	-	2 968,0
BUREAUX											
France	151,4	-	-	4,4	221,7	-	377,5	-	-	-	377,5
Autres	19,0	-	-	-	16,8	-	35,8	-	-	-	35,8
TOTAL BUREAUX	170,4	-	-	4,4	238,5	-	413,3	-	-	-	413,3
C. & E. ⁽¹⁾											
France	105,4	-	40,3	1,1	84,0	-	230,8	45,9	6,3	-	283,0
TOTAL C. & E.	105,4	-	40,3	1,1	84,0	-	230,8	45,9	6,3	-	283,0
NON AFFECTABLE											
TOTAL NON AFFECTABLE	-	(112,2)	33,4	-	(2,4)	-	(81,2)	-	-	-	(81,2)
TOTAL 2015	1 452,8	(112,2)	73,7	15,1	1 818,8	-	3 248,2	69,6	265,4	-	3 583,2

(1) Activité Congrès et Expositions.

Pour 2014

(en millions d'euros)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, coûts d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Dépréciation d'écart d'acquisition/ Écart d'acquisition négatif	Résultat opérationnel net	Résultat de cession des sociétés mises en équivalence	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Résultats des sociétés non consolidées	Total
CENTRES COMMERCIAUX											
France	628,8	-	-	46,3	493,0	11,3	1 179,4	-	19,2	-	1 198,5
Europe centrale ⁽¹⁾	141,0	-	-	(0,1)	195,1	-	336,0	-	32,7	-	368,7
Espagne	145,8	-	-	4,4	192,3	-	342,4	-	0,4	-	342,8
Pays nordiques	97,1	-	-	(0,1)	110,7	-	207,7	-	-	-	207,7
Autriche ⁽¹⁾	88,2	-	-	-	86,9	-	175,1	-	-	-	175,1
Allemagne ⁽¹⁾	19,4	-	-	0,8	21,9	-	42,2	-	47,9	-	90,1
Pays-Bas	72,1	-	-	2,2	12,7	-	87,1	-	-	-	87,1
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 192,4	-	-	53,4	1 112,8	11,3	2 369,9	-	100,1	-	2 470,0
BUREAUX											
France	148,4	-	-	(0,3)	54,5	-	202,7	-	-	-	202,7
Autres	24,0	-	-	1,3	(5,0)	-	20,3	-	-	-	20,3
TOTAL BUREAUX	172,4	-	-	1,0	49,6	-	223,0	-	-	-	223,0
C. & E.⁽²⁾											
France	100,3	-	39,2	-	152,9	-	292,4	-	11,4	-	303,8
TOTAL C. & E.	100,3	-	39,2	-	152,9	-	292,4	-	11,4	-	303,8
NON AFFECTABLE											
TOTAL NON AFFECTABLE	-	(93,3)	33,8	28,3	(1,1)	-	(32,3)	-	-	4,7	(27,6)
TOTAL 2014	1 465,1	(93,3)	72,9	82,6	1 314,2	11,3	2 852,8	-	111,5	4,7	2 969,0

(1) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

(2) Activité Congrès & Expositions.

4.4.2. Éléments de l'État de situation financière par activité

Pour 2015

(en millions d'euros)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX								
France	12 904,7	3,1	170,8	2,5	3,6	295,7	13 380,3	683,6
Europe centrale	3 072,1	112,0	680,5	11,9	-	20,6	3 897,2	471,6
Espagne	3 017,4	-	16,6	25,1	-	15,8	3 074,9	315,4
Pays nordiques	3 238,3	49,9	-	-	-	35,8	3 324,0	549,0
Autriche	2 029,8	72,9	-	-	-	39,7	2 142,4	363,3
Allemagne	1 895,5	256,7	663,9	22,8	-	68,6	2 907,6	181,2
Pays-Bas	1 432,2	-	-	0,3	-	33,8	1 466,3	32,9
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	27 590,1	494,5	1 531,9	62,7	3,6	510,1	30 192,8	2 597,1
BUREAUX								
France	3 358,7	-	-	151,7 ⁽²⁾	248,5	131,1	3 890,0	149,3
Autres	306,3	-	0,4	-	16,7	3,1	326,5	6,8
TOTAL BUREAUX	3 665,0	-	0,4	151,7	265,2	134,2	4 216,5	156,1
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 454,9	38,0	3,7	263,3 ⁽³⁾	-	106,1	2 866,0	208,9
TOTAL C. & E.	2 454,9	38,0	3,7	263,3	-	106,1	2 866,0	208,9
NON AFFECTABLE								
TOTAL NON AFFECTABLE	-	10,3	-	367,8⁽⁴⁾	-	456,5⁽⁵⁾	834,5	15 909,0
TOTAL 2015	33 710,0	542,8	1 536,0	845,4	268,8	1 206,9	38 109,8	18 871,2

(1) Activité Congrès & Expositions, hôtels inclus.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

Pour 2014

(en millions d'euros)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX								
France	12 016,2	3,1	177,3	66,1	306,5	346,0	12 915,2	656,2
Europe centrale ⁽¹⁾	2 723,2	112,0	556,9	14,9	138,4	51,4	3 596,8	457,9
Espagne	2 587,9	-	17,8	23,9	-	39,3	2 668,9	297,3
Pays nordiques	2 641,5	51,8	-	-	169,3	32,1	2 894,7	467,7
Autriche ⁽¹⁾	1 857,2	72,9	-	0,6	-	16,3	1 947,0	207,6
Allemagne ⁽¹⁾	1 175,4	253,2	728,7	22,1	-	20,3	2 199,7	44,8
Pays-Bas	1 342,8	-	-	0,6	-	18,9	1 362,3	32,4
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	24 344,2	493,0	1 480,6	128,3	614,1	524,4	27 584,7	2 164,0
BUREAUX								
France	3 289,4	-	-	154,0 ⁽³⁾	-	95,5	3 538,9	78,7
Autres	294,5	-	0,4	-	-	2,4	297,3	17,1
TOTAL BUREAUX	3 583,9	-	0,4	154,0	-	97,9	3 836,2	95,8
C. & E. ⁽²⁾								
France	2 325,6	38,0	195,0	259,1 ⁽⁴⁾	-	131,8	2 949,5	218,2
TOTAL C. & E.	2 325,6	38,0	195,0	259,1	-	131,8	2 949,5	218,2
NON AFFECTABLE								
TOTAL NON AFFECTABLE	-	10,3	-	275,5 ⁽⁵⁾	-	914,0 ⁽⁶⁾	1 199,8	16 158,9
TOTAL 2014	30 253,6	541,2	1 676,1	817,0	614,1	1 668,3	35 570,2	18 637,0

(1) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

(2) Activité Congrès & Expositions, hôtels inclus.

(3) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(4) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(5) Correspondent principalement aux dérivés.

(6) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

4.4.3. Investissements par activité

(en millions d'euros)	2015			2014		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽¹⁾	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽¹⁾	Total investissements
CENTRES COMMERCIAUX						
France	466,4	66,2	532,6	361,2	137,1	498,3
Europe centrale ⁽²⁾	33,8	49,6	83,4	22,0	20,4	42,3
Espagne	49,8	8,1	58,0	78,0	6,2	84,2
Pays nordiques	225,0	-	225,0	60,8	183,3	244,1
Autriche ⁽²⁾	33,8	-	33,8	13,9	-	13,9
Allemagne ⁽²⁾	76,4	8,4	84,8	63,2	1,3	64,6
Pays-Bas	83,9	-	83,9	116,8	-	116,8
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	969,2	132,3	1 101,5	715,8	348,4	1 064,2
BUREAUX						
France	64,0	84,1	148,1	125,3	26,1	151,5
Autres	10,8	-	10,8	6,6	-	6,6
TOTAL BUREAUX	74,8	84,1	158,9	132,0	26,1	158,1
C. & E.⁽³⁾						
France	69,9	1,8	71,7	309,3	0,3	309,6
TOTAL C. & E.⁽³⁾	69,9	1,8	71,7	309,3	0,3	309,6
NON AFFECTABLE						
TOTAL NON AFFECTABLE	-	15,6	15,6	-	23,8	23,8
TOTAL	1 113,9	233,8	1 347,7	1 157,1	398,6	1 555,7

(1) Avant transfert entre catégories d'immeuble de placement.

(2) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

(3) Activité Congrès & Expositions.

Note 5 - Immeubles de placement, actifs corporels et incorporels, écart d'acquisition

5.1. Immeubles de placement

5.1.1. Principes comptables

Immeubles de placement (IAS 40 & IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché.

Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie).

Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

Unibail-Rodamco respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes⁽¹⁾

sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

Les projets pour lesquels la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable continuent à être valorisés à leur coût jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer une juste valeur de façon fiable ou jusqu'à un an avant que la construction ne soit achevée.

Le Groupe estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable à la juste valeur si les trois conditions suivantes sont toutes remplies :

- toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation du projet ont été obtenues ;
- le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté ;
- l'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

Si la date de livraison de l'actif est inférieure à une année, le projet est systématiquement évalué à sa juste valeur.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée d'une décote afin de tenir compte des frais de cession et des droits d'enregistrement ⁽¹⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial et les justes valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux incluant des données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers, les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et visitorats par exemple), et les prévisions de cash-flow établies par le Groupe à travers les business plans pluriannuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs

et appliquent des facteurs de risque soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement ou d'actualisation.

Les sites du pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de Congrès & Expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction ou, à défaut, sur 10 ans, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, 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].

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'État de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la juste valeur estimée du projet. La juste valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque la valeur vénale est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'État de situation financière.

(1) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

5.1.2. Immeubles de placement évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)

	2015	2014
Centres Commerciaux	27 062,8	23 959,2
France	12 629,1	11 819,3
Europe centrale ⁽¹⁾	2 937,4	2 637,5
Espagne	2 942,3	2 521,0
Pays nordiques	3 238,3	2 641,5
Autriche ⁽¹⁾	2 029,8	1 857,2
Allemagne ⁽¹⁾	1 853,6	1 141,9
Pays-Bas	1 432,2	1 340,8
Bureaux	3 487,4	3 498,3
France	3 181,1	3 203,8
Autres pays	306,3	294,5
Congrès & Expositions et Hôtels	2 451,7	2 324,1
TOTAL	33 001,8	29 781,5

(1) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

(en millions d'euros)	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2013	22 529,4	3 228,6	1 855,6	27 613,6	188,6	27 802,1
Acquisitions	170,1	-	241,6	411,7	0,9	412,6
Entrées dans le périmètre de consolidation	1 092,3	10,8	-	1 103,1	-	1 103,1
Dépenses capitalisées	543,0	131,0	67,7	741,7	0,2	741,9
Cessions et sorties de périmètre	(1 663,8)	(85,7)	-	(1 749,5)	(189,6)	(1 939,1)
Reclassements et transferts de catégories	263,3	167,8	(3,3)	427,9	475,7	903,6
Actualisation	2,1	-	-	2,1	-	2,1
Variations de juste valeur	1 096,8	52,9	162,5	1 312,2	-	1 312,2
Variations de change	(74,2)	(7,2)	-	(81,4)	-	(81,4)
31/12/2014	23 959,2	3 498,3	2 324,1	29 781,5	475,7	30 257,2
Acquisitions	135,1	2,5	0,1	137,7	-	137,7
Entrées dans le périmètre de consolidation	620,8	-	-	620,8	-	620,8
Dépenses capitalisées ⁽¹⁾	833,2	72,3	69,8	975,3	0,9	976,2
Cessions et sorties de périmètre	(17,0)	(20,4)	(0,3)	(37,7)	(472,1) ⁽⁴⁾	(509,8)
Reclassements et transferts de catégories ⁽²⁾	17,0	(294,7)	(17,1)	(294,7)	264,9	(29,9)
Actualisation	1,9	-	-	1,9	-	1,9
Variations de juste valeur	1 493,2	228,0	75,1	1 796,4	1,0	1 797,4
Variations de change	19,2	1,3	-	20,5	(1,5)	19,0
31/12/2015	27 062,8	3 487,4	2 451,7	33 001,8 ⁽³⁾	268,8	33 270,6

(1) Les dépenses capitalisées concernent principalement les centres commerciaux en France, en Allemagne et en Suède.

(2) Les reclassements et transferts de catégorie correspondent essentiellement aux reclassements en immeubles détenus en vue de la vente.

(3) Il n'y a aucun IPUC évalué à la juste valeur au 31 décembre 2015.

(4) Concernent essentiellement la cession du centre commercial Nicetoile (Nice) en janvier 2015 et celle de Nova Lund (Lund) en octobre 2015.

Acquisitions d'actifs et entrées de périmètre

Les acquisitions correspondent essentiellement à :

- des lots de commerces ainsi que d'autres actifs mineurs à Leidsenhage (région de La Haye) et à Amstelveen aux Pays-Bas ;
- des lots additionnels notamment en France au Forum des Halles (Paris) et à Euralille (Lille) et en Espagne à Parquesur (Madrid), Glories (Barcelone) et Bonaire (Valence).

Les entrées dans le périmètre de consolidation correspondent essentiellement à la consolidation par intégration globale de Ruhr Park (Bochum) depuis le 24 juillet 2015, suite à l'acquisition d'une participation complémentaire de 15%.

Hypothèses de valorisation et sensibilités

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, 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.

Au 31 décembre 2015, 97 % de la valeur du patrimoine du Groupe ont fait l'objet d'une expertise externe.

Les évaluations de décembre 2015 n'ont pas été affectées par les attaques terroristes de Paris, les experts n'ayant identifié aucun impact significatif de ces événements sur les actifs du Groupe.

Les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à 73,2 millions d'euros. Ces montants sont déduits des valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

Centres Commerciaux

Les Centres Commerciaux sont valorisés à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2015		Taux de rendement	Loyer ⁽¹⁾ (en euros par m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	8,7 %	905	13,0 %	9,5 %	8,8 %
	Min	3,6 %	85	5,3 %	4,0 %	0,2 %
	Moy. pondérée	4,3 %	487	5,9 %	4,5 %	4,9 %
Europe centrale ⁽⁵⁾	Max	8,8 %	535	11,5 %	9,5 %	4,9 %
	Min	4,9 %	116	6,8 %	5,1 %	2,2 %
	Moy. pondérée	5,2 %	369	7,0 %	5,5 %	2,7 %
Pays nordiques	Max	9,8 %	531	9,8 %	7,8 %	5,5 %
	Min	4,1 %	114	6,7 %	4,5 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,6 %	358	7,2 %	4,8 %	4,5 %
Espagne	Max	8,4 %	747	11,0 %	7,8 %	5,2 %
	Min	4,6 %	100	7,5 %	4,8 %	1,4 %
	Moy. pondérée	5,1 %	274	8,2 %	5,2 %	3,4 %
Allemagne ⁽⁵⁾	Max	7,2 %	399	8,0 %	6,9 %	4,5 %
	Min	4,3 %	238	6,4 %	4,2 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,8 %	293	6,8 %	4,8 %	3,0 %
Autriche ⁽⁵⁾	Max	4,5 %	367	6,4 %	4,5 %	2,8 %
	Min	4,4 %	345	6,3 %	4,5 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,5 %	356	6,3 %	4,5 %	2,7 %
Pays-Bas	Max	12,4 %	412	9,1 %	9,0 %	4,3 %
	Min	4,5 %	131	6,0 %	4,4 %	-1,8 %
	Moy. pondérée	5,0 %	252	6,5 %	5,0 %	3,1 %

Les taux de rendement initial, 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 m².

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

(5) Aupark (Bratislava) a été transféré de la région Autriche à la région Europe centrale en janvier 2015. Les actifs allemands sont désormais présentés séparément.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits estimés, le taux de rendement moyen du segment s'établit à 4,6 % au 31 décembre 2015 (4,8 % au 31 décembre 2014).

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 1 457 millions d'euros (- 5,2 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence) droit de mutation et frais inclus.

Bureaux

Les Bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2015		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer ⁽¹⁾ (en euros par m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	11,9 %	484	9,8 %	8,3 %	24,5 %
	Min	4,0 %	104	5,0 %	4,3 %	- 2,6 %
	Moy. pondérée	5,9 %	370	6,1 %	5,2 %	3,1 %
Pays nordiques	Max	9,0 %	248	9,0 %	7,9 %	3,9 %
	Min	5,1 %	68	7,1 %	5,5 %	1,6 %
	Moy. pondérée	7,0 %	195	7,9 %	6,6 %	2,8 %
Pays-Bas	Max	15,5 %	52	13,8 %	9,8 %	9,4 %
	Min	n.s.	n.s.	6,6 %	5,4 %	n.s.
	Moy. pondérée	8,1 %	47	10,5 %	8,1 %	9,3 %
Allemagne	Max	7,7 %	535	8,5 %	7,5 %	7,6 %
	Min	4,9 %	53	6,5 %	4,5 %	1,4 %
	Moy. pondérée	5,9 %	165	7,9 %	6,3 %	2,9 %
Autriche	Max	6,9 %	126	7,6 %	7,0 %	2,7 %
	Min	6,4 %	120	7,2 %	6,5 %	2,0 %
	Moy. pondérée	6,7 %	123	7,4 %	6,8 %	2,4 %

Les taux de rendement initial, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. La région Europe centrale ne contient qu'un actif (hormis la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy, Lumen et Skylight) et n'est donc pas présentée. Les immeubles vacants et les immeubles en restructuration ne sont pas pris en compte. Tableau excluant les actifs considérés au prix de l'offre.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

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 2015 s'établit à 6,0 % (6,8 % au 31 décembre 2014).

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement Bureaux ferait diminuer de - 202 millions d'euros (- 5,0 %) la valeur totale du patrimoine 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 2015 de 6,3 % (résultat opérationnel récurrent d'Unibail-Rodamco divisé par sa quote-part des actifs, hors droits et frais de mutation estimés) en baisse de - 15 points de base par rapport au 31 décembre 2014.

Une augmentation de + 25 points de base du taux de rendement et du coût moyen pondéré du capital, déterminés au 31 décembre 2015, résulterait en un ajustement à la baisse de - 110,7 millions d'euros (- 5,2 %).

5.1.3. Immeubles de placement en cours de construction évalués au coût

(en millions d'euros)

	2015	2014
Centres Commerciaux	527,3	385,0
France	275,6	196,9
Europe centrale ⁽¹⁾	134,7	85,7
Espagne	75,1	66,9
Pays nordiques	-	-
Autriche ⁽¹⁾	-	-
Allemagne ⁽¹⁾	41,9	33,5
Pays-Bas	-	2,0
Bureaux	177,7	85,6
France	177,7	85,6
Autres pays	-	-
Congrès & Expositions et Hôtels	3,2	1,4
TOTAL	708,2	472,1

(1) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

Au 31 décembre 2015, les IPUC valorisés au coût sont notamment composés :

- de projets de développement de bureaux tels que Trinity et Phare-« Sisters » à La Défense ;
- de projets de centres commerciaux comme Wroclavia (Wroclaw), les projets d'extension et de rénovation de Parly 2 et Carré Sénart (région parisienne) et Centrum Chodov (Prague).

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet d'un test de dépréciation au 31 décembre 2015. Des dotations ont été comptabilisées pour un montant total net de reprises de 8,7 millions d'euros sur quelques projets de développement.

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût
31/12/2013	947,6	(8,5)	939,1
Acquisitions	29,0	-	29,0
Entrées dans le périmètre de consolidation	122,0	-	122,0
Dépenses capitalisées	345,8	-	345,8
Cessions et sorties de périmètre	(2,5)	-	(2,5)
Reclassements et transferts de catégories	(905,6)	1,7	(903,9)
Dépréciations/reprises	-	(51,3)	(51,3)
Variations de change	(6,3)	-	(6,3)
31/12/2014	530,1	(58,1)	472,1
Acquisitions ⁽¹⁾	72,4	-	72,4
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	145,9	-	145,9
Cessions et sorties de périmètre	(0,5)	-	(0,5)
Reclassements et transferts de catégories	30,5	-	30,5
Actualisation	(2,0)	-	(2,0)
Dépréciations/reprises	-	(8,7)	(8,7)
Variations de change	(1,4)	-	(1,4)
31/12/2015	775,0	(66,8)	708,2

(1) Principalement liées au projet Trinity à La Défense.

(2) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement le projet d'extension de Carré Sénart (région parisienne), Trinity à La Défense et le projet Wroclavia à Wroclaw.

5.2. Actifs corporels

5.2.1. Principes comptables

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 16, les immeubles d'exploitation sont valorisés au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs. Les amortissements sont déterminés par la méthode des composants, en séparant chaque élément significatif d'une immobilisation en fonction de sa durée d'utilisation. Les quatre composants d'un immeuble sont le gros œuvre, la façade, les équipements techniques et les aménagements finitions, amortis respectivement sur 60, 30, 20 et 15 ans pour les immeubles de Bureaux et 35, 25, 20 et 15 ans pour les Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, Place Adenauer, Paris 16^e, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

5.2.2. Tableau de variation des actifs corporels

Valeur nette (en millions d'euros)	Immeubles d'exploitation ⁽¹⁾	Installations techniques, matériel et mobilier	Total
31/12/2013	148,6	54,5	203,1
Acquisitions et dépenses capitalisées	-	9,9	9,9
Entrées dans le périmètre de consolidation	-	21,7	21,7
Amortissements	(2,2)	(13,4)	(15,6)
Dépréciations/reprises	7,1	(10,1)	(3,0)
Autres mouvements	-	(0,3)	(0,3)
31/12/2014	153,5	62,2	215,7
Acquisitions et dépenses capitalisées	-	15,6 ⁽²⁾	15,6
Amortissements	(2,2)	(15,5) ⁽²⁾	(17,7)
Dépréciations/reprises ⁽³⁾	-	3,7	3,7
Autres mouvements	-	(1,0)	(1,0)
31/12/2015	151,3	65,0	216,3

(1) Correspond à l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, Place Adenauer, Paris.

(2) Concernent les actifs Viparis et des entités de prestations de services.

(3) Reprise de dépréciation des actifs Viparis conformément aux valeurs d'expertise.

5.3. Actifs incorporels

5.3.1. Principes comptables

Immobilisations incorporelles (IAS 38)/Dépréciation d'actifs (IAS 36)

Les actifs non corporels qui sont identifiables, séparables et qui peuvent être vendus, transférés, concédés par licence, loués ou échangés, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat avec un actif ou un passif lié, ou qui résultent de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles, séparables ou non, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuels.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée. Les durées d'utilité sont examinées chaque année et un test de dépréciation est réalisé dès qu'il y a un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties. Le caractère indéterminé

de la durée est revu chaque année. Ces immobilisations font l'objet de tests de dépréciation annuellement, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La valeur recouvrable est appréciée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue de l'actif et de sa valeur de sortie à la fin de son utilisation prévue. Les tests de dépréciation sont réalisés en regroupant les immobilisations par unités génératrices de trésorerie. En cas de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée en résultat.

Les actifs incorporels classés en « Droits et salons » correspondent principalement aux entités Viparis et sont évalués par des experts indépendants. Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

5.3.2. Tableau de variation des immobilisations incorporelles

Valeur nette (en millions d'euros)	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2013	214,1	3,4	217,5
Acquisitions	-	2,0	2,0
Amortissements	(2,3)	(2,6)	(4,9)
Dépréciations/reprises	(0,5)	-	(0,5)
Entrées dans le périmètre de consolidation	22,0	1,4	23,4
31/12/2014	233,3	4,2	237,5
Acquisitions	-	6,4	6,4
Amortissements	(2,3)	(2,3)	(4,6)
Dépréciations/reprises ⁽¹⁾	2,8	-	2,8
31/12/2015	233,8	8,3	242,1

(1) Correspond principalement à la dépréciation de l'actif incorporel du site de Paris Nord Villepinte, suite aux évaluations des experts indépendants, et à la reprise de dépréciation sur l'actif incorporel du site du Palais des Congrès de Paris.

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 aurait un impact négatif de - 21,7 millions d'euros (- 6,0 %) sur la valeur des actifs.

5.4. Écarts d'acquisition

5.4.1. Principes comptables

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.

5.4.2. Tableau de variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Total
31/12/2013	1 913,5	(1 644,1)	269,4
Entrées dans le périmètre de consolidation	276,3	-	276,3
Cession	(4,5)	-	(4,5)
31/12/2014	2 185,3	(1 644,1)	541,2
Entrées dans le périmètre de consolidation	14,2 ⁽¹⁾	-	14,2
Sorties	(12,6) ⁽²⁾	-	(12,6)
31/12/2015	2 186,9	(1 644,1)⁽³⁾	542,8

(1) Ce montant correspond à la reconnaissance de l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition d'une participation supplémentaire de 15 % dans Ruhr Park et du changement de contrôle (cf. § 3.3.2).

(2) La diminution s'explique principalement par la révision des montants antérieurement reconnus à la date d'acquisition d'Unibail-Rodamco Germany GmbH (cf. § 3.3.6).

(3) Ce montant correspond principalement à la dépréciation comptabilisée en 2007 sur l'écart d'acquisition de Rodamco Europe.

Le solde des écarts d'acquisition de 542,8 millions d'euros se décompose de la manière suivante :

- 290,1 millions d'euros correspondent à l'optimisation fiscale potentielle des actifs à leurs dates d'acquisition ;
- 252,7 millions d'euros sont principalement liés à l'écart d'acquisition d'Unibail-Rodamco Germany GmbH reconnu en 2014 (cf. § 3.3.6) et correspondent à la valeur de l'activité de services immobiliers (*fee business*) et à la capacité à créer et à développer des projets.

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 2015.

Les écarts d'acquisition correspondants à une valeur d'activité de services immobiliers (*fee business*) et à la capacité à créer et à développer des projets sont justifiés par une valorisation externe.

5.5. Solde net des ajustements de valeurs

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, ainsi que les dépréciations et reprises comptabilisées sur les actifs corporels et incorporels.

<i>(en millions d'euros)</i>	2015	2014
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	1 797,4	1 312,2
• Centres Commerciaux	1 494,2	1 096,8
• Bureaux	228,0	52,9
• Congrès & Expositions	75,1	162,5
Immeubles de placement évalués au coût	(8,7)	(51,3)
Actifs corporels et incorporels	6,5	(3,5)
Autres	23,7 ⁽¹⁾	56,8
TOTAL	1 818,8	1 314,2

(1) Correspond principalement à la mise à juste valeur des titres de Ruhr Park antérieurement détenue par le Groupe avant l'acquisition de la participation complémentaire de 15 %.

5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)

En 2015, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élèvent à 1 276,2 millions d'euros. 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 6 - Titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence

6.1. Principes comptables

Les principes comptables sont détaillés dans la note 3.1.1 « Périmètre et méthodes de consolidation ».

6.2. Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence

Ces titres et investissements correspondent aux 24 sociétés comptabilisées par mise en équivalence, parmi lesquelles 12 sont sous influence notable et 12 sont contrôlées conjointement. La liste de ces sociétés est donnée en note 14 « Liste des sociétés consolidées ».

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	982,4	1 054,9
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	553,6	567,6
SOUS-TOTAL INVESTISSEMENT DANS LES SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX ET DE SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS	1 536,0	1 622,5
Titres mis en équivalence de Comexposium	-	67,4
Prêt accordé à Comexposium	-	124,6
SOUS-TOTAL INVESTISSEMENT DANS COMEXPOSIUM ⁽¹⁾	-	192,0
TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1 536,0	1 814,5
Dont titres et investissements dans les sociétés dont l'immeuble est détenu en vue de la vente	-	138,4
TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (HORS DÉTENTION EN VUE DE LA VENTE)	1 536,0	1 676,1

(1) Le 31 juillet 2015, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans Comexposium à Charterhouse.

6.3. Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de centres commerciaux et sites de congrès & expositions	59,0	180,2	239,1
Quote-part du résultat de Comexposium ⁽²⁾	6,5	(2,3)	4,2
TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	65,4	177,9	243,3
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	20,6	-	20,6
Intérêts sur le prêt accordé à Comexposium ⁽²⁾	1,5	-	1,5
TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	22,1	-	22,1

(1) Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placements sous-jacents.

(2) Le 31 juillet 2015, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans Comexposium à Charterhouse.

6.4. Coentreprises

Conformément à IFRS 11, les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint et d'un droit sur les actifs nets.

6.4.1. Description des principales coentreprises comptabilisées par mise en équivalence

CentrO

CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de quatre membres, deux désignés par Unibail-Rodamco et deux 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, ces sociétés, qui sont des coentreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

6.4.2. Situation financière consolidée des coentreprises

Les principaux actifs en contrôle conjoint sont :

- CentrO à Oberhausen ;
- Paunsdorf à Leipzig ;
- Rosny 2 en région parisienne ;
- Palais des Sports à Paris ;
- Benidorm en Espagne.

Les sociétés Ruhr Park qui étaient comptabilisées par mise en équivalence sont consolidées en intégration globale depuis le 24 juillet 2015 (cf. section 3 « Périmètre de consolidation » § 3.3.2).

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et 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

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Immeubles de placement	1 215,9	1 357,0
Autres actifs non courants	26,6	33,9
Actifs courants	38,9	82,5
TOTAL ACTIF	1 281,4	1 473,4
Capitaux propres retraités	564,7	620,3
Impôts différés passif	121,3	116,6
Emprunts internes	170,9	197,1
Emprunts externes	397,8	494,8
Autres passifs non courants	2,7	3,8
Passifs courants	24,0	40,9
TOTAL PASSIF	1 281,4	1 473,4

(en millions d'euros)	2015 ⁽¹⁾	2014 ⁽²⁾
Loyers nets	58,4	61,6
Mise à juste valeur des immeubles de placement	102,2	35,7
Résultat net	119,9	64,7

(1) Comprend le centre commercial Ruhr Park qui était comptabilisé par mise en équivalence du 1^{er} janvier 2015 au 24 juillet 2015.

(2) Comprend Unibail-Rodamco Germany GmbH qui était comptabilisée par mise en équivalence du 1^{er} janvier 2014 au 26 juillet 2014, ainsi que les entités CentrO comptabilisées par mise en équivalence depuis le 14 mai 2014.

Comexposium

Le 31 juillet 2015, le Groupe a cédé sa participation de 50 % de Comexposium à Charterhouse.

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.

(en millions d'euros)	2015	2014
Revenus des autres activités	82,8	129,3
Résultat opérationnel avant frais financiers	11,0	22,6
Résultat net	4,2	7,7

6.5. Entités associées

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle mais a une influence notable conformément à IAS 28 R.

6.5.1. Description des principales entités associées comptabilisées par mise en équivalence

Ensemble immobilier Zlote Tarasy

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % de l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément aux restrictions imposées par les autorités polonaises de la concurrence au Groupe relatives aux acquisitions des centres Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société holding ainsi que le centre commercial et le parking n'est pas assurée par Unibail-Rodamco. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et le complexe Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence.

6.5.2. Situation financière consolidée des entités associées

Les principales entités associées sont les suivantes :

- l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- Ring Center (Berlin) ;
- Gropius (Berlin).

Suite à l'accord signé le 22 janvier 2015 avec Atrium European Real Estate, Unibail-Rodamco a cédé sa participation de 75 % dans Arkady Pankrac (Prague) le 30 juin 2015.

Les principaux éléments de la situation financière et du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous de manière agrégée. Il s'agit d'éléments en part du groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Immeubles de placement	945,8	1 012,7
Autres actifs non courants	7,0	20,9
Actifs courants	76,7	65,4
TOTAL ACTIF	1 029,6	1 099,0
Capitaux propres retraités	326,4	348,9
Impôts différés passif	4,5	97,6
Emprunts internes	382,9	370,4
Emprunts externes	307,5	260,4
Autres passifs non courants	3,7	4,8
Passifs courants	4,5	16,9
TOTAL PASSIF	1 029,6	1 099,0

(en millions d'euros)	2015 ⁽¹⁾	2014
Loyers nets	53,9	54,8
Mise à juste valeur des immeubles de placement	70,0	11,5
Résultat net	119,2	16,4

(1) Comprend Arkady Pankrac (Prague) qui était comptabilisée par mise en équivalence jusqu'à sa date de cession, le 30 juin 2015.

6.6. Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation (cf. note 14 « Liste des sociétés consolidées »).

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.

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Comexposium⁽¹⁾		
Prêt accordé	-	124,6
Intérêts comptabilisés	1,5	3,6
Loyers et honoraires facturés ⁽²⁾	42,4	60,0
Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions		
Prêts accordés ⁽³⁾	553,6	567,6
Intérêts comptabilisés ⁽³⁾	20,6	19,3
Compte courant au débit	1,0	1,6
Compte courant au crédit	(7,7)	(6,3)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires ⁽⁴⁾	35,5	17,3

(1) Le 31 juillet 2015, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans Comexposium à Charterhouse.

(2) 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, jusqu'au 31 juillet 2015.

(3) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

(4) L'augmentation s'explique principalement par le changement de méthode de consolidation de Unibail-Rodamco Germany, 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 eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

Note 7 - Financement et instruments financiers

7.1. Principes comptables

7.1.1. Instruments financiers (IAS 32/IAS 39/IFRS 7/IFRS 13)

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'arrêté 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.

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.

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 macrocouverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme 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 afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

7.1.2. Actualisation des différés de paiement

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

- Les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés, de terrains et baux à construction sont actualisés jusqu'à la date de paiement.
- Les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent.
- Les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

7.1.3. 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.

7.2. Résultat financier

7.2.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2015	2014
Opérations sur titres	0,9	5,1
Autres intérêts financiers	7,7	5,5
Produits d'intérêts sur dérivés	77,6	89,4
SOUS-TOTAL PRODUITS FINANCIERS	86,3	99,9
Opérations sur titres	-	(1,4)
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(265,3)	(328,1)
Intérêts et frais sur emprunts	(64,4)	(55,4)
Intérêts sur avances des associés	(22,7)	(24,7)
Autres intérêts financiers	(2,5)	(3,0)
Charges d'intérêts sur dérivés	(61,1)	(63,4)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	(416,1)	(476,0)
Frais financiers immobilisés	30,3	37,6
SOUS-TOTAL CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(385,8)	(438,4)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(299,5)	(338,5)

Les produits et charges financiers du tableau des flux de trésorerie correspondent aux montants décaissés ou encaissés des intérêts financiers payés ou reçus sur la période. Ils n'incluent aucun montant non décaissé tel que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

7.2.2. Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes

(en millions d'euros)

	2015	2014
Primes et frais de rachat des obligations et des ORNANES et remboursements d'emprunts	(214,3)	(85,7)
Mise à juste valeur des ORNANES	(75,9)	(48,3)
Impact du change	(64,8)	(40,4)
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(13,4)	(236,4)
Frais financiers calculés sur la dette relative au bail emphytéotique de la Porte de Versailles	-	(13,6)
Actualisation des dettes et autres éléments (dont amortissements de la dette de Rodamco mise à juste valeur à la date de la fusion et de la dette de Unibail-Rodamco Germany mise à la juste valeur en juillet 2014)	6,3	(22,4)
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER NON RÉCURRENT	(362,1)	(446,9)

7.3. Actifs et passifs financiers

7.3.1. Actifs financiers

Un prêt obligataire émis par le propriétaire d'un centre commercial à Béziers et souscrit par le Groupe, pour 62,7 millions d'euros, a été intégralement remboursé en janvier 2015.

7.3.2. Principales opérations de financement en 2015

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2015 s'élèvent à 4 015 millions d'euros et incluent :

- la signature de 2 275 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5,9 ans. Ce montant inclut le refinancement de prêts hypothécaires pour un montant total de 360 millions d'euros et une maturité moyenne de 11 ans, sur des actifs en Allemagne et en France.

En plus des 2 275 millions d'euros levés, Unibail-Rodamco a étendu ses lignes de crédit syndiquées existantes pour un montant total de 1 800 millions d'euros pour une durée additionnelle d'un an ;

- deux émissions obligataires en avril 2015 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 000 millions d'euros ;
- quatre placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total de 240 millions d'euros :
 - une obligation émise en HKD swappée en Euro pour un montant total équivalent de 90 millions d'euros et une maturité de 10 ans,
 - une obligation à taux variable (FRN) pour un montant de 50 millions d'euros et une maturité de 9 ans,

- une obligation indexée sur le CMS 10 ans swappée contre Euribor 3 mois pour un montant de 70 millions d'euros et une maturité de 15 ans,
- une obligation à taux fixe pour un montant de 30 millions d'euros et une maturité de 15 ans.

Au total, 1 240 millions d'euros ont été levés sur les marchés obligataires en 2015 pour une maturité moyenne de 12 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 avril 2015 ;
- le Groupe a également réalisé deux offres de rachat d'obligations en avril 2015 avec un montant total de :
 - 1 145 millions d'euros d'obligations publiques rachetées portant sur 9 émissions obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2021 et,
 - 741 millions d'euros d'ORNANES émises en 2012.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme de Billets de Trésorerie et de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN). L'encours moyen des papiers court terme en 2015 a été de 1 192 millions d'euros (contre 804 millions d'euros en 2014) avec une maturité résiduelle allant jusqu'à 14 mois. Les Billets de trésorerie ont été émis en moyenne avec une marge de 11 points de base au-dessus de l'Eonia en 2015.

Au 31 décembre 2015, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 450 millions d'euros suite à la signature de nouvelles lignes et au refinancement de lignes existantes et les excédents de trésorerie s'établissent à 343 millions d'euros.

7.3.3. Répartition de la dette financière et durée restant à courir

Durée restant à courir (en millions d'euros)	Courant			Total 31/12/2015	Total 31/12/2014
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans		
OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (ORNANES)	0,0	11,4	1 076,4	1 087,8	1 406,7
Dette principale	-	9,2	1 000,0	1 009,2	1 250,0
Mise à juste valeur de la dette	-	2,2	76,4	78,6	151,1
Intérêts courus	0,0	-	-	0,0	5,6
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN	676,0	3 562,8	5 363,4	9 602,2	10 089,7
Dette principale ⁽¹⁾	611,9	3 562,8	5 363,4	9 538,0 ⁽⁴⁾	10 003,9
Intérêts courus	112,1	-	-	112,1	133,6
Frais et primes d'émission d'emprunts	(47,9)	-	-	(47,9)	(47,8)
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	291,6	704,7	550,0	1 546,3	2 205,1
Dette principale	281,0	704,5	550,0	1 535,5	2 188,1
Intérêts courus	4,5	-	-	4,5	4,8
Frais d'émission d'emprunts	(16,7)	-	-	(16,7)	(18,1)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	22,5	-	-	22,5	3,5
Mise à juste valeur de la dette ⁽²⁾	0,2	0,2	-	0,5	26,7
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	1 480,0	1 111,8	230,2	2 822,0	1 000,7
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 480,0	115,0	-	1 595,0	234,0
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	-	-	-	-	0,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽³⁾	-	996,8	230,2	1,227,0	766,5
EMPRUNTS LIÉS À DES CONTRATS DE LOCATION FINANCIÈRE	6,0	12,7	348,7	367,4	373,3
TOTAL	2 453,7	5 403,3	7 568,7	15 425,7	15 075,5

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de + 99,9 millions d'euros.

(2) La dette à taux fixe de Rodamco a été mise à valeur de marché lors de son entrée dans le périmètre de consolidation en 2007. En 2015, suite au remboursement anticipé de la dette à taux fixe d'Unibail-Rodamco Germany GmbH, l'intégralité de la juste valeur de la dette reconnue à la date de première consolidation en juillet 2014 a été reprise.

(3) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

(4) Le montant de 9 438 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.

Échéances de la dette en nominal courante

(en millions d'euros)	Courant			Total 31/12/2015
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	611,9	611,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,4	-	280,6	281,0
Autres dettes financières	371,0	661,0	448,0	1 480,0
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	6,0	6,0
TOTAL	371,4	661,0	1 346,5	2 378,9

7.3.4. Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs)

Émission des ORNANEs en avril 2015 pour 500 millions d'euros

Unibail-Rodamco a annoncé le 8 avril 2015 l'émission d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs) pour un montant total de 500 millions d'euros ⁽¹⁾.

Les obligations ont été émises à un prix égal à 100,5 % du Pair, avec coupon à 0 %, faisant apparaître un taux de rendement actuariel négatif.

Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} juillet 2022 ⁽²⁾. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco conformément aux stipulations de la note d'opération approuvée par l'AMF sous le n° 15-144 le 8 avril 2015. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant des actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

Rachat d'une partie de l'ORNANE 2012

En avril 2015, Unibail-Rodamco a lancé une procédure de rachat sur les ORNANEs de 2012. Au total 741 millions d'euros d'ORNANEs 2012 ont été rachetées correspondant à un taux de succès d'environ 99 %. Le prix de rachat correspond au cours moyen pondéré des actions de la Société au 8 avril 2015, augmenté de 39 euros.

Le détail des ORNANEs au 31 décembre 2015 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat	Rachat	Total de la juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANEs émises en 2012	11,4	-	(107,6) ⁽¹⁾	(107,6)
ORNANEs émises en 2014	564,2	(60,9)	-	(60,9)
ORNANEs émises en 2015	512,2	(15,0)	-	(15,0)
TOTAL	1 087,8	(75,9)	(107,6)	(183,4)

(1) La presque totalité des ORNANEs (99 %) a été rachetée en avril 2015.

(1) L'ORNANE inclut un mécanisme d'ajustement en cas de paiement d'un dividende au-delà de 9,60 euros par action.

(2) Ou le premier jour ouvré suivant si cette date n'est pas un jour ouvré.

7.3.5. Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANEs)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2015 (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> (CMS)10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis CMS 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 %	368,7	Septembre 2016
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 %	643,3	Novembre 2020
Juin 2011	Taux flottant (Erb3M + 78b ps)	50,0	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,08 %	27,0	Octobre 2031
Octobre 2011	Taux fixe 3,50 %	243,2	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20,0	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	298,0	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3,000 %	457,1	Mars 2019
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	425,0	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,250 %	461,6	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	258,3	Juin 2017
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	430,3	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	85,2	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	71,2	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	700,0	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	48,7	Octobre 2025
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	244,1	Octobre 2018
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	123,8	Novembre 2023
Décembre 2013	Taux fixe 3,000 % SEK	86,8	Décembre 2018
Décembre 2013	Taux flottant SEK (Stib3M + 100 bps)	152,0	Décembre 2018
Février 2014	Taux flottant (Erb3M + 70 bps)	30,0	Février 2019
Février 2014	«Green Bond» 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	188,7	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,250 % SEK	92,3	Juin 2019
Juin 2014	Taux flottant SEK (Stib3M + 78 bps)	70,6	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	600,0	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	750,0	Octobre 2022
Avril 2015	«Green Bond» Taux fixe 1,00 %	500,0	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	500,0	Avril 2030
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81 bps)	50,0	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swappé en EUR	91,3	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant 3 ans puis CMS 10 ans (flooré à 0 % cappé à 4 %)	70,0	Décembre 2030
TOTAL		9 538,0	

7.3.6. Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

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.

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.

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 2015, le ratio d'endettement (LTV) ⁽¹⁾ calculé pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 35 %, contre 37 % au 31 décembre 2014.

7.3.8. Valeur de marché de la dette

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'Unibail-Rodamco est présentée ci-dessous.

(en millions d'euros)	31/12/2015		31/12/2014	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Dette à taux fixe et indexée				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	11 077,4 ⁽¹⁾	11 546,7	11 777,7	12 684,1

(1) Dont ORNANes à valeur de marché dans les comptes (cf. § 7.3.4 « ORNANes »).

La dette est valorisée à la valeur de marché sur la base des taux de marché et des spreads de l'émetteur à la date de clôture de l'exercice.

7.3.9. Dette financière nette

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

Dette financière nette

(en millions d'euros)	2015	2014
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	1 087,8	1 406,7
Part non courante des emprunts et dettes financières	11 522,9	12 006,0
Part courante des emprunts et dettes financières	2 447,7	1 289,4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	15 058,3	14 702,1
Retraitements		
Juste valeur de la dette	(79,1)	(177,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 227,0)	(766,5)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(99,9)	(27,5)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(52,0)	(78,3)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (EN VALEUR NOMINALE)	13 600,3 ⁽¹⁾	13 652,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(342,6) ⁽¹⁾	(831,1)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	13 257,7	12 820,9

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2015 pour 22,5 millions d'euros et en 2014 pour 3,5 millions d'euros.

(1) Voir définition en note 11.1.

(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.

Trésorerie nette à la clôture

(en millions d'euros)

	2015	2014
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	98,4	529,3
Disponibilités bancaires	244,2	301,8
TOTAL ACTIF	342,6	831,1
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(22,5)	(3,5)
TOTAL PASSIF	(22,5)	(3,5)
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	320,1	827,6

(1) Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement).

Le niveau élevé de la trésorerie fin 2014 est principalement dû aux excédents de trésorerie générés par les cessions réalisées à la fin de l'année.

7.4. Instruments de couverture

7.4.1. Principes comptables

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 :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est positive ;

- 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) ;
- 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 :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est négative ;
- 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 basé sur des couvertures de défaillance d'Unibail-Rodamco (CDS) ;
- et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

7.4.2. Tableau de variation des dérivés actifs et passifs

(en millions d'euros)	Montants reconnus dans l'État du Résultat Global						31/12/2015
	31/12/2014	Coût de l'endettement financier	Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global	Reclassements	Acquisitions/Cessions	
ACTIFS							
Dérivés à la juste valeur	225,7	(1,9)	41,8	1,3	2,7	27,5	297,2
• Couverture de flux de trésorerie	0,7	(1,1)	-	1,3	-	-	1,0
• Sans relation de couverture	225,0	(0,8)	27,3	-	2,7	27,5	281,7
• Autres dérivés	-	-	14,5	-	-	-	14,5
PASSIFS							
Dérivés à la juste valeur	698,3	(6,7)	(73,5)	-	2,7	(356,9)	263,9
• Couverture de flux de trésorerie	(0,0)	-	-	-	-	-	(0,0)
• Sans relation de couverture	698,3	(6,7)	(73,5)	-	2,7	(356,9)	263,9
NET	(472,6)	4,8	115,3	1,3	-	384,4	33,3

7.5. Gestion des risques financiers

7.5.1. Risque de marché

Risque de liquidité

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du Groupe concernant le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés (hors emprunts liés à des contrats de location financière) et les instruments dérivés avec justes

valeurs positives et négatives. Les montants en devises étrangères ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2015. Les lignes tirées au 31 décembre 2015 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les billets de trésorerie et papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(en millions d'euros)	Valeur comptable ⁽¹⁾ 31/12/2015	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT							
Emprunts obligataires et EMTN	(10 547,2)	(243,1)	(611,9)	(728,6)	(3 571,9)	(501,8)	(6 363,4)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(3 130,5)	(15,0)	(1 761,0)	(42,1)	(819,5)	(27,2)	(550,0)
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS							
Instruments financiers dérivés au passif							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	(263,9)	(5,0)	-	(256,6)	-	(76,3)	1,5
Instruments financiers dérivés à l'actif							
Dérivés de change et de taux d'intérêt relatifs à la couverture des investissements à la juste valeur	1,0	(0,8)	1,6	-	-	-	-
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	281,7	52,7	-	157,9	43,8	60,2	54,6

(1) Correspond au montant principal de dette (voir section 7.3.3).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

La durée moyenne de l'endettement du Groupe s'établit au 31 décembre 2015, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 6,5 années (contre 5,9 années au 31 décembre 2014).

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco ⁽¹⁾ pour les douze prochains mois sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2015 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 915 millions d'euros

(incluant un montant total de 612 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en avril et septembre 2016) à comparer aux 5 450 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 343 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2015.

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 2015, 70 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des

(1) Hors papiers court terme maturant en 2016 pour un montant de 1 480 millions d'euros.

établissements de crédit et découverts bancaires 11 %, les obligations convertibles 7 % et les papiers court terme et billets de trésorerie 12 %.

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 2015, le montant total de ces lignes de crédit non utilisées s'élève à 5 450 millions d'euros.

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 144,2 millions d'euros à l'actif et 100,8 millions d'euros au passif.

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.

Coût moyen de la dette

Le ratio du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'est établi à 2,2 % en 2015, contre 2,6 % en 2014. 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, les rachats d'obligations réalisés en octobre 2014 et avril 2015, 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 en 2015.

Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe a profité de l'environnement de taux bas au cours du 1^{er} semestre 2015 pour émettre sur des maturités plus longues et assurer des coupons attractifs conservés à taux fixes :

- 500 millions d'euros d'ORNANES avec une maturité de 7 ans et un coupon à 0 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 10 ans et un coupon de 1,00 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 15 ans et un coupon de 1,375 %.

L'environnement de marché a évolué significativement au cours du second semestre 2015, avec une pentification de la courbe des taux d'intérêts du fait d'une baisse des taux courts à des niveaux historiquement bas tandis que les taux longs ont augmenté après la réunion de la BCE du 3 décembre 2015.

Dans ce contexte et au vu de sa position de couverture, le Groupe a restructuré une partie de ses instruments de couverture au second semestre 2015 avec :

- l'annulation de 3 milliards d'euros de swaps long terme existants jusqu'à 2022 ;
- la restructuration de 4 milliards d'euros de swaps existants jusqu'à 2017 ;
- la mise en place de caps pour 5,5 milliards d'euros et 4 milliards d'euros à court et moyen termes couvrant jusqu'en janvier 2021, profitant ainsi de l'environnement de taux bas sur le moyen terme et d'une décroissance de la volatilité des caps sur cette période.

Suite à ces restructurations :

- la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte pour les trois prochaines années ;
- la dette anticipée du Groupe sur 2019 et 2020 est couverte à plus de 79 % ;
- la position de couverture du Groupe est plus équilibrée avec une part accrue des caps de 24 % de la dette anticipée permettant ainsi de bénéficier des taux bas.

La restructuration de la position de couverture au second semestre 2015 (incluant l'annulation, la restructuration et la mise en place de nouveaux instruments de couverture) a été réalisée pour un coût total de presque 0,5 milliard d'euros.

Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2015, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	(244,2)	(98,4)	1 469,9	925,5	1 225,7	827,1
1 à 2 ans	-	-	706,3	273,8	706,3	273,8
2 à 3 ans	-	-	911,7	377,7	911,7	377,7
3 à 4 ans	-	-	719,4	649,2	719,4	649,2
4 à 5 ans	-	-	643,3	110,0	643,3	110,0
Plus de 5 ans	-	-	6 443,4	470,0	6 443,4	470,0
TOTAL	(244,2)	(98,4)	10 894,0	2 806,2	10 649,8	2 707,8

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de microcouverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière nominale nette au 31 décembre 2015 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.

Le solde de couverture au 31 décembre 2015 s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Encours au 31/12/2015	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers	(10 894,0)	(2 806,2)
Actifs financiers	244,2	98,4
Passifs financiers nets avant gestion du risque	(10 649,8)	(2 707,8)
Microcouverture	2 661,4	(2 561,5)
Passifs financiers nets après microcouverture ⁽²⁾	(7 988,4)	(5 269,4)
Couverture par des swaps de taux ⁽³⁾		2 022,5
Dette nette non couverte par des swaps		(3 246,9)
Couverture optionnelle (caps et floors)		3 350,0
SOLDE DE COUVERTURE	-	103,1

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2016, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 50 points de base ⁽¹⁾ en 2016 aurait un impact négatif estimé de 8,0 millions d'euros sur les frais financiers et le résultat net récurrent 2016. Une hausse supplémentaire de 50 points de base aurait un impact négatif de 0,8 million d'euros sur ce même résultat. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de 28,3 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait du même montant le résultat net récurrent 2016.

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.

(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 2015 à - 0,131 %.

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.

Principaux actifs et passifs en monnaies étrangères au 31 décembre 2015 (en millions d'euros) ⁽¹⁾

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
CHF	-	(123,8)	(123,8)	123,8	-
CZK	3,4	(144,6)	(141,2)	-	(141,2)
DKK	399,9	(207,1)	192,7	135,3	328,0
HKD	-	(296,3)	(296,3)	296,3	-
HUF	5,2	-	5,2	-	5,2
PLN	289,3	0,6	289,9	-	289,9
SEK	2 773,4	(1 045,2)	1 728,2	(133,6)	1 594,6
USD	-	(188,7)	(188,7)	188,7	-
TOTAL	3 471,2	(2 005,1)	1 466,1	610,4	2 076,4

Analyse de sensibilité au risque de change

L'exposition principale est en couronne suédoise (SEK).

(en millions d'euros)	31/12/2015		31/12/2014	
	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)
Impact d'une baisse de - 10 % du taux de change SEK/EUR	(10,5) ⁽²⁾	(145,0)	(7,1)	(139,0)

7.5.2. Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, et souvent plus fréquentes. Le Groupe applique des procédures qui permettent de s'assurer que les clients qui souscrivent des contrats de location possèdent un historique de crédit acceptable.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du Groupe Unibail-Rodamco SE en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions 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.

(1) Les actifs en SEK prennent en compte les excédents de trésorerie détenus en monnaie locale et utilisés dans la centralisation du Groupe (cash-pooling).

(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 9,2118.

7.6. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie

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

31/12/2015 (en millions d'euros)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2015	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
ACTIFS						
Prêts	P&C	41,1	41,1	-	-	41,1
Actifs financiers	P&C	17,1	17,1	-	-	17,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	297,2	-	(0,7)	297,9	297,2
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	P&C	252,0	252,0	-	-	252,0
Autres créances ⁽²⁾	P&C	126,2	126,2	-	-	126,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	342,6	-	-	342,6	342,6
		1 076,2	436,4	(0,7)	640,6	1 076,2
PASSIFS						
Dettes financières (hors ORNANES)	DaCA	13 970,5	13 970,5	-	-	14 439,8
Dettes liées à des contrats de location financière	DaCA	367,4	367,4	-	-	367,4
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	PJVpR	1 087,8	-	-	1 087,8	1 087,8
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	263,9	-	-	263,9	263,9
Dépôts de garantie	DaCA	201,4	201,4	-	-	201,4
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	135,4	135,4	-	-	135,4
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	876,8	876,8	-	-	876,8
		16 903,3	15 551,6	-	1 351,7	17 372,6

(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.

31/12/2014 <i>(en millions d'euros)</i>	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2014	Montants à l'État de situation financière selon IAS39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
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 ⁽¹⁾	P&C	260,1	260,1	-	-	260,1
Autres créances ⁽²⁾	P&C	128,1	128,1	-	-	128,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	831,1	-	-	831,1	831,1
		1 568,8	512,0	(2,0)	1 058,8	1 568,8
PASSIFS						
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 ⁽³⁾	DaCA	797,5	797,5	-	-	797,5
		16 846,6	14 741,6	-	2 105,0	17 753,0

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

7.6.1. Ventilation par niveau des actifs et passifs financiers à la juste valeur

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;
- niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables.

(en millions d'euros)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2015			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Juste valeur par le résultat				
Dérivés	297,9	-	297,9	-
Titres monétaires disponibles à la vente	98,4	98,4	-	-
Juste valeur par les capitaux propres				
Dérivés	(0,7)	-	(0,7)	-
TOTAL	395,7	98,4	297,2	-
PASSIFS				
Juste valeur par le résultat				
ORNANES	1 087,8	1 087,8	-	-
Dérivés	263,9	-	263,9	-
TOTAL	1 351,7	1 087,8	263,9	-

7.6.2. Gains/pertes nets par catégorie

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.

2015 (en millions d'euros)	Évaluation ultérieure				Gains/pertes nets
	Intérêts	À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	
Prêts et créances	(0,1)	-	-	-	(0,1)
Actifs financiers disponibles à la vente	-	0,9	-	-	0,9
Dérivés en juste valeur par résultat	16,5	-	-	-	16,5
Dettes au coût amorti	(347,2)	-	-	-	(347,2)
	(330,7)	0,9	-	-	(329,8)
Charges capitalisées					30,3
CHARGES FINANCIÈRES NETTES					(299,5)

2014 (en millions d'euros)	Évaluation ultérieure				Gains/pertes nets
	Intérêts	À juste valeur	Conversion de devises	Provisions/reprises de provisions	
Prêts et créances	0,7	-	-	-	0,7
Actifs financiers disponibles à la vente	-	5,1	-	-	5,1
Dérivés en juste valeur par résultat	26,0	-	-	-	26,0
Dettes au coût amorti	(407,8)	-	-	-	(407,8)
	(381,1)	5,1	-	-	(376,0)
Charges capitalisées					37,6
CHARGES FINANCIÈRES NETTES					(338,5)

Note 8 - Impôts et taxes

8.1. Principes comptables

8.1.1. Impôt sur les sociétés

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

8.1.2. Impôt différé

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'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 au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Viparis-Nord Villepinte.

8.1.3. Régimes fiscaux

Différents régimes fiscaux existent selon les 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 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 3 ans.

Régime fiscal néerlandais – FBI

Les critères exigés pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur l'activité et l'actionariat. 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^{er} 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 2015 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 2015.

8.2. Impôt sur les sociétés

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôt différé et courant récurrent sur :		
• Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	4,3	7,9
• Autres résultats récurrents	(29,1)	(11,1)
TOTAL IMPÔT RÉCURRENT	(24,8)	(3,2)
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(222,3)	(154,9)
• Autres résultats non récurrents ⁽¹⁾	(41,2)	(21,9)
TOTAL IMPÔT NON RÉCURRENT	(263,5)	(176,8)
TOTAL IMPÔT	(288,3)	(180,0)
Dont impôt à payer	(38,9)	(39,8)

(1) Comprend la contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe pour un montant total de - 14,1 millions d'euros en 2015 (- 14,8 millions d'euros en 2014).

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2015	2014
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		2 678,3	2 083,9
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	29,1 %	(778,4)	(607,9)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC et SOCIMI)	(18,3 %)	490,6	470,8
Impact des charges non déductibles	1,3 %	(33,6)	(31,9)
Impact des provisions fiscales	(0,2 %)	4,3	7,9
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	(0,9 %)	24,7	19,2
Impact de la variation du taux d'imposition	(0,1 %)	3,6	(36,8)
Impact des variations de change sur l'impôt	(0,1 %)	1,6	(2,0)
Autres	0,0 %	(1,1)	0,7
	10,8 % ⁽¹⁾	(288,3)	(180,0)

(1) Le taux de 10,8 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC.

8.3. Impôts différés

Tableau de variation 2015

(en millions d'euros)	31/12/2014	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2015
Impôts différés passifs	(1 312,1)	(243,8)	21,0	0,6	(2,2)	(38,6)	(1 575,1)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 245,7)	(242,4)	19,7	0,6	(2,2)	(38,6)	(1 508,6)
Impôts différés sur incorporels	(66,4)	(1,4)	1,3	-	-	-	(66,5)
Autres impôts différés	139,2	(9,5)	(25,0)	(0,6)	-	5,4	109,5
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	122,8	(16,5)	(10,4)	(0,6)	-	11,5	106,7
Autres ⁽¹⁾	16,4	7,0	(14,6)	-	-	(6,0)	2,8
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 172,9)	(253,3)	(4,0)	-	(2,2)	(33,2)	(1 465,6)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	26,9	20,6	(3,8)	-	-	(0,4)	43,4
Autres impôts différés actifs	(12,6)	0,1	-	-	-	0,7	(11,8)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	14,3	20,7	(3,8)	-	-	0,3	31,6

(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 avec une obligation de distribuer une partie du résultat net. 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 la consolidation en intégration globale du centre commercial Ruhr Park (Bochum) qui était précédemment comptabilisé par mise en équivalence (cf. 3.3 « Acquisitions et cessions de sociétés en 2015 » § 3.3.2).

Tableau de variation 2014

(en millions d'euros)	31/12/2013	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2014
Impôts différés passifs	(1 072,1)	(178,9)	21,4	(23,4)	8,5	(67,6)	(1 312,1)
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)
Autres impôts différés	59,0	21,0	(13,5)	32,7	-	40,1	139,2
Report de déficit fiscal	48,6	15,1	(6,6)	41,9	-	23,7	122,8
Autres	10,3	5,8	(6,9)	(9,2)	-	16,4	16,4
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 013,1)	(158,0)	7,9	9,3	8,5	(27,5)	(1 172,9)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	8,7	14,1	-	3,6	-	0,5	26,9
Autres impôts différés actifs	-	0,3	-	(12,9)	-	-	(12,6)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	8,7	14,4	-	(9,3)	-	0,5	14,3

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 :

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Différences temporaires immeubles de placement	8,5	8,5
Report de déficit fiscal non activé ⁽¹⁾	578,2	396,5
TOTAL DES BASES TAXABLES NON RECONNUES	586,7	405,0

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

Détail des reports déficitaires à fin 2015 par date de fin d'utilisation :

(en millions d'euros)	
2016	18,4
2017	30,4
2018	34,9
2019	21,4
2020	9,2
Indéfini	463,8
TOTAL	578,2

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (409,9 millions d'euros) et l'activité immobilière en Pologne (113,4 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.

Comme mentionné précédemment, le Groupe s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime FBI à compter de 2010. Le Groupe conteste cette position. Au 31 décembre 2015, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 76,3 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 9 - Provisions

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, ainsi que l'exercice de son jugement.

Tableau de variation 2015

(en millions d'euros)	31/12/2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Autres mouvements	31/12/2015
Provisions long terme	40,2	3,9	(3,4)	(6,4)	-	1,1	35,3
Provisions pour litiges	28,8	2,3	(2,9)	(4,4)	-	1,6	25,3
Autres provisions	11,4	1,7	(0,5)	(2,1)	-	(0,5)	10,0
Provisions court terme	23,1	8,0	(3,4)	(5,4)	-	(4,2)	18,1
Provisions pour litiges	21,3	6,0	(2,1)	(5,1)	-	(4,6)	15,5
Autres provisions	1,8	2,0	(1,2)	(0,3)	-	0,4	2,6
TOTAL	63,3	11,9	(6,8)	(11,9)	-	(3,1)	53,4

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. Le risque relatif à cette procédure, qui impacte le calcul de la juste valeur de l'immeuble de placement, a été évalué par le Groupe en fonction des informations actuelles dont il dispose.

Tableau de variation 2014

(en millions d'euros)	31/12/2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Variations de périmètre	Autres mouvements	31/12/2014
Provisions long terme	31,5	11,2	(2,0)	(2,0)	1,5	-	40,2
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
Provisions court terme	20,5	8,1	(0,7)	(5,0)	0,2	-	23,1
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
TOTAL	52,0	19,3	(2,7)	(7,0)	1,7	-	63,3

Note 10 - Rémunération et avantages consentis au personnel

10.1. Effectifs

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2015	2014
France ⁽¹⁾	1 017	1 084
Europe centrale ⁽²⁾	109	98
Espagne	148	151
Pays nordiques	101	102
Autriche ⁽²⁾	55	56
Allemagne ⁽²⁾	500	532
Pays-Bas	66	66
TOTAL	1 996	2 089

(1) Dont Viparis : 383/384.

(2) L'Allemagne qui faisait auparavant partie de la région Europe centrale est dorénavant présentée comme une région séparée, et la gestion de la Slovaquie a été transférée de l'Autriche à la région Europe centrale. Les chiffres de 2014 ont été retraités en conséquence.

10.2. Frais de personnel

(en millions d'euros)

	2015	2014
Frais de personnel – siège régional et Groupe	100,9	94,7
Frais de personnel – activité prestations de services	34,5	22,3
Frais de personnel – activité gestion des sites de Congrès & Expositions	33,7	31,1
Avantages accordés au personnel ⁽¹⁾	8,8	7,9
TOTAL	177,8	156,1

(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 et de l'Actif Net réévalué EPRA triple net pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'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 :

(en millions d'euros)	2015	2014
Participation	2,8	3,4
Intéressement	1,1	0,4

10.3. Avantages accordés au personnel

10.3.1. Plans de retraite

Principes comptables

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les employeurs sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les 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.

Aux Pays-Bas, l'assureur a mis fin au contrat sur le régime à prestations définies. Ainsi, le Groupe a décidé de changer ses plans de retraite et un nouveau plan à contributions définies sera mis en place pour tous les employés aux Pays-Bas à partir du 1^{er} janvier 2016.

La valeur actuarielle des obligations au 31 décembre 2015 a été modifiée en conséquence, entraînant la comptabilisation d'une reprise de provision de 14,7 millions d'euros en « Autres éléments du résultat global ».

Dans le cadre de la gestion du régime à prestations définies comptabilisé jusqu'en 2015, le Groupe continuera de verser une indemnité annuelle à l'assureur jusqu'à la fin de l'obligation. Une provision de 3,1 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle de ce coût annuel a été comptabilisée dans le compte de résultat consolidé en « Frais de structure ».

Provisions pour engagements de retraite (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Indemnité de Fin de Carrière	5,5	5,9
Régimes à prestations définies	3,2	14,8
TOTAL	8,7	20,7

10.3.2. Paiements en actions

Principes comptables

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser dans le compte de résultat les effets de toute transaction impliquant un paiement en actions. C'est le cas, pour Unibail-Rodamco, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'Actions de Performance et du Plan d'Épargne Entreprise (PEE).

Dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise (PEE), les actions émises peuvent être souscrites avec une décote par rapport au cours de Bourse. Cette décote, représentative d'un avantage au personnel, est enregistrée au compte de résultat de la période en contrepartie des capitaux propres.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des

Les tableaux ci-dessous ne portent que sur les régimes à prestations définies des sociétés néerlandaises du Groupe.

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Valeur actuarielle des obligations	41,1	55,6
Juste valeur des actifs de couverture	(41,1)	(40,8)
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	-	14,8

Variation de la provision (en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Provision en début d'exercice	14,8	9,3
Charge nette comptabilisée au compte de résultat	0,1	0,8
Gains/pertes comptabilisés dans les autres éléments du résultat global	(14,7)	5,2
Cotisations versées par le Groupe	(0,2)	(0,5)
PROVISION EN FIN D'EXERCICE	-	14,8

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.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'Actions de Performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

Plan d'Épargne Entreprise

Un Plan d'Épargne Entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés ait été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur Eurolist d'Euronext Paris, sur les 20 séances de Bourse précédant la décision du Directoire, à laquelle est appliquée une décote de 20 %. Le salarié bénéficie également d'un abondement de la part du Groupe pour les versements volontaires (dont l'intéressement) effectués sur le fonds E (fonds entièrement investi en actions Unibail-Rodamco). Ces versements volontaires ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 1,8 million d'euros en 2015 contre 2,1 millions d'euros en 2014.

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, tous soumis à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de sept ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4^e 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.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 5,1 millions d'euros en 2015 et à 4,8 millions d'euros en 2014.

Les options de souscription d'actions attribuées en septembre 2015 avec condition de performance ont été valorisées à 7,78 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 238,33 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 226,60 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 16,47 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action, un taux

d'intérêt sans risque de 0,20 % et une volatilité de l'index EPRA à 13,34 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 90,80 %.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2015 avec condition de performance ont été valorisées à 11,74 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 256,81 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 256,70 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 16,77 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 0,12 % et une volatilité de l'index EPRA à 12,82 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 88,53 %.

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan	Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (en €) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2007 (n° 5)	2007 du 12/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	559 529	-
	2008 du 24/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	775 563	-
	2009 du 14/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	667 798	38 704
Plan 2010 (n° 6)	2010 du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	654 253	63 936
	2011 du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	181 214	440 140	147 655
Plan 2011 (n° 7)	2011 du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
	2012 du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	154 792	638	516 772
	2013 du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	107 431	-	509 635
	2014 du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	79 272	-	526 815
Plan 2015 (n° 8)	2015 du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	39 741	-	576 119
	2015 du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	-	-	7 225
TOTAL			6 326 790	667 126	1 483 134	3 123 921	2 386 861

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2015		2014	
	Nombre	Prix moyen pondéré (en €)	Nombre	Prix moyen pondéré (en €)
En circulation en début de période	2 460 675	156,56	2 766 176	139,66
Attribuées sur la période	623 085	256,60	606 087	186,10
Annulées pendant la période	(120 315)	201,95	(153 211)	162,74
Exercées pendant la période	(576 584)	134,78	(758 377)	117,26
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	247,56	-	195,29
En circulation à la fin de la période	2 386 861	185,65	2 460 675	156,56
Dont exerçables à la fin de la période ⁽¹⁾	250 295	126,46	213 084	104,25

(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.

Plan d'Actions de Performance

Toutes les actions sont soumises à condition de performance.

Les attributions d'actions de performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de performance s'élève à 2,4 millions d'euros en 2015 et à 1,6 million d'euros en 2014.

Les actions allouées en septembre 2015 ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 113,94 euros pour les autres bénéficiaires (hors résidents fiscaux français). Les données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 226,60 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 16,47 %, une volatilité

de l'index EPRA à 13,34 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 90,80 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de - 0,09 %, 0,25 % et 0,60 % (respectivement pour quatre, cinq et sept ans).

Les actions allouées en mars 2015 ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 123,63 euros pour les résidents fiscaux français et 135,91 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 256,70 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 16,77 %, une volatilité de l'index EPRA à 12,82 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 88,53 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de - 0,01 %, 0,14 % et 0,34 % (respectivement pour trois, cinq et sept ans).

Le tableau ci-dessous détaille les actions de performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'actions de performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2012	44 975	10 267	27 570	7 138
2013	36 056	6 481	-	29 575
2014	36 516	4 773	-	31 743
2015	37 554	2 396	-	35 158
TOTAL	155 101	23 917	27 570	103 614

(1) Les bénéficiaires sont soumis :

- soit, à une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (Bénéficiaires résidents fiscaux français) ;
- soit, à une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation (Bénéficiaires non-résidents fiscaux français).

(2) Toutes les actions sont soumises à condition de performance.

10.3.3. Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

Rémunération du Directoire

(en milliers d'euros)

Versée en :	2015	2014
Revenu fixe	3 056	3 011
Prime variable	2 861	1 988
Autres avantages ⁽¹⁾	1 021	953
TOTAL ⁽²⁾	6 938	5 952

(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 2015, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 147 900 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 8 911 Actions de Performance.

Au titre des performances 2015, les membres du Directoire recevront en 2016 une rémunération variable globale de 3 114 milliers d'euros.

Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2015 s'établit à 828 600 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.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

Note 11 - Capital et distribution de dividendes

11.1. Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en termes de gestion du capital consistent à assurer la continuité de son exploitation, la rentabilité des capitaux des actionnaires et la fiabilité des relations avec les partenaires et à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût des fonds mobilisés.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure des fonds mobilisés, le Groupe peut souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires (sous réserve du statut fiscal SIIC en France), effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

Le Groupe communique son ratio d'endettement qui représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus). Au 31 décembre 2015, la dette financière nette s'élève à 13 258 millions d'euros ⁽¹⁾, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (343 millions d'euros).

Au 31 décembre 2015, la valeur du patrimoine inclut la juste valeur du patrimoine consolidé (37 755 millions d'euros, droits inclus).

Au 31 décembre 2015, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 35 % contre 37 % au 31 décembre 2014.

11.2. Nombre d'actions composant le capital

Principe comptable

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.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre total d'actions
AU 01/01/2014	97 268 576
Levées d'options	758 377
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	30 779
Obligations Remboursables en Actions	572
Actions Gratuites Attribuées	43
AU 31/12/2014	98 058 347
Levées d'options	576 584
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 202
Création d'actions issues des actions de performance	27 527
Conversion ORNANES	1 831
Obligations Remboursables en Actions	1 451
AU 31/12/2015	98 693 942

Nombre moyen d'actions dilué et non dilué

	2015	2014
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (NON DILUÉ)	98 488 530	97 814 577
Impact dilution		
Actions potentielles <i>via</i> stock-options ⁽¹⁾	318 720	456 018
Actions gratuites attribuées (non acquises) ⁽¹⁾	7 138	100 660
Actions potentielles <i>via</i> ORNANES	1 489 060	5 498 175
Actions potentielles <i>via</i> ORAs	7 978	9 542
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (DILUÉ)	100 311 426	103 878 972

(1) Comprend uniquement les actions et actions gratuites attribuées dans la monnaie pour lesquelles la condition de performance est remplie.

11.3. Distribution de dividendes

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015, un dividende de 946,5 millions d'euros (9,60 euros par action) a été distribué aux actionnaires se décomposant en un acompte sur

dividende en numéraire de 472,5 millions d'euros versé le 26 mars 2015 et 474,0 millions d'euros le 6 juillet 2015 correspondant au solde.

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.

Note 12 - Engagements hors bilan

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

12.1. Engagements donnés

Engagements donnés (en millions d'euros)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2015	31/12/2014
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation			114,2	135,5
Engagements de prises de participations	• Promesses d'achat et compléments de prix	2016 à 2020	37,9	94,7
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	• Garanties de passif	2016+	76,3	40,9
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			1 097,9	1 753,2
Garanties financières données	• Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽¹⁾	2016 à 2024	1 097,9	1 753,2
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe			1 634,5	1 655,8
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA ⁽²⁾	2016+	622,3	529,3
	• Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2016 à 2021	36,3	59,1
	• Engagements sous conditions suspensives ⁽³⁾	2016+	225,9	273,1
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• Engagements de réalisation de travaux ⁽⁴⁾	2016 à 2064	674,3	717,1
	• Location d'éléments d'exploitation	2016+	40,1	47,6
	• Autres	2016+	35,5	29,6
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS			2 846,5	3 544,4

(1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. La diminution s'explique principalement par les remboursements d'emprunts hypothécaires sur des actifs en Allemagne. Le montant brut des hypothèques souscrites, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 1 114,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (1 865,9 millions d'euros au 31 décembre 2014).

(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 la tour de bureaux Trinity à Paris-La Défense ainsi que les centres commerciaux Carré Sénart en région parisienne, Forum des Halles à Paris, le projet Eagle à Varsovie, Wrocławia à Wrocław (Pologne) et l'extension de Centrum Chodov à Prague.

(3) Correspond principalement aux engagements donnés pour le projet Phare-« Sisters » à Paris-La Défense, Val Tolosa (Toulouse) et Versailles Chantiers (région parisienne).

(4) Dans le cadre du bail emphytéotique d'une durée de 50 ans du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris, Viparis s'est engagé à investir 497 millions d'euros en travaux de rénovation et 220 millions d'euros en travaux de maintenance, représentant un engagement initial de 358 millions d'euros en part du groupe dont 51 millions d'euros ont déjà été investis.

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 ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

Ce type de clauses existe notamment sur les partenariats suivants :

- 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.
- Suite à la cession de sa participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany (précédemment mfi AG) à Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB), le Groupe s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} juillet 2015.

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 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

- Suite à l'acquisition en qualité d'associé commanditaire d'un fonds détenant par l'intermédiaire de sa filiale Warsaw III B.V.,

l'ensemble 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.

12.2. Engagements reçus

Engagements reçus (en millions d'euros)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/15	31/12/14
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé			51,8	49,3
Engagements de prises de participations	• Promesses de vente	2016+	3,8	1,3
Engagements reçus dans le cadre d'opérations spécifiques	• Garanties de passif	2016+	48,0	48,0
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			5 450,0	4 869,0
Garanties financières reçues	• Lignes de crédit non tirées ⁽¹⁾	2016 à 2022	5 450,0	4 869,0
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles			579,1	691,9
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• Garanties bancaires sur travaux et autres	2016+	5,2	21,5
	• Autres ⁽²⁾	2016 à 2024	100,3	178,0
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• Cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2016	150,2	175,2
	• Cautions reçues des locataires	2016+	259,7	248,9
	• Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2016 à 2019	63,7	68,4
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS			6 080,9	5 610,2

(1) Ces accords sont généralement assortis de conditions de respect de ratios en fonction des fonds propres réévalués, de la valeur du patrimoine du Groupe et de l'endettement. Certaines lignes de crédit font également l'objet d'une clause de remboursement anticipé (total ou partiel) en cas de changement de contrôle ou de cessions réduisant le patrimoine sous un certain seuil. Hors événement exceptionnel, sur la base des hypothèses les plus récentes, ces seuils portant sur ces ratios ne sont pas susceptibles d'être atteints sur l'exercice en cours. Un montant total de 440 millions d'euros est garanti par hypothèques au 31 décembre 2015.

(2) La diminution s'explique principalement par le remboursement du prêt obligataire Béziers.

Autres engagements reçus liés au périmètre du Groupe

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 en mai 2014, le cédant a accordé à l'acquéreur une garantie fiscale illimitée couvrant – au prorata de la participation acquise – toute réclamation fiscale portant sur les exercices antérieurs à la date d'acquisition. Le cédant a également garanti l'existence d'un montant de déficit fiscal reportable disponible à la date d'acquisition.

Note 13 - Événements postérieurs à la clôture

Aucun.

Note 14 - Liste des sociétés consolidées

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
CENTRES COMMERCIAUX					
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee	Allemagne	MEQ-EA	66,67	66,67	66,67
Unibail-Rodamco Beteiligungs GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi Gropius	Allemagne	MEQ-EA	9,60	20,00	18,23
Minto GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	90,91
Rhein Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
Höfe am Brühl GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	90,91
Gera Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	90,91
Palais Vest GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	90,91
mfi Paunsdorf	Allemagne	MEQ-CE	24,01	50,00	45,58
Neumarkt 14 Projekt GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	42,41	42,41	79,98
Pasing Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	90,91
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 1 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 2 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 3 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 4 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 5 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 6 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 7 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 8 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 9 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 10 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 1 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 2 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 3 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge A GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge A Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge B GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge B Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge E3 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge E3 Holding GmbH & Co. KG	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
Broekzele Vastgoed Sprl	Belgique	IG	100,00	100,00	-
Mall of Europe NV	Belgique	IG	86,00	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

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Notes annexes aux états financiers consolidés

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
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 Liiketilät	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 BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Geniekiosk	France	IG	50,00	50,00	50,00
SARL Le Cannet Développement ⁽²⁾	France	IG	100,00	100,00	50,00
SAS Aquarissimo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SAS Copecan	France	MEQ-CE	50,00	50,00	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 Etoile	France	-	dissoute	dissoute	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
SNC PCE	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS PCE-FTO	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS SALG	France	IG	100,00	100,00	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 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 du CC de Lyon La Part Dieu	France	IG	100,00	100,00	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 Extension Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	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	50,00
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 Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Marceau Plaisir	France	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
SCI Olvègue	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Parimall-Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Pégase	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI Rosny Beauséjour	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
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
SNC Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	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 Francilium	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 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	40,00
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Euromall Kft	Hongrie	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1 ⁽³⁾	Luxembourg	IG	65,00	65,00	50,00
SARL Red Grafton 2 ⁽³⁾	Luxembourg	IG	65,00	65,00	50,00
Oranjevest/Amvest CV	Pays-Bas	-	-	-	10,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Investments 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco Retail Investments 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	-
CH Warsaw U Sp zoo	Pologne	MEQ-CE	4,82	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
WSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy partnership	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	-	dissoute	dissoute	100,00
Pankrac Shopping Center ks	République tchèque	-	cédée	cédée	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
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

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Notes annexes aux états financiers consolidés

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Rodamco Nova Lund KB	Suède	-	cédée	cédée	100,00
Rodamco Nova Lund 2 AB	Suède	-	cédée	cédée	100,00
Rodamco Nova Lund 3 AB	Suède	-	cédée	cédée	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
BUREAUX					
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune C GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune D1 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune D2 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
SA Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Aquabon	France	IG	100,00	100,00	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 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 UR Versailles Chantiers	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 partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
CONGRÈS & EXPOSITIONS					
Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild	France	IG	50,00	100,00	45,00
SA Comexposium Holding (sous-groupe)	France	-	cédée	cédée	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
SCI 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	25,00	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
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 Holmy	France	-	cédée	cédée	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
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
PRESTATIONS DE SERVICES					
mfi Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi Immobilien Marketing GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
Unibail-Rodamco Germany GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi Shopping Center Management GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
PFAB GmbH	Allemagne	-	-	-	22,22
Unibail-Rodamco USQ Development GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	-
Unibail-Rodamco USQ Süd Quartiersmanagement GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Austria Management GmbH	Autriche	-	dissoute	dissoute	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 z oo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
EKZ 11 sro	République tchèque	-	cédée	cédée	75,00
Rodamco Ceska Republica sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Management AB	Suède	-	dissoute	dissoute	100,00
Rodamco Projekt AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
HOLDINGS INTERMÉDIAIRES ET AUTRES					
AS Holding GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	86,50
Unibail-Rodamco Germany Objekt GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
Unibail-Rodamco Germany Projekt GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi Development GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi dreiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi einundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi fünfzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi Grundstück GmbH	Allemagne	-	dissoute	dissoute	91,15
mfi Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi siebzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
mfi zweiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
Neukölln Kino Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	91,15
Neumarkt 14 Projekt Verwaltungs GmbH	Allemagne	IG	40,81	40,81	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 Geschäftsführungs GmbH ⁽³⁾	Allemagne	IG	65,00	65,00	-
Ruhrpark Generalübernehmer GmbH & Co KG ⁽³⁾	Allemagne	IG	65,00	65,00	50,00
Unibail-Rodamco Investments GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Zeilgalerie Gbr	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH	Autriche	-	dissoute	dissoute	100,00

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Notes annexes aux états financiers consolidés

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
Unibail-Rodamco Belgium NV	Belgique	IG	100,00	100,00	100,00
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	100,00
SAS Doria	France	IG	100,00	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 Holmex	France	-	cédée	cédée	100,00
SAS R.E. France Financing	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Tritabo	France	-	cédée	cédée	-
SAS Unibail-Rodamco Participations	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco SIF France	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	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Ostraca	France	IG	100,00	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	100,00
SNC Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Financière Loutan	France	IG	50,00	50,00	50,00
SNC Yeta	France	-	-	-	100,00
Liffey River Financing Ltd	Irlande	IG	100,00	100,00	100,00
Polish ZTR Holding SCSp	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	-
SA Crossroads Property Investors	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Crimson Grafton ⁽³⁾	Luxembourg	IG	65,00	65,00	50,00
SARL Purple Grafton	Luxembourg	IG	51,00	51,00	100,00
SARL Red Grafton ⁽³⁾	Luxembourg	IG	65,00	65,00	50,00
SCSp	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	-
Uniborc SA	Luxembourg	IG	80,00	80,00	80,00
UR Lab Luxembourg SARL	Luxembourg	-	-	-	100,00
Warsaw III SARL	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	-
ZT Poland 2 SCA	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Belindam BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Broekzele Investments BV	Pays-Bas	IG	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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2015	% contrôle 31/12/2015	% d'intérêt 31/12/2014
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
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	100,00
Unibail-Rodamco Investments 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	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	100,00
Unibail-Rodamco USQ Holding B.V.	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Warsaw III BV	Pays-Bas	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Calera Investments Spzoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	-
CIF (FIZAN)	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	-
Handlei Investments Spzoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	-
Wood Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Pankrac as	République tchèque	-	cédée	cédée	100,00
CentrO Holdings (UK) Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	47,60	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	-	dissoute	dissoute	100,00
Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB	Suède	-	dissoute	dissoute	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	-	cédée	cédée	100,00
Rodamco Invest AB	Suède	-	dissoute	dissoute	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	-	cédée	cédée	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 Le Cannet, précédemment comptabilisé par mise en équivalence et désormais consolidé en intégration globale.

(3) Le 24 juillet 2015, Unibail-Rodamco a acquis une participation complémentaire de 15 % dans Ruhr Park (Bochum), permettant au Groupe de contrôler cet actif qui est consolidé par intégration globale depuis cette date.

Note 15 - Table de correspondance des notes annexes aux états financiers consolidés 2014

Annexes aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014		Annexes aux comptes consolidés de l'exercice clos 31 décembre 2015
GÉNÉRALITÉS		
4.2.1	Principes comptables et méthodes de consolidation	2.1/2.2/3.1/4.1/4.3/5.1/5.2/5.3/ 5.4/6.1/7.1/7.4/8.1/10.3/11.2
4.2.2	Information sectorielle	4.2/4.3/4.4
4.2.3	Périmètre de consolidation	14/3.2/6.4/6.5
4.2.4	Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	1/3.3/5.1/7.1/7.3/11.3
ÉLÉMENTS DE L'ACTIF CONSOLIDÉ		
Note 1	Immeubles de placement	5.1
Note 2	Actifs corporels	5.2
Note 3	Écarts d'acquisition	5.4
Note 4	Actifs incorporels	5.3
Note 5	Prêts et créances	-
Note 6	Actifs financiers	-
Note 7	Titres disponibles à la vente	-
Note 8	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6.2/6.4/6.5
Note 9	Clients et comptes rattachés	-
Note 10	Autres créances	-
Note 11	Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3
ÉLÉMENTS DU PASSIF CONSOLIDÉ		
Note 12	Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4
Note 13	Dettes financières courantes et non courantes	7.3
Note 14	Instruments de couverture	7.4
Note 15	Impôts différés	8.3
Note 16	Provisions	9
Note 17	Dettes fournisseurs et autres dettes	-
Note 18	Dettes fiscales et sociales	-
ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ		
Note 19	Revenus locatifs	4.3
Note 20	Charges du foncier	4.3
Note 21	Charges locatives non récupérées	4.3
Note 22	Charges sur immeubles	4.3
Note 23	Frais de fonctionnement	4.3
Note 24	Coûts d'acquisition et coûts liés	3.3
Note 25	Résultat des autres activités	4.3
Note 26	Résultat des cessions d'actifs	5.1
Note 27	Résultat des cessions de sociétés	3.3
Note 28	Solde net des ajustements de valeurs	5.5
Note 29	Coût de l'endettement financier net	7.2
Note 30	Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	7.2
Note 31	Actualisation des dettes	7.1
Note 32	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	6.3
Note 33	Impôts sur les sociétés	8.2
Note 34	Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	3.4
INFORMATIONS SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS		
Note 35	Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation	-
Note 36	Décomposition des acquisitions et cessions de titres/filiales consolidés	3.3
Note 37	Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6
Note 38	Distribution aux actionnaires de la société-mère	11.3
Note 39	Produits et charges financiers	7.2
Note 40	Autres flux liés aux opérations de financement	7.3
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	7.3

Annexes aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014		Annexes aux comptes consolidés de l'exercice clos 31 décembre 2015
AUTRES INFORMATIONS		
4.2.6	Instruments financiers	7.5/7.6
4.2.7	Gestion du risque de capital	11.1
4.2.8	Engagements de financement et de garanties	4.3/12.1/12.2
4.2.9	Rémunération et avantages consentis au personnel	10.1/10.2/10.3
4.2.10	Transactions avec les parties liées	6.6/10.3
4.2.11	Relations avec les Commissaires aux Comptes	16
4.2.12	Événements postérieurs à la clôture	13

Note 16 - Relations avec les Commissaires aux Comptes

Les Commissaires aux Comptes sont :

- EY
 - Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975,
 - Associé signataire des comptes : Christian Mouillon, nommé 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 2015 et 2014 pour la société-mère et les filiales consolidées par intégration globale

	EY				Deloitte				Autres			
	Montant		%		Montant		%		Montant		%	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<i>(en millions d'euros)</i>												
COMMISSARIAT AUX COMPTES												
<i>Audit statutaire, certification, révision des états financiers de la Société et du Groupe</i>												
Émetteur ⁽¹⁾	0,4	0,4	19 %	16 %	0,3	0,3	18 %	18 %	-	-	0 %	0 %
Filiales intégralement consolidées	1,7	1,6	73 %	74 %	1,3	1,2	78 %	75 %	-	-	0 %	0 %
<i>Autres missions et services directement liés à la mission de commissariat aux comptes</i>												
Émetteur ⁽¹⁾	0,2	0,2	7 %	8 %	0,1	0,1	4 %	8 %	-	-	0 %	0 %
Filiales intégralement consolidées	0,0	0,1	1 %	2 %	0,0	-	1 %	0 %	0,0	0,0	100 %	100 %
TOTAL	2,4	2,2	100 %	100 %	1,7	1,6	100 %	100 %	0,0	0,0	100 %	100 %

(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 2015 pour l'audit statutaire, la certification et la révision des états financiers de ces sociétés s'élèvent à 0,6 million d'euros, dont 0,4 million d'euros pour EY et 0,2 million d'euros pour d'autres cabinets.

4.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2015

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 2015, 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 ;
- la vérification spécifique prévue 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 les notes 5.1.1 et 5.3.1 de l'annexe, le patrimoine immobilier et les actifs incorporels font l'objet de procédures d'évaluation par des experts immobiliers

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 5.1.2 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. En particulier, les experts immobiliers n'ont identifié aucun impact significatif des attaques terroristes sur les actifs et confirment que les évaluations de décembre 2015 n'ont pas été affectées par ces événements. Par ailleurs, pour les immeubles en construction maintenus au coût, comme indiqué dans la note 5.1.3 de l'annexe, 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 la note 7.3 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. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des paramètres retenus par votre société pour déterminer cette juste valeur.
- Comme décrit dans la note 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 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 16 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon

5



COMPTES STATUTAIRES

au 31 décembre 2015

5.1. ÉTATS FINANCIERS	225	5.5. AUTRES INFORMATIONS	255
5.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS	229	5.5.1. Événements postérieurs à la clôture	255
5.2.1. Règles et méthodes comptables	229	5.5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	255
5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	231	5.5.3. Rémunération du Directoire	255
5.2.3. Notes et commentaires	234	5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance	255
5.3. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	252	5.5.5. Effectif 2015	255
5.4. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE	253	5.5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	255
5.4.1. Instruments financiers	253	5.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	256
5.4.2. Autres engagements reçus et donnés	254	5.7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	257
5.4.3. Options donnant accès au capital	254		

5.1. ÉTATS FINANCIERS

Bilan au 31 décembre

ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	Brut 2015	Amortissements - Dépréciations	Net 2015	Net 2014
Immobilisations incorporelles	1	85 827	9 434	76 393	85 761
Frais d'établissement					
Mali de fusion		85 460	9 368	76 092	85 460
Autres immobilisations incorporelles		367	66	301	301
Immobilisations corporelles	1	1 087 990	254 971	833 019	787 442
Terrains		204 605		204 605	194 874
Gros œuvre		391 681	125 826	265 855	196 863
Façade étanchéité		100 840	28 177	72 663	58 701
Équipements techniques		177 895	48 893	129 002	83 045
Agencement et aménagements divers		136 527	45 560	90 967	67 245
Installations générales		5 496	4 515	981	1 452
Immobilisations en cours		65 087		65 087	180 629
Avances et acomptes		3 377		3 377	3 977
Mobilier et matériel		2 482	2 000	482	656
Immobilisations financières		17 439 613	44 673	17 394 940	17 448 111
Participations	2	9 931 192	44 673	9 886 519	9 985 411
Autres titres immobilisés	3	17 919		17 919	
Prêts	3	7 490 394		7 490 394	7 462 592
Autres immobilisations financières	3	108		108	108
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		18 613 430	309 078	18 304 352	18 321 314
Avances et acomptes		1 726		1 726	1 362
Créances	4	6 088 871	2 218	6 086 653	5 845 139
Clients et comptes rattachés		23 462	2 068	21 394	39 447
Autres créances		6 065 409	150	6 065 259	5 805 692
Trésorerie	5	187 129		187 129	791 923
Valeurs mobilières de placement		83 923		83 923	527 013
Disponibilités		103 206		103 206	264 910
Charges constatées d'avance	6	512 482		512 482	31 834
TOTAL ACTIF CIRCULANT		6 790 208	2 218	6 787 990	6 670 258
Charges à répartir	7	73 984		73 984	74 991
Écart de conversion actif	8	42 160		42 160	88 248
TOTAL GÉNÉRAL		25 519 782	311 296	25 208 486	25 154 811

PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2014
Capitaux propres	10	9 163 358	8 866 882
Capital social		493 470	490 292
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 310 204	6 229 933
Réserve légale		49 029	48 634
Réserves réglementées			
Autres réserves		3 805	3 805
Report à nouveau		1 147 221	884 995
Acompte sur dividendes			
Résultat de l'exercice		1 159 629	1 209 223
Autres fonds propres	11	1 217	1 445
Obligations remboursables en actions		1 217	1 445
Provisions pour risques et charges	12	46 547	91 717
Dettes		15 993 729	16 193 291
Emprunts obligataires convertibles	13	1 009 221	1 255 625
Autres emprunts obligataires	13	9 147 021	9 709 277
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	13	102 531	401 135
Emprunts et dettes financières divers	13	5 560 623	4 637 831
Avances et acomptes reçus		16 417	5 471
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14	26 096	55 653
Dettes fiscales et sociales	14	4 213	8 693
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	14	19 679	33 668
Autres dettes	14	75 195	46 837
Produits constatés d'avance	15	32 733	39 101
Écart de conversion passif	16	3 635	1 476
TOTAL GÉNÉRAL		25 208 486	25 154 811

Compte de résultat au 31 décembre

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2014
Production vendue de services		82 659	90 002
Chiffre d'affaires		82 659	90 002
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges		26 701	27 188
Autres produits		2 888	3 415
Total des produits d'exploitation	18	112 248	120 605
Autres achats et charges externes		39 759	46 535
Impôts, taxes et versements assimilés		5 850	9 485
Salaires et traitements		3 939	4 320
Charges sociales		2 450	2 714
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations		33 238	29 704
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations		291	3 799
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		1 139	338
Dotations d'exploitation aux provisions		890	
Autres charges d'exploitation		9 138	3 566
Total des charges d'exploitation	19	96 694	100 461
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION		15 554	20 144
Produits financiers de participations		1 316 271	537 730
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		297 172	311 943
Autres intérêts et produits assimilés		123 369	160 572
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		59 817	675 391
Différences positives de change		11 460	19 697
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		739	981
Total des produits financiers	20	1 808 828	1 706 314
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		57 635	98 990
Intérêts et charges assimilées		744 431	560 955
Différences négatives de change		31 809	9 849
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Total des charges financières	21	833 875	669 794
2 - RÉSULTAT FINANCIER		974 953	1 036 520
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		990 507	1 056 664
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		60	9
Produits exceptionnels sur opérations en capital		284 874	311 777
Reprises sur dépréciations et transferts de charges			586
Total des produits exceptionnels		284 934	312 372
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		76	264
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		92 289	144 690
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		9 388	69
Total des charges exceptionnelles		101 753	145 023
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	22	183 181	167 349
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		4	9
Impôts sur les bénéfices	23	14 055	14 781
Total des produits		2 206 010	2 139 291
Total des charges		1 046 381	930 068
5 - BÉNÉFICE		1 159 629	1 209 223
Nombre moyen d'actions (non dilué)		98 488 530	97 814 577
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (NON DILUÉ)		11,77	12,36
Nombre moyen d'actions (dilué)		100 311 426	103 878 972
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (DILUÉ)		11,56	11,64

Ventilation bilan et compte de résultat par établissement

ACTIF

(en milliers d'euros)	France	Établissement Stable Néerlandais	Total
Immobilisations incorporelles	76 393		76 393
Immobilisations corporelles	654 991	178 028	833 019
Immobilisations financières	10 143 670	7 251 270	17 394 940
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	10 875 054	7 429 298	18 304 352
Avances et acomptes	1 726		1 726
Créances	3 869 703	2 216 950	6 086 653
Trésorerie	186 238	891	187 129
Charges constatées d'avance	512 482		512 482
TOTAL ACTIF CIRCULANT	4 570 149	2 217 841	6 787 990
Charges à répartir	73 979	5	73 984
Écart de conversion actif	42 160		42 160
TOTAL GÉNÉRAL	15 561 342	9 647 144	25 208 486

PASSIF

(en milliers d'euros)	France	Établissement Stable Néerlandais	Total
Capitaux propres	8 576 381	586 977	9 163 358
Autres fonds propres		1 217	1 217
Provisions	45 795	752	46 547
Dettes	15 770 489	223 240	15 993 729
Écart de conversion passif	3 635		3 635
TOTAL GÉNÉRAL	24 396 300	812 186	25 208 486

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	France	Établissement Stable Néerlandais	Total
Chiffres d'affaires	64 958	17 701	82 659
Autres produits et transfert de charges	21 697	7 892	29 589
Total des produits d'exploitation	86 655	25 593	112 248
Total des charges d'exploitation	81 212	15 482	96 694
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	5 443	10 111	15 554
Total des produits financiers	1 224 614	584 214	1 808 828
Total des charges financières	826 630	7 245	833 875
2 - RÉSULTAT FINANCIER	397 984	576 969	974 953
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	403 427	587 080	990 507
Total des produits exceptionnels	284 934	0	284 934
Total des charges exceptionnelles	101 649	104	101 753
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	183 285	(104)	183 181
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	4		4
Impôts sur les sociétés	14 055		14 055
Total des produits	1 596 203	609 807	2 206 010
Total des charges	1 023 550	22 831	1 046 381
5 - BÉNÉFICE	572 653	586 976	1 159 629

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 au régime SIIC à effet du 1^{er} 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^{er} janvier 2005.

Les immobilisations sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que la Société bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

5.2.1.2.1. Immobilisations incorporelles

Valeur brute

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient.

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

Valeur brute

Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en quatre composants. Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction. 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^{er} 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 significatifs.

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.
- Lors du cassage d'instrument de couverture, la soulte éventuelle est étalée sur la durée initiale de l'instrument si le sous-jacent couvert existe toujours.

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 locatif et les plus-values de cessions sont exemptées de l'impôt sur les bénéfices à condition que lesdites sociétés distribuent 95 % de leur résultat courant, 60 % de leurs plus-values de cessions et 100 % des dividendes reçus de leurs filiales ayant opté pour le 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 locatif et les plus-values des cessions ;
- un secteur non fiscalisé qui s'applique aux contrats de crédit-bail signés avant le 1^{er} janvier 1991 ;
- un secteur taxable pour les autres opérations.

Régime fiscal néerlandais – FBI

Le régime fiscal néerlandais FBI consiste en une imposition des bénéficiaires au taux de 0 % sous condition de distribution de 100 % du résultat taxable hors plus-values de cessions qui peuvent être affectées en réserves de réinvestissement. Les critères d'éligibilité au régime FBI portent notamment sur l'activité des sociétés optant pour le régime mais également celle de leur actionariat.

Le Ministère des Finances néerlandais considère que les critères d'éligibilité ne sont plus remplis par Rodamco Europe BV, filiale néerlandaise d'Unibail-Rodamco SE depuis le 1^{er} janvier 2010. En conséquence, 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 FBI avec effet au 1^{er} janvier 2010.

Unibail-Rodamco SE conteste cette position. Toutefois, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées comme taxables dans les comptes 2015 dans la continuité des comptes établis depuis 2010. Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2010, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco SE est devenu la tête du groupe d'intégration fiscale et ses importants déficits fiscaux permettent d'absorber l'intégralité des bénéfices des sociétés néerlandaises qui ont opté à la fois pour le régime FBI et le régime de l'intégration fiscale. 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 2015, la société ne détient pas d'actions propres.

5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

La comparaison entre les exercices 2014 et 2015 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

5.2.2.1. Principaux événements 2015

Activité immobilière

- En décembre 2015, Unibail-Rodamco SE a acquis auprès de sociétés du Groupe des lots dans le Centre Commercial Gaîté et dans l'hôtel Pullman respectivement pour 16,7 millions d'euros et 11,4 millions d'euros et a cédé à des sociétés du Groupe des lots dans le Centre Commercial Gaîté pour un prix de vente de 3,1 millions d'euros dans le cadre du projet de restructuration de ces ensembles immobiliers (Projet « Boccador »).

Activité de holding

- Le 9 juillet 2015, Unibail-Rodamco SE a cédé à Charterhouse sa participation de 1,26 % dans la société Comexposium Holding pour un prix de cession de 3,6 millions d'euros.
- Le 9 décembre 2015, la dissolution et absorption (TUP) de la société SAS Nice Étoile a fait ressortir un boni comptable de 188,4 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.
- Le 11 décembre 2015, Unibail-Rodamco SE a cédé à la SAS Viparis Le Palais des Congrès de Paris sa participation de 50 % dans la Société d'Exploitation du Palais des Sports de Paris pour un prix de cession de 3,5 millions d'euros.

Activité de financement

En 2015, Unibail-Rodamco SE a profité d'une fenêtre de marché favorable et de besoins en financement limités pour gérer activement son bilan à travers (i) des offres de rachat d'obligations publiques et convertibles au 1^{er} semestre 2015 et (ii) l'émission de nouvelles dettes sur des marchés diversifiants à des conditions attractives et sur de plus longues maturités :

- offre de rachat sur des ORNANes émises en 2012 ;
- offre de rachat d'obligations publiques ;
- émission d'ORNANes avec un taux de rendement négatif ;
- émission publique avec une maturité de 15 ans ;
- nouvelle émission d'obligations responsables (« Green Bond ») sur le marché euro avec une maturité de 10 ans.

Unibail-Rodamco SE a poursuivi la diversification de ses sources de financement à travers des placements privés réalisés au cours du 2nd semestre 2015, réalisés à des conditions attractives (à l'intérieur des niveaux secondaires) et sur des maturités longues, incluant des obligations en HKD avec des investisseurs asiatiques, des obligations indexées sur swap à échéance constante (CMS) et des obligations à long terme et à taux variable (FRN).

Au total, les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2015 s'élèvent à 3 655 millions d'euros et incluent :

- la signature de 1 915 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5,0 ans.

En plus des 1 915 millions d'euros levés, Unibail-Rodamco SE a étendu ses lignes de crédit syndiquées existantes pour un montant total de 1 800 millions d'euros pour une maturité additionnelle d'un an ;

- deux émissions obligataires en avril 2015 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 000 millions d'euros aux conditions suivantes :
 - émission obligataire de 500 millions d'euros, avec un coupon de 1,375 % et pour une maturité de 15 ans,
 - émission d'une obligation responsable (« Green Bond ») de 500 millions d'euros, avec un coupon de 1,00 % et pour une maturité de 10 ans ;
- quatre placements privés émis sous le programme EMTN au 2nd semestre 2015 pour un montant total de 240 millions d'euros pour une maturité de 12 ans en moyenne, dont :
 - une obligation émise en HKD swappée en Euro pour un montant total équivalent de 90 millions d'euros et une maturité de 10 ans,
 - une obligation à taux variable (FRN) pour un montant de 50 millions d'euros et une maturité de 9 ans,
 - une obligation indexée sur le CMS 10 ans swappée contre Euribor 3 mois pour un montant de 70 millions d'euros et une maturité de 15 ans,
 - une obligation à taux fixe pour un montant de 30 millions d'euros et une maturité de 15 ans.

Au total, 1 240 millions d'euros ont été levés sur les marchés obligataires en 2015 pour une maturité moyenne de 12 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 avril 2015 avec un taux de rendement négatif (Unibail-Rodamco SE a reçu 100,5 % du pair de l'ORNANE à l'émission), un coupon de 0 %, une maturité de 7 ans et un prix d'exercice de 346,87 euros à l'émission, correspondant à une prime d'émission de 37 % au-dessus de la moyenne pondérée par les volumes du cours de l'action Unibail-Rodamco au jour de l'émission ;
- Unibail-Rodamco SE a également réalisé deux offres de rachat d'obligations en avril 2015 avec un montant total de :
 - 1 145 millions d'euros d'obligations publiques rachetées portant sur neuf émissions obligataires avec des maturités allant de 2016 à 2021 et des coupons de 1,625 % à 4,625 %, et
 - 741 millions d'euros d'ORNANes émises en 2012, correspondant à un taux de succès d'environ 99 %.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme de Billets de Trésorerie et de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN). L'encours moyen des papiers court terme en 2015 a été de 1 192 millions d'euros (contre 804 millions d'euros en 2014) avec une maturité résiduelle allant jusqu'à 14 mois.

Unibail-Rodamco SE a profité de l'environnement de taux bas au cours du 1^{er} semestre 2015 pour émettre sur des maturités longues et assurer des coupons attractifs conservés à taux fixes :

- 500 millions d'euros d'ORNANES avec une maturité de 7 ans et un coupon à 0 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 10 ans et un coupon de 1,00 % ;
- 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 15 ans et un coupon de 1,375 %.

L'environnement de marché a évolué sensiblement au cours du 2nd semestre 2015, avec une pentification de la courbe des taux d'intérêts suite à une décroissance des taux courts à des niveaux historiquement bas et à une hausse des taux longs après la réunion de la BCE du 3 décembre 2015.

Face à cette situation et au vu de sa position de couverture, Unibail-Rodamco SE a restructuré une partie de ses instruments de couverture au 2nd semestre 2015 avec :

- l'annulation de 3 milliards d'euros de swaps long terme existants jusqu'à 2022 ;
- la restructuration de 4 milliards d'euros de swaps long terme existants jusqu'à 2017 ;
- la mise en place de caps (incluant des caps avec des options sur swaps) pour 5,5 milliards d'euros et 4 milliards d'euros à court et moyen termes couvrant jusqu'en janvier 2021, profitant de l'environnement de taux bas sur le moyen terme et d'une décroissance de la volatilité des caps sur cette période.

La restructuration de la position de couverture au 2nd semestre 2015 (incluant l'annulation, la restructuration et la mise en place de nouveaux instruments de couverture) a été réalisée pour un coût total d'environ 0,5 milliard d'euros.

5.2.2.2. Principaux événements 2014

Activité immobilière

- Cession de bureaux sis à Zoetermeer aux Pays-Bas.

Activité de holding

- Cession des titres de la Société Foncière Lyonnaise et de la société Les Docks de Rouen.
- Dissolution et absorption (TUP) des sociétés SAS Louvre, Sfam France et Poland Finco.

Activité de financement

Les opérations de financement à moyen et long termes 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 ;
- trois émissions obligataires sous le programme EMTN pour un montant total de 2 100 millions d'euros ;
- trois placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total de 225 millions d'euros ;
- 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 ;
- 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.

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).

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 6 500 millions d'euros ;
- 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 2015

(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
Immobilisations incorporelles						
Mali de fusion	85 460					85 460
Autres immobilisations incorporelles	367					367
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	85 827					85 827
Immobilisations corporelles						
Terrain	194 874		9 869		(138)	204 605
Gros œuvre	316 555		18 203	57 176	(253)	391 681
Façade étanchéité	83 261			17 595	(16)	100 840
Équipements techniques	123 995			53 911	(11)	177 895
Agencement et aménagements divers	104 102			32 425		136 527
Installations générales	5 496					5 496
Immobilisations en cours	180 629		44 202	(157 704)	(2 040)	65 087
Avances et acomptes	3 977		2 803	(3 403)		3 377
Mobilier et matériel	2 546		30		(94)	2 482
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 015 435		75 107		(2 552)	1 087 990
TOTAL GÉNÉRAL	1 101 262		75 107		(2 552)	1 173 817

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- la mise en service en mai et en décembre de l'immeuble So Ouest Plaza pour 143,4 millions d'euros ;
- des travaux en cours sur l'immeuble So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret, la Galerie Gaîté et l'ensemble immobilier du Cnit et comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » respectivement pour 36,2 millions d'euros, 5,1 millions d'euros et 2,6 millions d'euros ;
- les mises en service en mars, juin, septembre et décembre sur l'ensemble immobilier du Cnit pour 9,3 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisation en cours fin 2014 ;
- les mises en service en juin sur l'ensemble immobilier Zoetermeer détenu par l'Établissement Stable néerlandais pour 8,8 millions d'euros ;
- l'acquisition de lots rattachés à la Galerie Gaîté et à l'hôtel du Pullman auprès de sociétés du Groupe dans le cadre de la restructuration de ces ensembles immobiliers (Projet « Boccador »), respectivement pour 16,8 millions d'euros et 11,4 millions d'euros ;
- la cession de lots rattachés à la Galerie Gaîté à des sociétés du Groupe dans le cadre de la restructuration de cet ensemble immobilier pour une valeur brute de 0,4 million d'euros.

Variations des amortissements et dépréciations 2015

(en milliers d'euros)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotation 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	107 571	12 286	(152)			119 705
Façade étanchéité	24 560	3 624	(7)			28 177
Équipements techniques	40 950	7 951	(8)			48 893
Agencement et aménagements divers	36 857	8 703				45 560
Installations – agencements	4 044	471				4 515
Mobilier et matériel	1 890	202	(92)			2 000
TOTAL AMORTISSEMENTS	215 872	33 237	(259)			248 850

Dépréciations sur immobilisations corporelles et incorporelles <i>(en milliers d'euros)</i>	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	12 121	291	(6 292)			6 120
Dépréciations mali de fusion		9 368				9 368
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	12 121	9 659	(6 292)	-		15 488
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	227 993	42 896	(6 551)	-		264 338

Les dépréciations d'immeuble concernent certains actifs néerlandais. La dépréciation a été ajustée sur l'exercice 2015 en fonction de l'expertise du patrimoine. Les dotations et reprises ont été comptabilisées en résultat d'exploitation.

Le mali de fusion rattaché aux titres de la société Unibail-Rodamco SIF France a été déprécié de 9,4 millions d'euros.

Note 2 – Participations financières

Titres de participation <i>(en milliers d'euros)</i>	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	10 011 138	1 838	(6 721)	(85 182)	9 921 073
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0	10 000			10 000
Autres participations	119				119
TOTAL	10 011 257	11 838	(6 721)	(85 182)	9 931 192

La variation des participations des filiales du Groupe provient essentiellement :

- de la dissolution par confusion de patrimoine de la société SAS Nice Étoile (- 85,1 millions d'euros) ;
- de la cession des titres de la société Comexposium Holding (- 3,6 millions d'euros) ;

- de la cession des titres de la Société d'Exploitation du Palais des Sports (- 3,0 millions d'euros).

La variation des titres immobilisés de l'activité de portefeuille s'explique par l'acquisition de 10 millions de titres de la société Raise Investissement pour 10 millions d'euros.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations).

Dépréciations <i>(en milliers d'euros)</i>	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	25 840	30 510	(12 048)		44 302
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille		365			365
Dépréciation sur les autres participations	6				6
TOTAL	25 846	30 875	(12 048)	-	44 673

Au 31 décembre 2015, la Société a enregistré une provision complémentaire sur les titres de sa filiale Unibail-Rodamco Spain SLU pour un montant de 26,8 millions d'euros.

Tableau des filiales et participations

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote- part de capital détenue (%)	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2015	Dividende perçu en 2015 et remontée de résultat
1. Filiales détenues à plus de 50 %										
Rodamco Europe BV	717	4 603	100,00 %	7 248	7 248				59	575
Rodamco Project I BV			100,00 %	3	3					
SA Crossroads Property Investors			100,00 %							
SA Société de Tayninh	15	3	97,68 %	21	17					
SAS Aquabon	1		100,00 %	1	1	1		1		
SAS BEG Investissements		1	99,80 %	4	4	15		3	2	3
SAS Belwarde 1			100,00 %							
SAS Doria	6	41	90,34 %	246	246	34	350		24	
SAS Espace Expansion Immobilière			100,00 %							
SAS Foncière Immobilière			100,00 %	3	0					
SAS Iseult	1	58	100,00 %	21	21	86		13	6	7
SAS Lidice			100,00 %							
SAS RE France Financing		6	100,00 %	7	7	1 516			2	1
SAS Société de Lancement de Magasins à l'Usine		22	100,00 %	5	5			3	1	
SAS Unibail Investissements 2		17	100,00 %	2	2	96	1	8	4	
SAS Unibail-Rodamco Participations			100,00 %							
SAS Unibail-Rodamco SIF France	22	16	100,00 %	22	22					93
SAS Uni-Commerces	856	41	100,00 %	1 155	1 155	876	16	16	(21)	510
SAS Uniwater		10	100,00 %	22	22	41	6	6	2	
SAS Valorexpo			100,00 %							
SCI 3 Borders			100,00 %			1				
SCI Sept Adenauer			99,97 %	1	1	38		9	7	7
SCI Aéroville			99,90 %			315		28	(3)	
SCI Ariane-Défense			99,99 %	15	15	171		22	11	11
SCI Cnit Développement			99,90 %			55	28			
SCI Eiffel Levallois Bureaux			99,90 %			224		12	8	8
SCI Eiffel Levallois Commerces		(18)	99,90 %			300		21	2	
SCI Gaïté Bureaux			100,00 %	20	14			3	3	3
SCI Galilée-Défense	11		99,99 %	11	11	76		14	10	10
SCI Le Sextant			99,99 %	30	30	21		4	3	3
SCI Montheron			99,90 %			1				
SCI Ostraca			99,90 %							
SCI Randoli			99,90 %			258		19	(3)	
SCI Sirmione			99,90 %						1	1
SCI Trinity Défense			99,90 %			38	39		1	
SCI Village 3 Défense	2	8	99,99 %	2	2	19				2
SCI Village 4 Défense	3	8	99,99 %	3	3	15		3	4	3
SCI Village 5 Défense	5	13	99,99 %	5	5	39		4	3	2
SCI Village 6 Défense	2	18	99,99 %	2	2	14		2	1	3
SCI Village 7 Défense	2	8	99,99 %	2	2	13		3	2	2
SCI Village 8 Défense			99,90 %			2				1
SCI Wilson (Puteaux)	6		99,90 %	7	7	43		8	7	7
SNC Acarmina			99,90 %							
SNC Capital 8			99,90 %			287		24	17	17
SNC Financière 5 Malesherbes			99,98 %	118	118	66				20

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote-part de capital détenue (%)	Valeur brute comptable des titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2015	Dividende perçu en 2015 et remontée de résultat
SNC Gaité Parkings		8	99,99 %	16	16	9		2	5	5
SNC Hipokamp			99,99 %							
SNC Lefoullon			99,90 %			341		7	(10)	
SNC Maltèse			99,98 %			52		6	3	3
SNC Notilius			99,99 %							
SNC Yeta			99,90 %							
U&R Management BV			100,00 %							
Unibail-Rodamco Real Estate SL	2		100,00 %	2	2	4				0
Unibail-Rodamco Retail Spain SL	50	706	100,00 %	773	773	951	2	125	355	6
Unibail-Rodamco Spain SL	48	96	100,00 %	150	118	304		3	(11)	
UR Versailles Chantiers			99,90 %			1				
TOTAL I	1 749	5 665		9 917	9 872	6 293	442	369	495	1 303
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %										
SP Poissy		1	50,00 %							
SARL Geniekiosk			50,00 %	1	1	1				
SAS La Roubine	3		50,00 %	1	1					
SAS Siagne	5	4	22,48 %	2	2					
TOTAL II	8	5		4	4	1	0	0	0	0
Autres participations				10	10					
TOTAL GÉNÉRAL	1 757	5 670		9 931	9 886	6 294	442	369	495	1 303

Note 3 – Prêts, autres immobilisations financières

Prêts, autres immobilisations financières et autres titres immobilisés (en milliers de devises)	Devise	31/12/2014	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2015
Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)	EUR	0	17 799			17 799
Créances rattachées aux autres titres immobilisés	EUR	0	120			120
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	5 982 998	1 302 429	(1 294 410)		5 991 017
Prêts aux filiales en CZK	CZK	5 146 000	90 000	(1 777 000)		3 459 000
Prêts aux filiales en DKK	DKK	0	300 000			300 000
Prêts aux filiales en HUF	HUF	4 151 202		(860 202)		3 291 000
Prêts aux filiales en PLN	PLN	932 407	67 892			1 000 299
Prêts aux filiales en SEK	SEK	9 451 014				9 451 014
TOTAL PRÊTS AUX FILIALES CONTRE-VALORISÉ EN EUROS	EUR	7 406 071	1 361 883	(1 361 207)	25 944	7 432 691
Prêts clients	EUR	1				1
Créances rattachées aux prêts	EUR	56 520	57 703	(56 520)		57 703
Dépôts et cautionnements	EUR	108				108
TOTAL		7 462 700	1 437 505	(1 417 727)	25 944	7 508 422

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2015 sont remboursables aux échéances suivantes :

- À un an au plus 1 079 millions d'euros
- De un an à cinq ans 2 674 millions d'euros
- À plus de cinq ans 3 680 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	1 806	1 806	
Autres créances clients	21 656	17 329	4 327
Personnel et comptes rattachés	0	0	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	88	88	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	4	4	
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	22 868	22 868	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	981	981	
État, autres collectivités : créances diverses	0	0	
Groupe et associés	5 975 057	5 975 057	
Débiteurs divers	66 411	66 411	
TOTAL	6 088 871	6 084 544	4 327

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés aux sociétés du groupe, et aux remontées de résultat.

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir ainsi que le solde des franchises et paliers étalés. Les « Débiteurs divers » sont issus essentiellement des produits à recevoir sur swaps de taux et des appels de fonds facturés aux locataires.

Dépréciations des créances

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
				Disponibles	Utilisées	
Dépréciations pour créances douteuses	1 231	1 139	47	(187)	(162)	2 068
Dépréciations sur compte courant d'associé	150					150
TOTAL	1 381	1 139	47	(187)	(162)	2 218

Note 5 – Trésorerie

(en milliers d'euros)	2015	2014
Valeurs mobilières de placement	83 923	527 013
Disponibilités	103 206	264 910
TOTAL	187 129	791 923

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)	2015	2014
Locatif	14	0
Intérêts sur billet de trésorerie précompté	(115)	1
Prime sur cap	28 925	836
Soulte sur swaps restructurés	474 602	17 940
Soulte sur floors restructurés	8 930	7 075
Étalement soulte sur prêts filiales	0	2 846
Frais généraux	126	3 120
Commission de montage sur emprunts filiales	0	16
TOTAL	512 482	31 834

Le poste « Soulte sur swaps restructurés » correspond à la soulte versée en décembre 2015 lors de la restructuration de swaps de couverture. Ces soultes seront étalées sur la période allant de 2016 à 2022.

Le poste « Soulte sur floors restructurés » correspond à la soulte versée en décembre 2015 lors de l'annulation des floors, qui sera étalée sur la période qui restait à courir (2016).

Échéancier des charges constatées 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
Locatif	14	14		
Intérêts sur billet de trésorerie précompté	(115)	(115)		
Prime sur cap	28 925	1 237	27 644	44
Soulte sur swaps restructurés	474 602	118 950	248 216	107 436
Soulte sur floors restructurés	8 930	8 930		
Étalement soulte sur prêts filiales	0	0		
Frais généraux	126	126		
Commission de montage sur emprunts filiales	0	0		
TOTAL	512 482	129 142	275 860	107 480

Note 7 – Charges à répartir

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	11 107	10 993
Frais sur emprunts obligataires	19 668	21 176
Frais sur emprunts obligataires convertibles	8 191	7 723
Frais sur obligations remboursables en actions	5	7
Primes d'émission sur emprunts obligataires	35 013	35 092
TOTAL	73 984	74 991

Note 8 – Écart de conversion actif

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Écart de conversion actif sur prêt filiales en CZK	2	19 988
Écart de conversion actif sur prêt filiales en HUF	384	2 379
Écart de conversion actif sur prêt filiales en PLN	1 296	0
Écart de conversion actif sur prêt filiales en SEK	40 478	65 881
TOTAL	42 160	88 248

Note 9 – Produits à recevoir

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes du bilan <i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Immobilisations financières	57 703	56 520
Clients et comptes rattachés	9 393	20 650
Fournisseurs et comptes rattachés	1 234	1 032
États et autres collectivités	5 143	6 298
Comptes courants d'associés	6 117	8 204
Autres créances	31 118	32 179
TOTAL	110 708	124 883

Le poste « Clients et comptes rattachés » comprenait 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 2015

Nombre d'actions : 98 693 942

Valeur nominale : 5 euros

(en milliers d'euros)	Avant répartition 31/12/2014	Affectation du résultat 2014	Mouvements 2015 ⁽¹⁾	Avant répartition 31/12/2015	Proposition d'affectation du résultat 2015 ⁽²⁾	Après répartition 31/12/2015
Capital	490 292		3 178	493 470		493 470
Réserves	6 282 372	395	80 271	6 363 038	318	6 363 356
Prime d'émission	2 381 445		80 271	2 461 716		2 461 716
Prime d'apport	3 848 488			3 848 488		3 848 488
Réserve légale	48 634	395		49 029	318	49 347
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805		3 805
Report à nouveau	884 995	262 373	(147)	1 147 221	201 980	1 349 201
Résultat	1 209 223	(1 209 223)	1 159 629	1 159 629	(1 159 629)	0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	8 866 882	(946 455)	1 242 931	9 163 358	(957 331)	8 206 027
Dividendes		946 455			957 331	

(1) Les mouvements correspondent principalement aux levées d'options et 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 21 avril 2016 sur la base de 98 693 942 actions au 31 décembre 2015 :

Distribution sur le résultat 2015 :

Ce dividende sera servi comme suit en milliers d'euros :

- Bénéfice de l'exercice	1 159 629
- Report à nouveau antérieur	1 147 221
- Dotation à la réserve légale	- 318
- Bénéfice distribuable	2 306 533
- Dividende de 9,70 euros par action	957 331
- Nouveau report à nouveau	1 349 201

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 2015 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 877 millions d'euros en tenant compte de l'obligation de Rodamco Europe BV en France pour 275 millions d'euros, sera satisfaite par cette distribution.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2014	97 268 576
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
Au 31 décembre 2014	98 058 347
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 202
Levées d'options	576 584
Obligations remboursables en actions	1 451
Attribution actions gratuites	27 527
ORNANE	1 831
AU 31 DÉCEMBRE 2015	98 693 942

Note 11 – Autres fonds propres

(en milliers d'euros)	2015	2014
Obligations remboursables en actions	1 217	1 445
TOTAL	1 217	1 445

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe BV, la société Unibail-Rodamco SE a émis 9 363 708 obligations remboursables en actions (ORA) à 196,60 euros (CA du 21 juin 2007) en rémunération des actions Rodamco Europe BV.

En 2015, 1 161 ORA ont été remboursées soit un total de 9 357 519 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORA en circulation au 31 décembre 2015 est de 6 189 remboursables en 7 736 actions.

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.

Note 12 – Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
				Disponibles	Utilisées	
Provisions pour location simple	2 279	530	88	(78)		2 819
Provisions pour perte change	88 248	1 682		(23 019)	(24 751)	42 160
Autres	1 190	379		(1)		1 568
TOTAL	91 717	2 591	88	(23 098)	(24 751)	46 547

La variation des provisions pour perte de change s'explique par des reprises de provision pour écart de conversion actif suite aux hausses des cours de la couronne tchèque, du forint hongrois et de la couronne suédoise.

Note 13 – Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2014	Augmentation	Diminution	31/12/2015
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 255 625	500 069	(746 473)	1 009 221
Dette principale	1 250 000	500 000	(740 848)	1 009 152
Intérêts courus	5 625	69	(5 625)	69
Autres emprunts obligataires	9 709 277	1 350 294	(1 912 550)	9 147 021
Dette principale	9 577 089	1 239 755	(1 780 362)	9 036 482
Intérêts courus	132 188	110 539	(132 188)	110 539
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	401 135	1 690	(300 294)	102 531
Dette principale	100 000			100 000
Intérêts courus emprunts	1 910	1 690	(1 910)	1 690
Comptes bancaires créditeurs	299 225		(298 384)	841
Intérêts courus	0			0
Emprunts et dettes financières divers	4 637 831	1 921 999	(999 207)	5 560 623
Dépôts et cautionnement	4 886	87		4 973
Autres emprunts	1 124 323			1 124 323
Bons à moyen terme négociables	0	166 000		166 000
Billets de trésorerie	234 000	1 195 000		1 429 000
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	0	3		3
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	124	16	(124)	16
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 334	943	(1 334)	943
Comptes courants d'associés	3 260 135	543 730	(984 720)	2 819 145
Remontées de résultats filiales	13 029	16 220	(13 029)	16 220
TOTAL	16 003 868	3 774 052	(3 958 524)	15 819 396

La variation du poste « Emprunts obligataires convertibles – Dette principale » s'explique par le rachat-annulation d'ORNANes émises en 2012 pour un montant de 741 millions d'euros et l'émission d'une ORNANE en date du 15 avril 2015 pour 500 millions d'euros.

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par le rachat-annulation partiel de neuf souches obligataires ayant des échéances comprises entre 2016 et 2021 pour un montant nominal de 1 145 millions d'euros en date du 17 avril 2015, l'échéance finale d'une souche obligataire pour un montant de 635 millions d'euros et des émissions obligataires sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant global de 1 240 millions d'euros en 2015.

Au 31 décembre 2014, le poste « Comptes bancaires créditeurs » comprenait le solde créditeur du compte en euros de la Bank Mendes Gans pour un montant de 295 millions d'euros, banque par l'intermédiaire de laquelle une centralisation de trésorerie de type « notionnel » a été mise en place au niveau Européen en 2010.

Au 31 décembre 2015, le montant du solde du compte en euros de la Bank Mendes Gans est de zéro suite à une compensation physique des positions des comptes des sociétés participant à la centralisation de trésorerie au niveau Européen.

Au 31 décembre 2015, le poste « Comptes courants d'associés » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe BV 1 449 millions d'euros
- Unibail-Rodamco Polska Sp zoo 215 millions d'euros
- Unibail-Rodamco Poland 3 BV 202 millions d'euros
- Rodamco Europe Finance BV 194 millions d'euros

Il comprend également pour 9,4 millions d'euros les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA mis en place depuis le 1^{er} janvier 2013. Ce montant a été remboursé en janvier 2016.

Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2015 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150	Novembre 2017
Septembre 2009	Taux fixe 4,625 %	369	Septembre 2016
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	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	643	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 %	243	Avril 2016
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	298	Décembre 2017
Mars 2012	Taux fixe 3 %	457	Mars 2019
Mai-Septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,25 %	462	Août 2018
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	258	Juin 2017
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	430	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 %	244	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
Avril 2015	« Green Bond » Taux fixe 1,00 %	500	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	500	Avril 2030
Septembre 2015	Taux Euribor 3 mois + 0,81 %	50	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe 3,095 % sur un nominal de 750 millions de Hong Kong dollars	90	Novembre 2025
Décembre 2015	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	70	Décembre 2030
TOTAL		9 036	

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 2015

Unibail-Rodamco SE a annoncé le 8 avril 2015 l'émission de 1 441 462 Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 346,87 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros.

L'offre au public a été ouverte en France du 9 avril au 13 avril 2015 inclus, sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 15-144 en date du 8 avril 2015.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris.

Principales caractéristiques de l'Ornane 2015

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco à compter du 1^{er} janvier 2018, ainsi que d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'Ornane 2015 est prise en compte dans le résultat dilué à hauteur de 1 441 462 actions.

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 sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 14-296.

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 remboursées au pair le 1^{er} 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^{er} juillet 2019, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'Ornane 2014 n'est pas prise en compte dans le résultat dilué, car elle est non dilutive au 31 décembre 2015.

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 sur la base d'un prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») sous le numéro 12-440.

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^{er} janvier de chaque année, soit environ 1,63 euro par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} 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.

En 2015, 3 400 792 ORNANES ont été rachetées par la Société et 8 853 ORNANES ont été remboursées suite à des demandes de conversion de la part des porteurs. Le solde des ORNANES 2012 en circulation au 31 décembre 2015 est de 42 122 titres.

L'Ornane 2012 est prise en compte dans le résultat dilué par action à hauteur de 47 598 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
Autres emprunts obligataires	722 459	3 126 536	6 307 246	10 156 241
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)		9 152	1 000 000	1 009 152
Intérêts courus	69			69
Emprunts obligataires	611 851	3 117 384	5 307 246	9 036 481
Intérêts courus	110 539			110 539
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 532	50 000	50 000	102 532
Emprunts bancaires		50 000	50 000	100 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 691			1 691
Comptes bancaires créditeurs	841			841
Emprunts et dettes financières divers	4 321 300	1 239 323	0	5 560 623
Dépôts et cautionnement	4 973			4 973
Autres emprunts		1 124 323		1 124 323
Bons à moyen terme négociables	51 000	115 000		166 000
Billets de trésorerie	1 429 000			1 429 000
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	3			3
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	16			16
Dettes rattachées sur autres emprunts	943			943
Comptes courants d'associés	2 819 145			2 819 145
Remontées de résultats filiales	16 220			16 220
TOTAL	5 046 291	4 415 859	6 357 246	15 819 396

Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

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.

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.

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 2015, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 35 %, contre 37 % au 31 décembre 2014.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE⁽¹⁾ ressort à 4,6x en 2015 grâce aux loyers solides des actifs existants et de ceux récemment livrés 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 4,2x pour 2014.

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 2015, 97 % 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.

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 2015, la dette financière nette s'élève à 12 791 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 12 678 millions d'euros. 38 % 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.

(1) *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.*

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	26 096	26 096		
Personnel et comptes rattachés	1 779	1 779		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 159	1 159		
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0		
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	1 063	1 063		
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	212	212		
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	19 679	19 679		
Autres dettes	75 195	75 195		
TOTAL	125 183	125 183	0	0

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 6,2 millions, du Pullman pour 4,2 millions d'euros, du Centre Commercial Gaîté pour 1,8 million et du Cnit pour 1,1 million d'euros.

Le détail du poste « Autres dettes » est repris dans le tableau ci-après :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Sur activité immobilière	57 489	38 167
Sur cap, floor et swap	10 636	7 770
Divers	7 070	900
TOTAL	75 195	46 837

Note 15 – Produits constatés d'avance

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Activité immobilière	4 019	5 065
Étalement soulté swaps	3 128	3 698
Étalement prime sur floor	3 083	6 119
Étalement prime d'émission sur EMTN	7 512	9 297
Étalement prime d'émission sur Ornane	2 229	0
Étalement soulté sur prêts filiales	0	1 143
Commission de montage sur prêts filiales	12 762	13 779
TOTAL	32 733	39 101

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	4 019	4 019		
Étalement soulté swaps	3 128	595	2 495	38
Étalement prime sur floor	3 083	3 066	17	
Étalement prime d'émission sur EMTN	7 512	1 584	4 303	1 625
Étalement prime d'émission sur Ornane	2 229	372	1 485	372
Commission de montage sur prêts filiales	12 762	2 420	5 892	4 450
TOTAL	32 733	12 056	14 192	6 485

Note 16 – Écart de conversion passif

(en milliers d'euros)	2015	2014
Écart de conversion passif sur prêt filiales en CZK	3 075	1
Écart de conversion passif sur prêt filiales en DKK	3	0
Écart de conversion passif sur prêt filiales en HUF	31	0
Écart de conversion passif sur prêt filiales en PLN	23	1 475
Écart de conversion passif sur prêt filiales en SEK	503	0
TOTAL	3 635	1 476

Note 17 – Charges à payer

Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan

(en milliers d'euros)	2015	2014
Emprunts et dettes financières divers	113 260	141 180
Clients et comptes rattachés	306	730
Fournisseurs et comptes rattachés	39 702	63 901
Personnel et comptes rattachés	1 759	2 040
Sécurité sociale et organismes sociaux	833	1 244
États et autres collectivités	261	2 569
Compte courant associés	2 707	3 527
Autres dettes	19 167	13 057
TOTAL	177 995	228 248

La diminution du poste « Emprunts et dettes financières divers » résulte principalement de la diminution des charges à payer sur les emprunts obligataires (- 22,5 millions d'euros).

La diminution du poste « Fournisseurs et comptes rattachés » s'explique principalement par la diminution des factures de travaux de l'immeuble So Ouest Plaza à Levallois-Perret (- 5,9 millions d'euros) et au 31 décembre 2014 des factures liées aux cessions d'actifs français du Groupe (10,3 millions d'euros à fin 2014 et payés en 2015).

L'augmentation du poste « Autres dettes » s'explique principalement par la hausse des intérêts courus sur les swaps macro (8,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 4,0 millions d'euros au 31 décembre 2014).

5.2.3.3. État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

État des échéances des créances

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à un an au plus	à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	0		
Autres titres immobilisés	17 919	120	17 799
Prêts ⁽¹⁾	7 490 394	1 136 935	6 353 459
Autres	108	108	
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés	23 462	19 135	4 327
Groupe et associés	5 975 057	5 975 057	
Autres	90 352	90 352	
Capital souscrit – appelé, non versé	0		
Charges constatées d'avance	512 482	137 432	375 050
TOTAL	14 109 774	7 359 139	6 750 635

(1) Prêts accordés en cours d'exercice

1 445 530

Prêts remboursés en cours d'exercice

1 417 727

État des échéances des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance		
		à un an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles ⁽¹⁾	1 009 221	69	9 152	1 000 000
Autres emprunts obligataires ⁽¹⁾	9 147 021	722 390	3 117 384	5 307 247
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit dont ⁽¹⁾ :				
• à 2 ans au maximum à l'origine	101 691	1 691	50 000	50 000
• à plus de 2 ans à l'origine	841	841		
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾	5 560 623	4 321 300	1 239 323	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26 096	26 096	0	0
Dettes fiscales et sociales	4 213	4 213	0	0
Dettes sur immobilisations et Comptes rattachés	19 679	19 679	0	0
Autres dettes	75 195	75 195	0	0
Produits constatés d'avance	32 733	12 073	14 175	6 485
TOTAL	15 977 313	5 183 547	4 430 034	6 363 732
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	3 214 015			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	2 960 775			

5.2.3.4. Notes sur le compte de résultat

Note 18 – Produits d'exploitation

Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2015	2014
Activité immobilière	73 929	71 635
Secteur Bureaux	18 117	17 231
Secteur Commerces	32 065	31 557
Secteur Congrès & Expositions	23 747	22 847
Autres refacturations	8 730	18 367
TOTAL	82 659	90 002

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées aux contrats de Charges de Structure Groupe. Au 31 décembre 2014, il comprenait un montant de 10 millions d'euros de refacturation de frais liés à la cession de plusieurs actifs français du Groupe.

Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges

(en milliers d'euros)	2015	2014
Reprises sur dépréciations	6 721	5 521
Reprises provisions litiges	80	157
Reprises dépréciations clients douteux	349	344
Reprises dépréciations immeubles	6 292	5 020
Charges refacturées et transfert de charges	19 980	21 667
TOTAL	26 701	27 188

La Société a repris des provisions sur certains actifs néerlandais pour 6,3 millions d'euros.

Les charges refacturées et transfert de charges 2015 se composent de :

■ Refacturation de charges locatives	13,0 millions d'euros
■ Refacturation de travaux	2,6 millions d'euros
■ Refacturation de taxes	3,5 millions d'euros
■ Refacturation de frais marketing	0,6 million d'euros
■ Refacturation d'honoraires de gestion	0,2 million d'euros

Autres produits

(en milliers d'euros)	2015	2014
Droits d'entrée	1 377	908
Indemnités de résiliation	26	50
Redevance Speciality Leasing	713	615
Autres produits	772	1 842
TOTAL	2 888	3 415

Le poste « Droits d'entrée » comprend l'étalement des droits d'entrée sur le Cnit pour 1,1 million d'euros.

Note 19 – Charges d'exploitation

Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	2015	2014
1- ACHATS NON STOCKÉS	146	282
2- SERVICES EXTÉRIEURS	14 456	16 116
Activité immobilière	13 262	14 981
Locations et charges locatives	12 291	13 291
Entretiens et réparations	921	1 639
Assurances	50	51
Frais généraux	1 194	1 135
Locations et charges locatives	33	29
Entretiens et réparations	136	143
Assurances	452	419
Divers	573	544
3- AUTRES SERVICES EXTERNES	25 157	30 137
Activité immobilière	2 546	2 333
Frais généraux	22 611	27 804
TOTAL	39 759	46 535

Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	2015	2014
Impôts et taxes sur rémunérations	537	367
Taxes foncières et autres taxes récupérables	4 354	4 162
Taxes foncières et autres taxes non récupérables	158	155
Autres impôts et taxes	801	4 801
TOTAL	5 850	9 485

Le poste « Autres impôts et taxes » comprenait 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 qui ont été payés en 2015.

Frais de personnel

(en milliers d'euros)	2015	2014
Rémunérations	3 939	4 320
Charges sociales correspondantes	2 450	2 714
TOTAL	6 389	7 034

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)	2015	2014
Immobilisations corporelles	33 238	29 704
TOTAL	33 238	29 704

Dotations aux dépréciations et provisions

(en milliers d'euros)	2015	2014
Immobilisations	291	3 799
Actif circulant	1 139	338
Risques et charges	890	0
TOTAL	2 320	4 137

Autres charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	2015	2014
Jetons de présence	829	714
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	6 691	179
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	1 618	2 673
TOTAL	9 138	3 566

Au 31 décembre 2015, le poste « Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations » concerne le Centre Commercial Gaîté pour un montant de 4,2 millions d'euros et l'ensemble immobilier du Cnit pour un montant de 2,4 millions d'euros.

Note 20 – Produits financiers

Produits financiers de participation

(en milliers d'euros)	2015	2014
Remontées de résultat filiales	98 520	214 320
Dividendes	1 217 347	322 802
Autres	404	608
TOTAL	1 316 271	537 730

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement Financière 5 Malesherbes, Capital 8, SCI Ariane-Défense, SCI Galilée-Défense et SCI Eiffel Levallois Bureaux.

Les principales distributions perçues en 2015 au titre du résultat 2014 et d'acomptes sur dividendes sont :

- Rodamco Europe BV 575 millions d'euros
- Uni-Commerces 510 millions d'euros
- Unibail-Rodamco SIF France 93 millions d'euros

Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	2015	2014
Produits des prêts aux filiales	297 025	311 943
TOTAL	297 025	311 943

En 2015, les filiales contributrices sont principalement Rodamco Europe France Financing pour 61 millions d'euros, GSSM Warsaw Sp zoo pour 22 millions d'euros, Unibail-Rodamco Spain SLU pour 20 millions d'euros, Rodamco Retail Deutschland BV pour 17 millions d'euros, Wood Sp zoo pour 16 millions d'euros, Zlote Tarasy Sp zoo pour 13 millions d'euros et Unibail-Rodamco Retail Spain pour 13 millions d'euros.

Autres intérêts et produits assimilés

(en milliers d'euros)	2015	2014
Agios bancaires	473	1 047
Intérêts sur comptes courants filiales	33 837	50 116
Produits sur caps, floors et swaps	73 577	81 942
Soulte sur annulation de caps et swaps	10 362	21 855
Soulte sur prêts transférés	1 144	343
Étalement commission sur prêts filiales	3 648	5 253
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	265	0
Refacturation charges financières aux filiales	63	16
TOTAL	123 369	160 572

Reprises sur dépréciations et transfert de charges

(en milliers d'euros)	2015	2014
Reprises sur provisions écarts de change	47 769	294
Reprise provision sur filiales	12 048	675 097
TOTAL	59 817	675 391

En 2014, la provision sur les titres de Rodamco Europe BV de 671,3 millions d'euros a été intégralement reprise.

Au cours de l'exercice 2015, des reprises de provision pour écart de conversion actif ont été enregistrées suite aux hausses des cours de la couronne tchèque, du forint hongrois et de la couronne suédoise.

Différences positives de change

(en milliers d'euros)	2015	2014
Gain de change CZK	1 176	1
Gain de change DKK	1	0
Gain de change HUF	17	0
Gain de change PLN	9 094	753
Gain de change SEK	1 172	18 943
TOTAL	11 460	19 697

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2015 sont essentiellement liés à l'échéance de prêts en zlotys polonais.

Note 21 – Charges financières**Dotations financières**

(en milliers d'euros)	2015	2014
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	8 404	7 572
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	1 682	52 727
Dépréciations et provisions		
Sur titres	30 875	19 473
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	11 786	17 678
Frais sur emprunts obligataires convertibles (Ornane)	4 888	1 540
TOTAL	57 635	98 990

Au 31 décembre 2015, des provisions ont été comptabilisées sur les titres de la filiale Unibail-Rodamco Spain SL pour un montant de 26,8 millions d'euros. Une provision de 4,0 millions d'euros a été également comptabilisée sur les titres de diverses autres filiales.

Intérêts et charges assimilés

(en milliers d'euros)	2015	2014
Agios bancaires	537	439
Commission sur caution et crédits confirmés	9 790	12 423
Intérêts sur emprunts	20 615	24 371
Intérêts sur titre de créance négociable	47	1 371
Intérêts sur emprunts obligataires	239 338	274 717
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	1 672	5 625
Intérêts sur compte courant	15 515	24 651
Intérêts sur obligations remboursables en actions	76	87
Charges sur cap, floor et swap hors groupe	83 164	58 227
Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire	351 758	82 601
Soulte sur annulation de swap	0	53 810
Soulte sur prêts transférés	5 699	9 605
Remontées de résultat filiales	16 220	13 028
TOTAL	744 431	560 955

Le poste « Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire » représente les primes versées en avril 2015 suite au rachat de 1 145 millions d'euros d'obligations publiques portant sur neuf émissions obligataires et de 741 millions d'euros d'ORNANES émises en 2012.

Différences négatives de change

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Perte de change CZK	19 831	0
Perte de change DKK	11	0
Perte de change HUF	1 926	6
Perte de change PLN	6 177	4 340
Perte de change SEK	3 864	5 499
Perte de change sur autres devises	0	4
TOTAL	31 809	9 849

Les pertes de change constatées en 2015 sont liées principalement à l'arrivée à l'échéance ou le remboursement anticipé en 2015 de prêts en couronnes tchèque, en zlotys polonais et en couronnes suédoises.

Note 22 – Résultat exceptionnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	3 845	1 803
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	486	112 315
Plus et moins-value sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	188 262	52 974
Provisions pour risques	(9 388)	517
Autres produits et charges exceptionnels	(24)	(260)
TOTAL	183 181	167 349

Au 31 décembre 2015, le poste « Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales » comprend le résultat de la TUP de la société SAS Nice Étoile pour un montant de 188,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, le poste « Provisions pour risque » comprend la dépréciation du mali de fusion sur les titres d'Unibail-Rodamco SIF France pour un montant de 9,3 millions d'euros.

Note 23 – Impôts sur les Sociétés

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Impôt sur les bénéfices	14 055	14 781
TOTAL	14 055	14 781

En 2015, Unibail-Rodamco SE a payé une contribution sur les dividendes d'un montant de 14 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
ACTIF				
Autres créances	SCI Sept Adenauer	Maison-mère ultime	38 173	Compte courant non rémunéré
	SCI Aéroville	Maison-mère ultime	14 646	Compte courant non rémunéré
	SCI Ariane-Défense	Maison-mère ultime	171 073	Compte courant non rémunéré
	SNC Capital 8	Maison-mère ultime	286 932	Compte courant non rémunéré
	SNC CC Francilia	Maison-mère ultime	72 306	Compte courant non rémunéré
	SCI Cnit Développement	Maison-mère ultime	54 526	Compte courant non rémunéré
	SCI Eiffel Levallois Bureaux	Maison-mère ultime	224 044	Compte courant non rémunéré
	SNC Financière 5 Malesherbes	Maison-mère ultime	66 208	Compte courant non rémunéré
	SCI Galilée-Défense	Maison-mère ultime	76 034	Compte courant non rémunéré
	SNC Lefoullon	Maison-mère ultime	895	Compte courant non rémunéré
	SNC Maltèse	Maison-mère ultime	51 506	Compte courant non rémunéré
	SCI Montheron	Maison-mère ultime	950	Compte courant non rémunéré
	SCI Randoli	Maison-mère ultime	108 425	Compte courant non rémunéré
	SCI Le Sextant	Maison-mère ultime	20 522	Compte courant non rémunéré
	SCI Trinity Défense	Maison-mère ultime	37 743	Compte courant non rémunéré
	SCI Village 8 Défense	Maison-mère ultime	2 215	Compte courant non rémunéré
	SCI Wilson (Puteaux)	Maison-mère ultime	43 468	Compte courant non rémunéré
PASSIF				
Emprunts et dettes financières divers	SNC Bures-Palaiseau	Maison-mère ultime	782	Compte courant non rémunéré
	SNC Gaîté Parkings	Maison-mère ultime	257	Compte courant non rémunéré
	SCI Ostraca	Maison-mère ultime	290	Compte courant non rémunéré
	SCI Sirmione	Maison-mère ultime	849	Compte courant non rémunéré
	SNC Yeta	Maison-mère ultime	1	Compte courant non rémunéré

5.4. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE

5.4.1. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	2015	2014
Instruments financiers		
Swap de taux et de devises	7 283 129	9 407 322
Caps et floors		
• achats	12 700 000	5 700 000
• ventes	200 000	950 000
Call Swaptions		
• ventes	3 800 000	300 000
TOTAL	23 983 129	16 357 322

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt 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
OPÉRATIONS FERMES			
Swap de taux		1 087 147	5 687 138
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	953 147	1 737 138
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF	134 000	0
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF		3 950 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV		
Swap de devises et de taux d'intérêt		0	508 844
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 435 000
	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000
	Prêt TV/Emp TF	USD	200 000
OPÉRATIONS CONDITIONNELLES			
Caps et floors			
	achats	2 250 000	10 450 000
Macrocouverture		2 250 000	10 450 000
Position isolée		0	0
	ventes	0	200 000
Macrocouverture		0	200 000
Position isolée		0	0
OPÉRATIONS OPTIONNELLES			
Call swaptions		500 000	3 300 000

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.

5.4.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(en milliers)	2015		2014	
	En devises	En euros	En devises	En euros
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		5 060 000		4 480 000
Garanties reçues		12 402		10 681
TOTAL		5 072 402		4 490 681
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		83 037		84 712
Accords de refinancement donnés, non utilisés en CZK	0	0	90 000	3 245
Accords de refinancement donnés, non utilisés en HUF	0	0	1 348 798	4 275
Garanties données en SEK	3 700 000	402 633	3 700 000	393 910
Garanties données en EUR		1 898 717		1 953 936
TOTAL		2 384 387		2 440 078

Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande.

5.4.3. Options donnant accès au capital

Plan		Période d'exercice	Prix de souscription ajusté (€) ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
2007 plan (n° 5)	2007	du 12/10/2011 au 11/10/2014	143,46	653 700	126 180	220 351	559 529	-
	2008	du 24/10/2012 au 23/10/2015	103,62	860 450	185 210	270 097	775 563	-
	2009	du 14/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	667 798	38 704
2010 plan (n° 6)	2010	du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	654 253	63 936
	2011	du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	181 214	440 140	147 655
2011 plan (n° 7)	2011	du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000,0	-
	2012	du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	154 792	638	516 772
	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	107 431	-	509 635
	2014	du 04/03/2018 au 04/03/2021	186,1	606 087	-	79 272	-	526 815
2015 plan (n° 8)	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	39 741	-	576 119
	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	-	-	7 225
TOTAL				6 326 790	667 126	1 483 134	3 123 921	2 386 861

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

5.5. AUTRES INFORMATIONS

5.5.1. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

5.5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2015, aucun titre inscrit au nominatif administré n'est nanti. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

5.5.3. Rémunération du Directoire

(en milliers d'euros)	2015	2014
Revenu fixe	3 056	3 011
Prime variable	2 861	1 988
Autres avantages ⁽¹⁾	1 021	953
TOTAL⁽²⁾	6 938	5 952

(1) Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2015, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 147 900 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance ainsi que 8 911 actions de performance.

Au titre des performances 2015, les membres du Directoire recevront en 2016 une rémunération variable globale de 3 114 milliers d'euros.

5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 828 600 euros pour l'année 2015.

5.5.5. Effectif 2015

L'effectif moyen sur l'année 2015 est d'une personne. Au 31 décembre 2015, 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 2015

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 2015, 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 participation. 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 16 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Damien Laurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon

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 2015

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 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 16 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon

6



RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

6.1. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL	259	6.5. PROGRAMME DE CONFORMITÉ DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO (INCLUANT LE CODE D'ÉTHIQUE)	290
6.1.1. Dénomination	259	6.6. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	291
6.1.2. Siège social	259	6.6.1. Politique générale de rémunération des membres du Directoire	291
6.1.3. Forme juridique et législation applicable	259	6.6.2. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance	324
6.1.4. Régime SIIC	259	6.7. AUTRES INFORMATIONS	326
6.1.5. Durée de la Société	259	6.7.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2015 (hors mandataires sociaux)	326
6.1.6. Objet social	259	6.7.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2015 (hors mandataires sociaux)	326
6.1.7. Registre du Commerce et des Sociétés	259	6.7.3. Information sur les transactions sur titres et initiés permanents	326
6.1.8. Consultation des documents juridiques	259	6.7.4. Honoraires des experts évaluateurs	327
6.1.9. Exercice social	260	6.7.5. Assurances	327
6.1.10. Répartition statutaire des bénéficiaires	260	6.7.6. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (art. D. 441-4 du Code de Commerce)	328
6.1.11. Organes de gestion et de direction	260	6.7.7. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE	328
6.1.12. Assemblées Générales	260	6.8. FACTEURS DE RISQUE	329
6.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif	260	6.8.1. Risques inhérents aux activités du Groupe	329
6.2. RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL	262	6.8.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels	330
6.2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	262	6.8.3. Risques liés aux systèmes d'information	331
6.2.2. Capital social – Forme des actions	262	6.8.4. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières	332
6.2.3. Autres titres donnant accès au capital	265	6.8.5. Risques liés à la volatilité du cours des valeurs mobilières émises par Unibail-Rodamco SE	333
6.2.4. Rachat d'actions propres	273	6.8.6. Risques liés à la crise des dettes souveraines	333
6.2.5. Nantissement d'actions de la Société	274	6.8.7. Risques liés aux personnes clés de l'équipe dirigeante	333
6.2.6. Titres en déshérence	274	6.8.8. Risques liés à l'implantation géographique	333
6.2.7. Autres titres représentatifs de capital	274	6.8.9. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts	333
6.2.8. Dividendes/Distribution	274		
6.3. CAPITAL ET DROITS DE VOTE	277		
6.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	277		
6.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1 ^{er} janvier 2015	278		
6.3.3. Pacte d'associés	278		
6.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : LE DIRECTOIRE ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE	279		
6.4.1. Le Directoire	279		
6.4.2. Le Conseil de Surveillance	285		
6.4.3. Les comités du Conseil de Surveillance	289		
6.4.4. Règlement Prospectus – Déclaration Négative	289		

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 ⁽¹⁾

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 ⁽²⁾ :

- 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^{er} 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 ;
- le management, la location, la prise à bail, la vente ou l'échange des actifs énumérés ci-dessus, soit directement, soit par prise de participations ou d'intérêts, soit en constituant toute société civile ou commerciale ou groupement d'intérêt économique ;
- et généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou de nature à favoriser son développement ;
- toute prise, détention, cession de participation dans toutes personnes morales françaises ou dans toutes personnes morales étrangères ayant une activité se rattachant directement ou indirectement à l'objet social de la Société ou de nature à favoriser son développement.

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 203 du Rapport Annuel.

(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^{er} 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.

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 »⁽¹⁾) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résidente fiscale française, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'Impôt sur les Sociétés français sur les dividendes distribués par la SIIC (« Actionnaire à Prélèvement »). Tout Actionnaire Concerné est présumé être un Actionnaire à Prélèvement sauf à produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. À défaut et conformément à l'article 21 des statuts, l'Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société du montant du prélèvement. Ce montant sera alors, soit compensé lors de la mise en paiement de la distribution, soit remboursé *a posteriori*.

6.1.11. Organes de gestion et de direction (2)

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance.

Au 31 décembre 2015, le Directoire d'Unibail-Rodamco SE est composé de six membres⁽³⁾ nommés par le Conseil de Surveillance, composé lui-même de onze 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⁽⁴⁾.

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 a proposé à l'Assemblée Générale du 16 avril 2015 une résolution confirmant ce principe. Cette résolution a été approuvée par l'Assemblée Générale et l'article 18 des statuts a été modifié en conséquence.

6.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif

En complément des seuils prévus par la loi⁽⁵⁾, selon l'article 9 bis des statuts d'Unibail-Rodamco SE, tout actionnaire venant à posséder un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions ou à un multiple de ce pourcentage, est tenu dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils de participation, d'informer la Société du nombre total d'actions qu'il possède, par lettre recommandée adressée avec accusé de réception au siège social. Tout actionnaire dont la participation au capital devient inférieure à l'un des seuils mentionnés précédemment est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

(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 6.4.1.1. Composition du Directoire au 31 décembre 2015.

(4) Pour plus de détails, se référer aux statuts disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

(5) Pour plus de détails, se référer à la section 6.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1^{er} janvier 2015.

Par ailleurs, aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné ⁽¹⁾ doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou *via* une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil. À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant se verra priver du droit de participer et/ou de voter aux Assemblées Générales de la Société conformément aux termes de l'article 9 alinéa 4 des statuts.

Aux termes de l'article 9 bis, l'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration d'atteinte ou de franchissement de seuil de 10 %, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du Code général des impôts, notamment s'il est (i) non soumis à l'impôt sur les sociétés en France et (ii) non imposé dans son pays de résidence à un taux équivalent à au moins deux tiers de l'impôt supporté en France. L'Actionnaire Concerné qui ne se définit pas comme un Actionnaire à Prélèvement devra produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. Toute modification ultérieure apportée au statut de l'Actionnaire Concerné doit être communiquée à la Société, au plus tard dans les dix jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions visées aux premier et troisième paragraphes ci-dessus, (i) si le défaut a été constaté et (ii) si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital en font la demande dans les conditions prévues par la loi, les actions qui constituent l'excédent de la participation sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification (à moins que les droits de vote aient déjà été retirés conformément à l'article 9 alinéa 4 des statuts).

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, directement ou par procuration donnée à un tiers.

Les déclarations doivent être envoyées au Service des Relations Investisseurs : investors@unibail-rodamco.com.

(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.

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 2015, s'élève à 493 469 710 euros divisé en 98 693 942 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 2015)

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 2015.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou d'Options de Performance créées/ souscrites ou attribuées ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/ obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2015 ⁽²⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾ 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	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ 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 ⁽³⁾ assorti d'un droit de priorité	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾ 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	0	Totalité de l'autorisation

RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

Renseignements de caractère général concernant le capital

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou d'Options de Performance créées/ souscrites ou attribuées ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/ obligations, Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2015 ⁽²⁾
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature 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 ⁽³⁾	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe – Plan n° 2 d'attribution d'Actions de Performance ⁽⁴⁾ Résolution n° 18	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation ⁽⁵⁾	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 ⁽⁴⁾ Conditions de présence et de performance obligatoires	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾ Résolution n° 19	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	16/04/2015	16/10/2016	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	28 202	371 798
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Plan d'options de souscription d'actions – Plan Performance n° 8 Résolution n° 19	Maximum : • 1 % du capital totalement dilué par an • 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	23/04/2014	23/06/2017	Membres du personnel Groupe et dirigeants	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires Aucune décote	623 085	2 412 936

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds :

122 millions d'euros en nominal d'actions, et valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
1,5 milliard d'euros en nominal de titres de créance.

(3) Droit Préférentiel de Souscription.

(4) Les 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.

Tableau récapitulatif des nouvelles autorisations d'augmentation de capital soumises à l'accord de l'Assemblée Générale annuelle des actionnaires du 21 avril 2016

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	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 ⁽³⁾ Résolution n° 11	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	21/04/2016	21/10/2017	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 16/04/2015
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ Résolution n° 12	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	21/04/2016	21/10/2017	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ assorti d'un droit de priorité	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 16/04/2015
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾ Résolution n° 13	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	21/04/2016	21/10/2017	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 16/04/2015
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Résolution n° 14	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	21/04/2016	21/10/2017	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités ; suppression du DPS ⁽³⁾	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 16/04/2015
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe – Plan n° 2 d'attribution d'Actions de Performance ⁽⁴⁾ Résolution n° 15	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation ⁽⁵⁾	21/04/2016	21/06/2019	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités ⁽⁴⁾	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 16/04/2015
Augmentation de capital réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾ Résolution n° 16	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	21/04/2016	21/10/2017	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 part non utilisée de la délégation du 16/04/2015

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds :

122 millions d'euros en nominal d'actions, et valeurs mobilières donnant accès au capital ; et 1,5 milliard d'euros en nominal de titres de créance.

(3) Droit Préférentiel de Souscription.

(4) Les 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

6.2.3.1. Options et Actions de Performance

La rémunération variable long terme (LTI) en actions est un outil majeur de la politique de rémunération du Groupe et participe fortement à l'attractivité d'Unibail-Rodamco dans ses fonctions d'employeur.

La Société conjugue deux instruments de rémunération en actions : les Options de Performance et les Actions de Performance, qui sont utilisées comme un outil de fidélisation des collaborateurs et d'alignement sur les intérêts des actionnaires.

Ce programme d'incitation long terme, assujéti à des conditions de performance et de présence, est destiné à consolider l'engagement des collaborateurs bénéficiaires à accompagner le développement du Groupe en incitant à la prise de décisions qui contribuent à son succès et à faire converger les intérêts long termes des collaborateurs et dirigeants bénéficiaires avec ceux des actionnaires.

Les Options et Actions de Performance sont consenties aux collaborateurs et dirigeants, en contrepartie notamment de leur exemplarité, de l'accroissement de leur responsabilité, de leur rôle clé au sein du Groupe et de leur contribution long terme à la performance du Groupe.

Chaque bénéficiaire reçoit un nombre d'Options de Performance et un nombre d'Actions de Performance dont le ratio entre le nombre d'Options et d'Actions est revu chaque année et est identique pour chaque bénéficiaire qu'il soit dirigeant ou collaborateur.

Plafonné à un pourcentage maximum du capital dilué autorisé par l'Assemblée Générale, l'effet dilutif potentiel de ces instruments demeure relatif et maîtrisé par la Société et ressort théoriquement (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de

performance requises sur les périodes considérées et en dehors de toutes radiations susceptibles d'intervenir au cours desdites périodes) au 31 décembre 2015, à 5,6 % du capital totalement dilué.

Les attributions par bénéficiaire ne sont pas automatiques en nombre ou en fréquence. Elles varient chaque année tant en ce qui concerne la liste des bénéficiaires qu'en ce qui concerne le nombre attribué à chacun d'entre eux. Elle vise chaque année environ 320 collaborateurs du Groupe.

Conformément au Code Afep-Medef, les obligations de conservation et d'investissement en actions applicables aux dirigeants sont exposées dans la section 6.4.1.2.

Procédure d'attribution des Options et Actions de Performance

Dans le cadre du vote en Assemblée Générale des résolutions portant délégation au Directoire, les actionnaires autorisent le Directoire à attribuer des Options et des Actions de Performance.

Le Conseil de Surveillance joue un rôle essentiel dans la procédure d'attribution en définissant l'enveloppe globale d'attribution des Options et Actions de Performance ainsi que le nombre d'Options et d'Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire. Ces décisions sont prises en application du Code Afep-Medef sur recommandation du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

Le Directoire détermine annuellement la liste des bénéficiaires et les allocations individuelles dans les strictes limites de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale et de l'enveloppe globale définie par le Conseil de Surveillance.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES : AUTORISE

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à procéder à des attributions d'Options de Performance et d'Actions de Performance et fixe les principes suivants :

- une durée d'autorisation limitée à 38 mois ;
- un montant maximum de l'enveloppe permettant de contenir l'effet dilutif potentiel ;
- l'obligation de prévoir une condition de présence et une ou plusieurs conditions de performance ;
- l'obligation de prévoir une période de référence pour la détermination de la condition de performance et une période de conservation pour les Actions de Performance.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE : DÉTERMINE

Annuellement, le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR :

- détermine l'enveloppe globale d'Options et d'Actions de Performance à attribuer en tenant compte des seuils fixés par l'Assemblée Générale, de l'effet dilutif potentiel pour les actionnaires et de la charge financière de l'attribution (dirigeants mandataires sociaux inclus) pour la Société ;
- fixe le nombre d'Options de Performance et d'Actions de Performance attribuées à chacun des membres du Directoire ;
- fixe les obligations de conservation et d'investissement en actions des membres du Directoire.

LE DIRECTOIRE : MET EN ŒUVRE

Le Directoire arrête les conditions et modalités de l'attribution ainsi que les termes des Plans et notamment :

- la liste des bénéficiaires salariés et leur allocation à partir de l'enveloppe définie par le Conseil de Surveillance ;
- les modalités et conditions du plan notamment la/les condition(s) de performance et la condition de présence et ses exceptions ;
- la période d'acquisition pour les Options et Actions de Performance et les périodes de référence et de conservation pour les Actions de performance ;
- le prix de souscription au moment de l'attribution d'Options de Performance sans aucune décote et selon les règles prévues par le Code de Commerce.

Conditions générales communes aux attributions d'Options et d'Actions de Performance aux salariés et dirigeants mandataires sociaux

Les plans d'Options de Performance et d'Actions de Performance sont alignés sur les principes suivants :

- un **plan unique** pour les salariés et dirigeants mandataires sociaux ;
- une **périodicité stable et récurrente** prohibant tout effet d'aubaine ;
- l'**absence de toute décote** sur le prix de souscription ;
- une **condition de performance exigeante et calculée sur une longue période (minimum 3 ans)**, en lien direct avec la performance et la stratégie long terme de l'entreprise : pas de rémunération de la sous performance ou de la performance médiane ;
- une **condition de présence continue** de 24 mois précédant la levée d'Options ou la livraison d'Actions de Performance ;
- un **plafonnement de l'allocation globale** pour limiter l'effet dilutif potentiel et la charge pour la Société ;
- une **stabilité des conditions** des plans d'Options et d'Actions de Performance, demeurées inchangées depuis leur mise en place en 2006 (Options de Performance) et 2012 (Actions de Performance), les plans n'ayant fait l'objet que de simples mises à jour.

Plafonnements des autorisations

- l'attribution des Options de Performance est assortie d'une limite annuelle maximum de 1 % et d'une limite globale de 3% du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation.
- l'attribution des Actions de Performance 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.
- 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.

a) Options de Performance des salariés et dirigeants mandataires sociaux (options de souscription et/ou d'achat d'actions)

L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur en matière d'attribution d'Options de Performance date du 23 avril 2014 (19^e résolution) et expire le 23 octobre 2017.

Les Options de Performance sont toutes obligatoirement attribuées sans décote. La durée de chaque Plan étant de sept ans, elles peuvent être exercées, en une ou plusieurs fois, pendant une période de 3 ans à partir du quatrième anniversaire suivant la date d'attribution, sous réserve des conditions de présence et de

performance. Les Plans prévoient des exceptions à la condition de performance en cas d'échange d'actions à la suite d'une fusion ou scission ou à la période d'acquisition en cas d'offre publique.

Conformément à l'article L. 225-177 du Code de Commerce et à la résolution elle-même, aucune attribution ne pourra intervenir :

- moins de vingt séances de Bourse après (i) le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou (ii) une augmentation de capital ;
- dans le délai de dix séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
- au-delà d'une période de 120 jours suivant la date de publication des comptes annuels ; et
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux d'Unibail-Rodamco SE ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de la Société, et la date postérieure de dix séances de Bourse à celle où cette information est rendue publique.

Le détail des différents plans en vigueur figure ci-après (Plan n° 5 à Plan n° 8).

Condition de performance

Choix de la condition de performance

Le Conseil de Surveillance s'assure que le LTI favorise la performance globale et n'encourage pas la prise de risque excessive. La mesure de la condition de performance sur le long terme aligne les intérêts des actionnaires avec ceux des bénéficiaires, tant salariés que dirigeants.

La condition de performance retenue par le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR répond aux exigences suivantes :

Exigences	Pratique de la Société
Être établie sur la base d'un indicateur externe échappant à tout contrôle de la Société et permettant un total alignement des intérêts des actionnaires et des bénéficiaires de l'attribution	Une comparaison sur une longue période de l'évolution des investissements en action de la Société (<i>Total Shareholder Return - TSR</i>) avec l'indice de référence EPRA <i>Eurozone Total Return Index</i> publié par Bloomberg
Permettre la comparaison de la performance de la Société avec celles de son secteur d'activité en Europe Continentale	Une comparaison de la performance avec un groupe de sociétés établi par l' <i>European Public Real Estate Association</i> regroupant les 35 premières capitalisations boursières du secteur de l'immobilier en Europe Continentale
Ne prendre en compte que la surperformance sans rémunérer la performance médiane ni la sous-performance	Une condition de performance atteinte uniquement en cas de surperformance ; aucun <i>vesting</i> en cas de performance médiane ou de sous-performance
N'opérer aucune distinction de traitement entre les dirigeants mandataires sociaux et les autres collaborateurs du Groupe	Une condition de performance unique applicable à l'ensemble des bénéficiaires sans distinction

Le Conseil de Surveillance estime que le rapport entre la performance boursière de l'action Unibail-Rodamco SE (TSR) et celle de l'indice EPRA⁽¹⁾ *Eurozone Total Return* ("EPRA *Eurozone Index*") est un indicateur très pertinent de la performance de l'entreprise, laquelle se mesure sur le long terme dans un secteur d'activité extrêmement cyclique et sensible à des facteurs macroéconomiques externes.

Cet indicateur, repris dans la condition de performance mise en œuvre, est par ailleurs un des indicateurs de référence utilisé par les investisseurs et analystes pour mesurer et comparer la performance des entreprises cotées du secteur immobilier en Europe.

Définition de la condition de performance, période de référence et Groupe de Comparaison

Le droit de lever les Options de Performance est subordonné à la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco SE qui doit être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'EPRA *Eurozone Index* 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'EPRA *Eurozone Index* tel que publié par Bloomberg ;
- (ii) la performance de l'Indice EPRA *Eurozone Index* est égale à l'évolution de cet indice 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.

Le Groupe de Comparaison correspond au panel des 35 premières capitalisations boursières retenues par l'EPRA pour le calcul de son EPRA *Eurozone Index*.

Au 31 décembre 2015, parmi les 35 sociétés cotées du secteur immobilier d'Europe Continentale composant cet indice, les 10 premières pesaient 67,57 % de l'indice : Unibail-Rodamco SE (18,08 % ⁽²⁾), Vonovia SE (10,42 %), Klepierre (9,99 %), Deutsche Wohnen AG (6,76 %), Gecina (5,49 %), Foncière des Régions (4,28 %), LEG Immobilien AG (3,71 %), Icade (3,57 %), Merlin Properties Socimi SA (2,92 %) et Grand City Properties (2,35 %).

(1) *European Public Real Estate Association*.

(2) *Poids relatif dans l'indice sur la base de la capitalisation boursière*.

Condition de présence

La levée des Options de Performance n'est autorisée qu'aux bénéficiaires en mesure de justifier avant la levée des Options, d'une présence effective, au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou de leur mandat social, pendant 24 mois continus dans l'une des entreprises du Groupe ⁽¹⁾.

Les Options deviennent caduques en cas de démission, de licenciement, de rupture conventionnelle ou de révocation du bénéficiaire pour quelque motif que ce soit. En revanche, elles subsistent en cas de départ à la retraite, de cessation d'activité pour cause de décès ou d'invalidité (2^e ou 3^e catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale et pour les pays étrangers, par des dispositions équivalentes prévues par la réglementation locale), sur décision expresse et motivée du Directoire dans des circonstances exceptionnelles ou de substitution d'employeur approuvée par Unibail-Rodamco SE.

Plans en vigueur

Plans en vigueur	Plan Performance n° 5	Plan Performance n° 6	Plan Performance n° 7	Plan Performance n° 8
Autorisations consenties par l'Assemblée Générale Mixte	21 mai 2007	14 mai 2009	27 avril 2011	23 avril 2014
Décision du Directoire en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR	11 octobre 2007 : Adoption d'un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 5), ⁽¹⁾	10 mars 2010 : Adoption d'un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 6).	9 juin 2011 : Adoption d'un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 7).	3 mars 2015 : Adoption d'un plan d'options de souscription d'actions soumises à condition de performance (Plan n° 8).
Attributions effectives par Plan 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 (voir tableau ci-après).	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 (voir tableau ci-après).	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.	Les Directoires du 3 mars 2015 et du 8 mars 2016 ont consenti au total 1 234 693 Options de Performance.
Actions créées /Actions potentielles pour chaque plan au 8 mars 2016	Le nombre d'actions créées s'élève à 1 466 470 et, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 15 595.	Le nombre d'actions créées s'élève à 1 116 506 et, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 188 968.	Le nombre d'actions créées s'élève à 26 638 et, après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 1 549 609.	Après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre s'élève à 1 191 764.

(1) 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.

Le 8 mars 2016, le Directoire a consenti au total 611 608 Options de Performance à 325 bénéficiaires.

(1) En ce compris, dans le cas de la substitution d'employeur approuvée par la Société, chez cet employeur ; sauf cas exceptionnels de maintien des droits dans les conditions prévues par le règlement du plan concerné.

Information sur les options de souscription ou d'achat d'actions au 8 mars 2016 (Tableau n° 8 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Date du plan	Plan Performance n° 5		Plan Performance n° 6		Plan Performance n° 7				Plan Performance n° 8	
	Tranche 2008	Tranche 2009	Tranche 2010	Tranche 2011	Tranche 2011	Tranche 2012	Tranche 2013	Tranche 2014	Tranche 2015	Tranche 2016
Date de l'Assemblée Générale	21/05/2007	21/05/2007	14/05/2009	14/05/2009	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	23/04/2014	23/04/2014
Nombre maximum d'Options pouvant être attribuées en vertu de l'autorisation de l'Assemblée Générale	≤ 3 % du capital social dilué ***		≤ 3 % du capital social dilué ***		≤ 1 % du capital social dilué ****				≤ 1 % du capital social dilué ****	
					≤ 3 % du capital social dilué ****				≤ 3 % du capital social dilué ****	
Date du Directoire	23/10/2008 (1) (2) (3)	13/03/2009 (1) (2) (3)	10/03/2010 (1) (2) (3)	10/03/2011 (3)	09/06/2011	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	08/03/2016
Nombre total d'actions attribuées	1 045 660	905 566	949 361	769 009	26 000	672 202	617 066	606 087	623 085	611 608
Attribution effective totale en % du capital dilué (4)	1,12 %	0,97 %	1,01 %	0,82 %	0,03 %	0,70 %	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %
Attribution effective aux mandataires sociaux (5) en % du capital dilué (4)	0,23 %	0,19 %	0,20 %	0,17 %	0,03 %	0,16 %	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %
dont les mandataires sociaux (6) :	60 353	51 550	101 073	76 500	26 000	97 750	124 100	125 800	127 500	148 750
Christophe Cuvillier	n/a	n/a	n/a	n/a	26 000 (7)	29 750	42 500	42 500	42 500	42 500
Olivier Bossard *	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400	20 400	20 400
Fabrice Mouchel *	17 603	15 088	14 792	13 260	n/a	11 900	15 300	17 000	18 700	18 700
Astrid Panosyan (8)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700
Jaap Tonckens	n/a	n/a	49 303	26 520	n/a	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500
Jean-Marie Tritant *	21 375	18 231	18 489	18 360	n/a	15 300	20 400	20 400	20 400	22 950
Point de départ d'exercice des options (à l'ouverture de Bourse) ** (9)	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	09/03/2020
Date d'expiration (à la clôture de Bourse) ** (9)	23/10/2015	13/03/2016	10/03/2017	10/03/2018	09/06/2018	14/03/2019	04/03/2020	03/03/2021	03/03/2022	08/03/2023
Prix ajusté (€) sans décote	103,62	79,08	120,33	141,54	152,03	146,11	173,16	186,10	256,81	227,24
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268	Voir p. 268
Nombre d'Options exercées	775 563	690 907	656 783	459 723	26 000	638	0	0	0	0
Nombre d'Options de Performance annulées	270 097	199 064	231 172	181 724	0	154 792	109 344	80 972	42 929	0
NOMBRE D'OPTIONS DE PERFORMANCE RESTANTES	0	15 595	61 406	127 562	0	516 772	507 722	525 115	580 156	611 608

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.

** Sous réserve que les conditions de présence et de performance soient remplies.

*** Le nombre total des Options consenties en vertu respectivement (i) de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 21 mai 2007 (9^e résolution) et de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2009 (19^e résolution) ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social sur une base totalement diluée.

**** Le nombre total des Options à consentir en vertu respectivement (i) de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 27 avril 2011 (21^e résolution) et (ii) de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 23 avril 2014 (19^e résolution) ne pourra donner droit à la souscription ou à l'achat d'un nombre d'actions supérieur à 3 % du capital social sur une base totalement diluée, avec un maximum de 1 % sur une base totalement diluée par an.

(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) Sur la base du capital dilué au 31 décembre N-1.

(5) Mandataires sociaux d'Unibail-Rodamco SE présents au moment de l'attribution.

(6) Mandataires sociaux d'Unibail-Rodamco SE au 31 décembre 2015.

(7) Consécutivement à sa nomination du 1^{er} juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation exceptionnelle dans le cadre du Plan Performance (Plan n° 7).

(8) Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance le 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(9) Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

Au 8 mars 2016, après prise en compte des radiations, le nombre d'actions potentielles à émettre théoriquement (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance requises sur les périodes considérées et en dehors de toutes radiations susceptibles d'intervenir au cours desdites périodes) au titre des Options de Performance représente 2,91 % du capital totalement dilué.

b) Actions de Performance

L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur en matière d'attribution d'Actions de Performance date du 16 avril 2015 (18^e résolution) et expire le 16 octobre 2018.

Le recours aux Actions de Performance permet de réduire l'effet dilutif des plans de rémunération variable long terme en actions tout en maintenant un niveau de motivation équivalent.

Les plans sont tous assujettis à des conditions de présence et de performance identiques à celles appliquées aux plans d'Options de Performance (section 6.2.3.1 du présent rapport).

L'attribution d'Actions de Performance s'intègre dans une politique générale visant à favoriser la valeur actionnariale, dans la mesure où l'attribution ne devient effective que si la condition de performance est atteinte. À défaut d'atteinte de la condition de performance sur la période de référence et de respecter la condition de présence, l'intégralité des droits est perdue.

La loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron ») a profondément remanié le régime juridique, fiscal et social des attributions gratuites d'actions avec la réduction de la contribution patronale de 30 à 20 %, la suppression de la contribution salariale de 10 % sur la plus-value d'acquisition et une imposition selon le régime des plus-values de cession avec abattement pour durée de détention.

Ce nouveau dispositif n'est applicable qu'aux actions dont l'attribution a été autorisée par une décision de l'Assemblée Générale postérieure à la publication de la loi, intervenue le 7 août 2015, et n'est donc pas applicable aux plans en vigueur. Pour en bénéficier, la Société doit présenter une nouvelle résolution soumise au vote des actionnaires autorisant le Directoire à attribuer des Actions de Performance sous ce régime.

Eu égard à l'intérêt tant pour la Société que pour les bénéficiaires du nouveau régime de la Loi dite « Macron », la Société présentera, pour en bénéficier, une nouvelle résolution, lors de l'Assemblée Générale d'avril 2016, dans des termes strictement identiques à ceux de la résolution approuvée le 16 avril 2015.

Périodes d'acquisition, de référence et de conservation

Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français

Nonobstant ce qu'autorise désormais la Loi Macron venue assouplir les durées d'acquisition et de conservation des actions gratuites, soucieux de maintenir les meilleures pratiques de place et de tenir compte des attentes des actionnaires de la Société et des recommandations des agences de conseil en vote, le Conseil

de Surveillance a décidé de maintenir une durée totale du plan d'Action de Performance à 5 ans comprenant (i) une période d'acquisition et de référence de 3 ans pour le calcul de la condition de performance (ii) assortie d'une période de conservation de 2 ans.

Si la condition de performance et la condition de présence sont remplies à l'issue de la période d'acquisition, la livraison des actions peut intervenir au plus tôt 3 ans après l'attribution et, les bénéficiaires en obtiennent la libre disponibilité au plus tôt 5 ans après la date d'attribution.

Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français

La période de référence utilisée pour le calcul de la condition de performance est identique à celle applicable aux résidents français. En revanche, la période d'acquisition est de 4 ans et la période de conservation ne leur est pas applicable. Si la condition de performance et la condition de présence sont remplies, la livraison des actions peut intervenir au plus tôt 4 ans après la date d'attribution aux bénéficiaires qui en obtiennent la libre disponibilité.

Condition de performance

À l'instar de ce qui s'applique pour les Options de Performance (section 6.2.3.1 du présent rapport), 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⁽¹⁾ *Eurozone Total Return Index* ("EPRA *Eurozone Index*") sur la 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'EPRA *Eurozone Index* tel que publié par Bloomberg.
- (ii) La performance de l'indice EPRA *Eurozone Index* est égale à l'évolution de cet indice 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).

La période d'acquisition correspond à la période de référence pour la mesure de la condition de performance (« Période de Référence »). Cette mesure de la performance sur trois ans, au minimum, assure l'alignement de la rémunération en actions sur la performance moyen/long terme de la Société.

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.

(1) *European Public Real Estate Association.*

La condition de performance est ainsi vérifiée, au maximum, à quatre reprises à date fixe (« restrictive tests ») au cours de la période d'acquisition. L'application de ces quatre *restrictive tests* a pour effet d'étendre successivement la période de référence de 3,5 ans à 5 ans. Si la condition de performance n'est réalisée à aucun de ces *restrictive tests*, les droits sont définitivement et intégralement perdus.

La condition de performance des Actions de Performance étant identique à celle des Options de Performance, la condition de performance est présentée en pages 266 et 267.

Condition de présence

L'attribution définitive des Actions de Performance n'est autorisée qu'au profit de 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).

Pour les non-résidents fiscaux français, la condition de présence se vérifie 24 mois avant la fin de la période d'acquisition de 4 ans.

La condition de présence étant identique à celle des Options de Performance, pour plus de détails, se référer à la page 268.

Plans en vigueur

Plans en vigueur	Plan Performance n° 1 d'Actions de Performance			
Autorisations consentie par l'Assemblée Générale mixte	26 avril 2012			
Décision du Directoire en accord avec le Conseil de Surveillance sur recommandation du CGNR	Directoire du 14 mars 2012 : Adoption, à effet du 26 avril 2012, d'un plan d'Actions de Performance (Plan Performance n° 1).			
Actions attribuées au titre du Plan par le Directoire en accord avec le Conseil de Surveillance et le CGNR	Le 14 mars 2012 avec effet au 26 avril 2012, 44 975 Actions de Performance	Le 4 mars 2013, 36 056 Actions de Performance	Le 3 mars 2014, 36 516 Actions de Performance	Le 3 mars 2015, 37 554 Actions de Performance
Actions définitivement acquises au titre du Plan n°1	Après avoir constaté le 27 avril 2015 la réalisation de la condition de performance du Plan n°1 – Performance – Tranche 2012 sur la Période de Référence courant du 26 avril 2012 au 26 avril 2015, et après prise en compte de la condition de présence, 27 570 actions nouvelles ont été attribuées définitivement aux bénéficiaires résidents fiscaux français assujettis à une obligation de conservation de 2 ans.	Après avoir constaté le 5 mars 2016 la réalisation de la condition de performance du Plan n°1 – Performance – Tranche 2013 sur la période de référence courant du 4 mars 2013 au 4 mars 2016, et après prise en compte de la condition de présence, 21 482 actions nouvelles ont été attribuées définitivement aux bénéficiaires résidents fiscaux français assujettis à une obligation de conservation de 2 ans.	n/a	n/a
	Les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan aux non-résidents fiscaux français seront livrées sous réserve de la réalisation de la condition de présence, en avril 2016.	Les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan aux non-résidents fiscaux français seront livrées sous réserve de la condition de présence, en mars 2017.		
Dilution potentielle au titre de chaque plan au 8 mars 2016	Après prise en compte du départ de collaborateurs, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre de ce Plan Performance n° 1 s'élève à 15 068.			

Plan n° 2 d'Actions de Performance

Afin de bénéficier des nouvelles dispositions introduites par la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (dite « Loi Macron ») et dans la mesure où ces nouvelles dispositions s'appliquent aux actions gratuites dont l'attribution a été autorisée par une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires à une date postérieure à la date de publication de la loi, il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 de voter une nouvelle résolution dans des termes strictement identiques à ceux de la résolution approuvée le 16 avril 2015 autorisant le Directoire à consentir des Actions de Performance aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe.

Si elle est adoptée, cette résolution mettra un terme, pour le solde non utilisé, à l'autorisation antérieure consentie par l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015.

De surcroît, dans le cadre d'une volonté permanente d'amélioration de ses pratiques, la Société a décidé d'engager une refonte de ses plans d'actions de performance applicables aux attributions effectuées à compter du 1^{er} janvier 2017. Ces évolutions viseront notamment à supprimer la possibilité de vérifier à plusieurs reprises la réalisation de la condition de performance (« *restrictive tests* ») à l'issue de la période d'acquisition, la condition de performance n'étant donc testée qu'une seule fois (« *single testing* »). Les termes, modalités et conditions des plans d'attribution d'actions de performance à venir seront amendés en conséquence dès 2017, sur recommandation du CGNR et après approbation du Conseil de Surveillance, afin de traduire cette suppression tout en préservant la nature incitative et l'objectif de fidélisation long-terme des attributions d'actions de performance à venir, ainsi que l'alignement sur le long terme des intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires.

Information sur les Actions de Performance au 8 mars 2016**Tableau n° 9 – Recommandations Afep-Medef/Tableau n° 10 – Recommandations AMF**

Date du Plan	2012	2013	2014	2015
Date du Directoire	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015
Nombre total d'Actions de Performance attribuées :	44 975	36 056	36 516	37 554
<i>Dont les mandataires sociaux :</i>				
Christophe Cuvillier	1 992	2 500	2 561	2 561
Olivier Bossard *	1 024	1 200	1 229	1 229
Fabrice Mouchel *	797	900	1 024	1 127
Astrid Panosyan **	n/a	n/a	n/a	n/a
Jaap Tonckens	1 707	1 500	1 536	1 536
Jean-Marie Tritant *	1 024	1 200	1 229	1 229
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015
<i>Date d'attribution définitive et début de la période d'indisponibilité ***</i>				
• pour les résidents fiscaux français ⁽¹⁾	26/04/2015	04/03/2016	03/03/2017	03/03/2018
• pour les non-résidents fiscaux français ⁽¹⁾	26/04/2016	04/03/2017	03/03/2018	03/03/2019
<i>Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse) ***</i>				
• pour les résidents fiscaux français ⁽²⁾	26/04/2017	04/03/2018	03/03/2019	03/03/2020
• pour les non-résidents fiscaux français ⁽³⁾	26/04/2016	04/03/2017	03/03/2018	03/03/2019
Nombre d'Actions de Performance acquises (non disponibles)	27 570	21 482	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	10 267	6 644	4 877	2 589
Nombre d'actions en attente d'attribution définitive	7 138	7 930	31 639	34 965

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.

** Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

*** Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

(1) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance qui sera vérifiée à compter du 26 avril 2015 pour le Plan 2012, du 4 mars 2016 pour le Plan 2013, du 3 mars 2017 pour le plan 2014 et du 3 mars 2018 pour le Plan 2015. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus respectivement au 26 avril 2017 (Plan 2012), au 4 mars 2018 (Plan 2013), au 3 mars 2019 (Plan 2014) et au 3 mars 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 avril 2015 (Plan 2012), au 4 mars 2016 (Plan 2013), au 3 mars 2017 (Plan 2014) et au 3 mars 2018 (Plan 2015). À 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 au 26 avril 2016 (Plan 2012), au 4 mars 2017 (Plan 2013), au 3 mars 2018 (Plan 2014) et au 3 mars 2019 (Plan 2015). À défaut, la période d'acquisition peut être prorogée au plus tard jusqu'au 26 avril 2017 (Plan 2012), 4 mars 2018 (Plan 2013), 3 mars 2019 (Plan 2014) et 3 mars 2020 (Plan 2015).

Au 8 mars 2016, après prise en compte des radiations, le nombre d'actions potentielles à émettre au titre des Actions de Performance représente 0,08 % du capital social totalement dilué.

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 2015, 9 357 519 ont été remboursées en actions.

Les ORA restantes à cette date s'élèvent à 6 189. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 7 736 ⁽¹⁾, sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011. Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007 ⁽²⁾.

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 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 217,28 euros et représentant un montant nominal de 750 millions d'euros.

En avril 2015, Unibail-Rodamco SE a mis en oeuvre une procédure de rachat ayant abouti à l'achat d'environ 99 % des ORNANE 2012. Au 31 décembre 2015, les ORNANE 2012 restantes s'élèvent à 42 122.

Les ORNANE 2012 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2016. Le taux de conversion s'établit à 1,13 au 31 décembre 2015. Pour plus de détails sur les ORNANE 2012, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012 ⁽²⁾.

Émission d'ORNANE 2014 du 25 juin 2014

Unibail-Rodamco SE a émis le 25 juin 2014, 1 735 749 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros.

Les ORNANE 2014 seront potentiellement convertibles à compter du 1^{er} avril 2016. Le taux de conversion s'établit à 1,03 au 31 décembre 2015. Pour plus de détails sur les ORNANE 2014, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014 ⁽²⁾.

Émission d'ORNANE 2015 du 15 avril 2015

Unibail-Rodamco SE a émis le 15 avril 2015, 1 441 462 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros.

Les ORNANE 2015 seront potentiellement convertibles à compter du 1^{er} avril 2016. Le taux de conversion s'établit à 1,00 au 31 décembre 2015. Pour plus de détails sur les ORNANE 2015, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 15-144 en date du 8 avril 2015 ⁽²⁾.

6.2.4. Rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015 a autorisé le Directoire, en application de l'article L. 225-209 et suivants 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 services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;

(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.

(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 250 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 2,45 milliards d'euros.

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016, 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 2015 (soit 98 693 942 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 2,47 milliards d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 16 avril 2015. 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 2015 au 8 mars 2016

Du 3 mars 2015 au 16 avril 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.

Du 17 avril 2015 au 8 mars 2016, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2015.

Au 8 mars 2016, la Société n'auto-détient aucune action propre.

Situation au 8 mars 2016

% 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 08/03/2016	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

Information sur les transactions réalisées entre l'Assemblée Générale Mixte du 16 avril 2015 et le 8 mars 2016

	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)	-	-	-	-	-	-
MONTANT	-	-	-	-	-	-

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 8 mars 2016, sont nantis 70 962 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 2014, la Société a procédé à une distribution de 9,60 euros par action prélevés sur le bénéfice distribuable (autorisée par l'Assemblée Générale du 16 avril 2015) et mise en paiement les 26 mars 2015 au titre d'un acompte sur dividendes et 6 juillet 2015 au titre du paiement du solde de la distribution.

Les actionnaires du Groupe ont ainsi reçu en deux paiements et pour chaque action Unibail-Rodamco SE détenue :

- 4,87 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 % 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) ;
- 4,73 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 2014 s'est donc élevée à 946 454 707 euros.

Au titre de l'exercice 2015, sur la base du résultat consolidé récurrent de 10,46 euros ⁽¹⁾ par action, le Directoire proposera à l'Assemblée Générale du 21 avril 2016 qui se prononcera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015, le versement d'un dividende de 9,70 euros par action prélevé sur le bénéfice distribuable, en augmentation de 1,0 % par rapport à 2014. Ce dividende représente un taux de distribution de 93 % du résultat net récurrent par action, en hausse par rapport à l'année 2014 (88 %).

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale devant se tenir le 21 avril 2016, les actionnaires du Groupe recevront un dividende de 9,70 euros pour chaque action Unibail-Rodamco SE détenue composé comme suit :

- 8,89 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 contribution de 3 % 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 et 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 ne sera pas 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 ⁽²⁾ ;

- 0,81 euro 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 contribution 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) pourra 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. Le prélèvement à la source non libératoire de 21 % pourrait également 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 prévue 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).

Le dividende, dont le montant a été fixé par le Conseil de Surveillance du 2 février 2016, sera payé comme suit :

- un acompte de 4,85 euros versé le 29 mars 2016 (date de détachement le 23 mars 2016), payé sur les bénéfices issus des activités immobilières exonérées ;
- un dividende final de 4,85 euros versé le 6 juillet 2016 (date de détachement le 4 juillet 2016), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 avril 2016, dont 0,81 euro 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 2015.

(2) La loi de finances rectificative pour 2015 du 29 décembre 2015 a rétabli la non-éligibilité des dividendes issus du régime SIIC au régime des sociétés-mères et filiales qui avait été supprimée ponctuellement suite à la censure par le Conseil constitutionnel d'une mesure à portée générale introduite par la loi de finances rectificative pour 2014 et incluant l'exclusion des dividendes issus du régime SIIC.

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
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 €
30/06/2014	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 de Performance (tranche 2012) suite à un décès	43	98 040 887	490 204 435 €	0,00 €
30/09/2014	Remboursement d'ORA	500	98 041 387	490 206 935 €	76 140,00 €
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 €
03/03/2015	Remboursement d'ORA	1 045	98 059 392	490 296 960 €	159 132,60 €
03/03/2015	Levée d'options (tranches 2007-2010)	15 774	98 075 166	490 375 830 €	1 698 066,93 €
03/04/2015	Remboursement d'ORA	180	98 075 346	490 376 730 €	27 410,40 €
03/04/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	370 345	98 445 691	492 228 455 €	49 774 191,67 €
30/06/2015	Remboursement d'ORA	126	98 445 817	492 229 085 €	19 163,97 €
30/06/2015	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012)	27 527	98 473 344	492 366 720 €	0,00 €
30/06/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	115 751	98 589 095	492 945 475 €	14 760 250,08 €
01/07/2015	Plan d'Épargne Entreprise	28 202	98 617 297	493 086 485 €	5 223 355,02 €
30/09/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	22 486	98 639 783	493 198 915 €	2 877 669,34 €
30/09/2015	Remboursement d'ORNANES	1 831	98 641 614	493 208 070 €	n/a
31/12/2015	Remboursement d'ORA	100	98 641 714	493 208 570 €	15 228,00 €
31/12/2015	Levée d'options (tranches 2009-2011)	52 228	98 693 942	493 469 710 €	5 717 440,57 €

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 8 mars 2016 de 98 760 646 actions de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote.

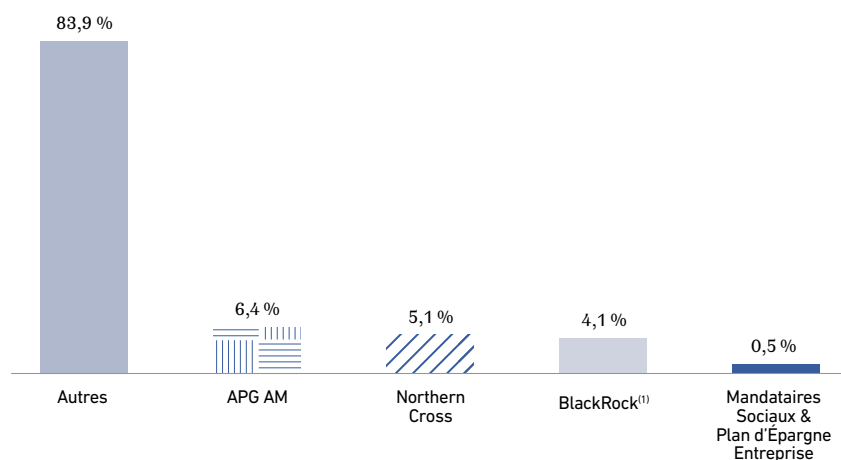
99,5 % du capital sont flottants.

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionariat	Situation au 31/12/2013			Situation au 31/12/2014			Situation au 31/12/2015			Situation au 08/03/2016		
	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
Public	96 838 169	99,56 %	99,56 %	97 613 810	99,55 %	99,55 %	98 171 188	99,47 %	99,47 %	98 227 844	99,46 %	99,46 %
Autodétention	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Mandataires sociaux	178 990	0,18 %	0,18 %	199 780	0,20 %	0,20 %	282 512	0,29 %	0,29 %	297 431	0,30 %	0,30 %
Plan d'Épargne Entreprise ⁽¹⁾	251 417	0,26 %	0,26 %	244 757	0,25 %	0,25 %	240 242	0,24 %	0,24 %	235 371	0,24 %	0,24 %

(1) Y inclus les parts souscrites par les membres du Directoire dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise.

Répartition du capital au 31 décembre 2015



(1) BlackRock Advisors (U.K.), LTD.

6.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1^{er} janvier 2015 ⁽¹⁾

En complément des seuils prévus l'article 9 bis des statuts d'Unibail-Rodamco SE ⁽²⁾ et aux termes de l'article L. 233-7 du Code de Commerce, toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote ⁽³⁾ informe la Société et l'AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède. Cette information est également donnée dans les mêmes délais lorsque la participation en capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils mentionnés ci-dessus.

À défaut, l'actionnaire est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant (article L. 233-14 alinéas 1 et 2 du Code de Commerce).

Un formulaire type de déclaration de franchissement de seuils légaux est disponible sur le site Internet de l'AMF.

À la 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 :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital au 08/03/2016	Nombre de droits de vote	% de droits de vote au 08/03/2016
UBS AG (nombre d'actions sur la base d'un fax adressé à la Société le 10/02/2015)	1 981 254	2,01 %	1 981 254	2,01 %

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^{er} janvier 2015 sont disponibles sur le site de l'AMF et les franchissements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

(2) Se reporter à la section 6.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif du présent Rapport Annuel.

(3) Calculés, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, à partir du nombre total d'actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droits de vote, tel que ce montant est publié sur une base mensuelle par Unibail-Rodamco SE au titre de l'information réglementée.

6.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : LE DIRECTOIRE ET LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

La Société, constituée en 1968, a la forme d'une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance depuis le 21 mai 2007. La Société a été transformée en société anonyme européenne à Directoire et Conseil de Surveillance par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 mai 2009.

Cette structure de gouvernance permet l'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives, dévolues au Directoire, et les fonctions non exécutives de supervision, dévolues au Conseil de Surveillance, ce dernier contrôlant le Directoire dans sa gestion de la Société.

Ce choix de gouvernance permet d'assurer une structure équilibrée entre exécution et supervision, réactive et efficace tout en conservant un fonctionnement souple et rapide du Directoire qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de Surveillance, dont la composition équilibrée et diversifiée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs.

Adhésion et conformité au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

En application de l'article L. 225-68 du Code de Commerce, Unibail-Rodamco SE a choisi de se référer au Code Afep-Medef en tant que code de gouvernement d'entreprise.

6.4.1. Le Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco SE supervisée par le Conseil de Surveillance. Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la gestion et des affaires générales de la Société. Sa mission consiste à formuler et à exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et 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 disponible sur le site internet. Outre la coordination de la stratégie de la Société, de la politique du Directoire et la représentation de la Société vis à vis des tiers, le **Président du Directoire** a la responsabilité directe de l'Innovation, des Relations institutionnelles et de la Communication ainsi que de l'Audit interne et du Management des risques. Sur recommandation du Président du Directoire et sous réserve de l'approbation préalable du Conseil de Surveillance, les membres du Directoire se répartissent les différents domaines d'activité opérationnelle du Groupe.

Sur la base des délégations consenties, la répartition des responsabilités au sein du Directoire est la suivante :

- un membre du Directoire intervient en qualité de **Directeur Général Finance**, et est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital, des aspects fiscaux et des

Le Code Afep-Medef ainsi que les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) requièrent de faire état de manière précise de l'application du Code et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles une société n'aurait pas mis en œuvre certaines recommandations.

À la date de dépôt du présent document, le Groupe applique l'ensemble des recommandations du Code 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 la recommandation de l'AMF (n° 2012-02).

L'application des recommandations du Code Afep-Medef et leur évaluation sont suivies par le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations qui reporte au Conseil de Surveillance, en étroite collaboration avec le Directoire. Chaque année, une attention particulière est portée au rapport d'activité du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise ainsi qu'au rapport de l'AMF sur la Gouvernance et la rémunération des dirigeants. Une analyse intégrant la pratique de la Société et le cas échéant les propositions d'amélioration sous la forme d'un plan d'actions est présentée au Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations puis au Conseil de Surveillance en fin d'année.

relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, financement, fiscalité, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs). Il est également responsable des procédures d'investissements/désinvestissements et de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement corporate (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et partenariats) ;

- un membre du Directoire intervient en qualité de **Directeur Général Opérations**, et est responsable de la définition de la stratégie pour les actifs commerciaux, de la croissance nette des revenus locatifs (en valeur absolue et à périmètre comparable), des chiffres d'affaires des locataires et de la fréquentation au sein du portefeuille d'actifs commerce du Groupe en ligne avec cette stratégie, notamment dans les budgets et plans ; il est responsable de l'ensemble des départements au niveau opérationnel : marketing, commercialisation et locations ponctuelles (*specialty leasing*), management opérationnel, gestion des centres commerciaux et du PMPS (Ingénierie Immobilière achats et Développement Durable) ; il supervise et soutient les Directeurs Généraux de toutes les régions, y compris le Directeur Général Bureaux France ;

- un membre du Directoire intervient en qualité de **Directeur Général Fonctions Centrales**, et est en charge des ressources humaines, de l'informatique et de l'organisation ainsi que du Développement Durable au niveau Groupe. Ce membre du Directoire est en charge de l'identification et du suivi des risques juridiques importants, de l'élaboration et de la supervision de la mise en œuvre effective de la philosophie, de la politique et des procédures juridiques du Groupe ; de la gestion des litiges ; de la négociation et de la supervision des contrats majeurs.
- Un membre du Directoire intervient en qualité de **Directeur Général Adjoint Finance**, et est en particulier en charge du financement, du contrôle financier, du budget et du plan à 5 ans, ainsi que de superviser les fonctions Finance dans les régions sur ses principaux domaines de responsabilité.
- Un membre du Directoire intervient en qualité de **Directeur Général Développement**, et est responsable de la prospection et de la réalisation des projets de développement immobiliers, de la construction de nouveaux actifs et des restructurations majeures, extensions ou rénovations des actifs existants.

En outre, le Directoire supervise activement le programme d'audit interne de la Société.

Dans l'exercice de ses fonctions, le Directoire défend les intérêts du Groupe et de son activité. Le Directoire tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties concernées au sein de la Société. Le Directoire répond de l'exercice de ses fonctions. Conformément au Code Afep-Medef, le Conseil de Surveillance effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire. Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 334).

6.4.1.1. Composition du Directoire

Le Directoire est composé au 31 décembre 2015 de six membres.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principale fonction	Date de 1 ^{re} nomination au Directoire	Date d'effet	Date de renouvellement	Date d'expiration du mandat/de fin de mandat
Christophe CUVILLIER	Française	53	Président du Directoire	27/04/2011	01/06/2011	25/04/2013 ⁽¹⁾	AG 2017
Olivier BOSSARD	Française	51	Membre du Directoire Directeur Général Développement	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Fabrice MOUCHEL	Française	45	Membre du Directoire – Directeur Général Adjoint Finance	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017
Astrid PANOSYAN	Française	44	Membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales	22/07/2015	01/09/2015		AG 2017
Jaap TONCKENS	Américaine et néerlandaise	53	Membre du Directoire – Directeur Général Finance	22/07/2009	01/09/2009	25/04/2013	AG 2017
Jean-Marie TRITANT	Française	48	Membre du Directoire – Directeur Général Opérations	04/03/2013	25/04/2013		AG 2017

(1) Nommé le 4 mars 2013 aux fonctions de Président du Directoire à effet du 25 avril 2013.

Mandats détenus par les membres présents au 31 décembre 2015

M. Christophe Cuvillier
Président du Directoire
Directeur Général
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 05/12/1962

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 Viparis Holding.

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**

- Administrateur de Comexposium Holding S.A.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail Rodamco Inversiones, S.L.U.) et d'Unibail Rodamco Ocio SLU.
- 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 14 ans au sein de la Division Produits de Luxe du Groupe L'Oréal, en France et à l'étranger.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet du 1^{er} juin 2011) en 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 12/05/1964

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 Cagnet 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. Saint Jean, S.N.C. Saint Jean II, S.N.C. Les Terrasses Saint Jean, S.N.C. Juin Saint Hubert, S.N.C. Juin Saint Hubert II, S.C.I. Trinity Defense, S.C.I. CNIT Développement et S.N.C. Financière Loutan (elle-même Gérant de S.N.C. Vilplaine) et
 - Président d'Unibail-Rodamco SIF France S.A.S. et Uniwater 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.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N. V
- Membre du Conseil de Surveillance de CH Warszawa U sp. z o.o

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Directeur Général d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Président de 1 filiale UR.
- 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.
- Gérant de S.N.C. Holmy.
- Président de Holmex S.A.S.

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 du pôle Bureaux (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^{er} 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.

M. Fabrice Mouchel
Membre du Directoire
Directeur Général
Adjoint Finance
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 16/04/1970

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

n/a.

Sociétés étrangères

- Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de Crossroads Property Investors SA.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Directeur Général de R.E. France Financing S.A.S.

Sociétés étrangères

• n/a.

CV

- Diplômé d'HEC et titulaire d'une Maîtrise en 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 à ING-Barings (1997-2001).
- A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement Corporate.
- Est devenu Directeur Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002.
- 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.

Mme Astrid Panosyan
Membre du Directoire
Directrice Générale des
Fonctions Centrales
d'Unibail-Rodamco SE
Née le 13/08/1971

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

- Président Directeur Général de la Société de Taynh (société cotée).
- Président de Doria S.A.S., d'Unibail Management S.A.S et d'Espace Expansion Immobilière S.A.S.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S.
- Membre du Conseil de Surveillance d'Uni-Expos S.A.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management B.V.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit de CEGID GROUP S.A.

Sociétés étrangères

• n/a.

CV

- Diplômée de l'IEP Paris, de HEC Paris et de l'Université de Harvard (Kennedy School of Government).
- A débuté sa carrière chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.
- En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a successivement collaboré à la Direction Internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du Groupe en 2011.
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco SE, elle était Conseillère au sein du cabinet d'Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, en charge de l'attractivité économique.

M. Jaap Tonckens

Membre du Directoire
Directeur
Général Finance
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 16/07/1962

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours**Sociétés françaises**

- Président d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Président de 17 filiales UR et Gérant de 34 filiales UR, d'Immobilière Lidice S.A.S., elle-même Président de 5 filiales UR et Gérant de 20 filiales UR, de Rodamco-France S.A.S., d'UR-LAB S.A.S., de Belwarde 1 S.A.S.
- Membre du comité de direction de S.C.I. Chesnay Pierre 2, Geniekiosk S.A.R.L., Aquarissimo S.A.S., et de S.C.I. Parimall-Parly 2.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco Germany.
- 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 Verwaltungen Ltd. & Co. KG, Centro Oberhausen GmbH, Centro Projektentwicklungs GmbH et SL Oberhausen.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N.V.
- Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.
- Administrateur de Rodamco Europe B.V., Rodamco Nederland B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V., d'U&R Management B.V. et de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- 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 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, Old Tower Real Estate B.V., New Tower Real Estate B.V., Broekzele Investments B.V., Unibail-Rodamco Retail Investments 1 B.V., Unibail-Rodamco Retail Investments 2 B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Verwaltungen GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, SCS Motor City Süd Errichtungsgesellschaft mbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH.
- Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco Česká republika, s.r.o., Centrum Praha Jih-Chodov s.r.o., CENTRUM ČERNÝ MOST, a.s., ČERNÝ MOST II, a.s., CENTRUM CHODOV, a.s., Garáže Hráskeho 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 d'Euro-mall Ingatlanbefektési Kft et d'UNIBORC S.A.
- Membre du Directoire d'Aupark a.s. et UR P6 spol. s r.o.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zo.o., WSSM Warsaw Sp. z o.o., Crystal Warsaw Sp. z o.o., Wood Sp. z o.o. et Membre du Conseil de Surveillance de CH Warszawa U sp. z o.o.
- Administrateur et Président 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.
- Administrateur 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 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 Projekt 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 Parkering A.B., Rodamco Fisketorget A.B., Rodamco Nacka A.B., Rodamco Täby A.B., Rodamco Garage A.B., Antos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Antos H AB, Fastighetsbolaget Antos L A.B., Rodamco Handel A.B., Fastighetsbolaget Antos K A.B., Rodareal OY

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Co-Gérant de Foncière d'Investissement S.A.R.L.
- Président d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Président de 9 filiales UR et Gérant de 31 filiales UR.
- Président d'Immobilière Lidice S.A.S., elle-même Président de 7 filiales UR et Gérant de 4 filiales UR.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Administrateur de Crystal Warsaw Real Estate B.V.
- Président de Rodamco Tyresö Centrum AB, Väsby Handel Fastighet AB, Haninge Handel Fastighets AB, Fastighetsbolaget ES Örebro AB, Fastighetsbolaget Grindtorp AB, Rodamco Nova Lund KB, Rodamco Holding AB, Rodamco Tummlaren AB, Rodamco Invest AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Östra AB, Rodamco Nova Lund 2 AB, Rodamco Nova Lund 3 AB et Rodamco Management AB.
- Administrateur et Président 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.
- Membre et Secrétaire du Conseil d'administration d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U. et de Promociones Unibail-Rodamco Generales S.L.U.
- Membre du Conseil d'administration de Moravská obchodní, a.s. et de Membre du Directoire de Rodamco Pankrác, 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. and Rodamco CH 1 sp. z o.o.
- Membre du Conseil d'administration d'Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH et d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH.

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.
- A rejoint Unibail-Rodamco en 2009 en tant que membre du Directoire et Directeur Général Juridique puis est devenu Directeur Général des Investissements en 2010.
- Est devenu Directeur Général Finance en juillet 2012.

M. Jean-Marie Tritant
Membre du Directoire
Directeur Général
Opérations
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 10/11/1967

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

- 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 SLU, 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.
- Administrateur et Président de Rodamco Sverige AB.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Président d'Unibail Management S.A.S., de Rodamco Gestion S.A.S., d'Espace Expansion S.A.S., elle-même Gérant de 5 filiales UR et Président d'une filiale UR.
- Directeur Général d'Uni-Commerces S.A.S., elle-même Gérant de 57 filiales UR et Président de 25 filiales UR ; d'Immobilier Lidice S.A.S., elle-même Gérant de 19 filiales UR et Président de 11 filiales UR, de Rodamco France S.A.S., elle-même Représentant légal de Parly 2 Avenir S.A.S., d'Unibail Management S.A.S.
- Gérant de SOGEFIC S.A.R.L., Espace Coquelles S.A.R.L., BAY 1 BAY 2 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., de Société d'Exploitation du Parking du Forum des Halles de Paris S.A. et 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.
- Administrateur et représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Membre du Conseil de Surveillance de mfi AG.

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 tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013.

6.4.1.2. Actions détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2015

Les actions détenues par les membres du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de Commerce).

Nombre d'actions Unibail-Rodamco SE détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2015 :

Membres du Directoire	Nombre total d'actions détenues*
Christophe CUVILLIER Président du Directoire	25 294
Olivier BOSSARD Directeur Général Développement	80 820
Fabrice MOUCHEL Directeur Général Adjoint Finance	75 892
Astrid PANOSYAN ⁽¹⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales	0
Jaap TONCKENS Directeur Général Finance	7 797
Jean-Marie TRITANT Directeur Général Opérations	95 547

* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE au 31 décembre 2015.

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire

Afin de maintenir et promouvoir un alignement des intérêts des actionnaires et du Directoire, les membres du Directoire sont soumis à l'initiative du Conseil de Surveillance (en application du Code Afep-Medef et du Code de Commerce) à des obligations de conservation et d'investissement en titres de la Société depuis le 10 octobre 2007⁽¹⁾ en ce qui concerne les Options de Performance et depuis le 5 mars 2012⁽¹⁾ en ce qui concerne les Actions de Performance.

Obligation de conservation

- Les membres du Directoire doivent conserver lors de l'exercice d'options 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. 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), jusqu'à la fin de leur mandat de membre du Directoire.
- Les membres du Directoire doivent 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.

Obligation d'investissement

- Les membres du Directoire doivent, en conformité avec le Code Afep-Medef, acquérir une action pour deux Actions de Performance attribuées, une fois celles-ci devenues disponibles. Cette règle est suspendue dès lors que le membre du Directoire concerné détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE équivalent à 50 % au moins de sa rémunération annuelle fixe brute au cours d'une année donnée.

6.4.1.3. Membres du Directoire ayant quitté la Société au cours de l'exercice 2015

Le mandat de membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco SE de Mme Armelle Carminati Rabasse a pris fin le 31 août 2015.

6.4.2. Le Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société dans les conditions prévues par la loi, les statuts et son règlement intérieur. Dans le cadre de son mandat, le Conseil de Surveillance défend les intérêts de la Société et de son activité ; il tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties concernées au sein de la Société.

À toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Pour plus de détails sur son fonctionnement et son évaluation, se reporter au rapport du Président du Conseil de Surveillance (page 334).

6.4.2.1. Composition du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2015, le Conseil de Surveillance était composé de onze 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⁽²⁾.

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⁽²⁾ qui en décrit le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités émettent 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.

(1) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225.185 du Code de Commerce.

(2) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

Membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2015

MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant ⁽¹⁾	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG de l'échéance du mandat	Actions détenues
M. François Jaclot Vice-Président CS	66	H	Française	Oui	75 % ⁽²⁾	50 % ⁽²⁾	2013	2016 ⁽³⁾	339
M. Frans J.G.M. Cremers	63	H	Néerlandaise	Oui	100 %	100 %	2013	2016 ⁽³⁾	329
M. Jean-Louis Laurens Président du Comité d'Audit	61	H	Française	Oui	100 %	100 %	2015	2018	363
M. Alec Pelmore	62	H	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	500
Mme Sophie Stabile	45	F	Française	Oui	100 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	5

MEMBRES DU CGNR

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG de l'échéance du mandat	Actions détenues
M. Rob ter Haar Président du Conseil et du CGNR	65	H	Néerlandaise	Oui	100 %	100 %	2014	2017	354
M. José Luis Duran ⁽⁴⁾	51	H	Espagnole	Oui	100 %	80 %	2014	2017	350
M. Mary Harris	49	F	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	600
M. Dagmar Kollmann	51	F	Autrichienne	Oui	100 %	100 %	2014 ⁽⁴⁾	2017	100 ⁽⁵⁾
Yves Lyon-Caen	65	H	Française	Oui	75 %	80 %	2014	2017	404
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	62	F	Néerlandaise	Oui	83 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	21

(1) Pour plus de détails concernant l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance, se reporter à la Charte du Conseil de Surveillance et au rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les pages 337 à 339.

(2) Absences exceptionnelles pour des raisons personnelles, discutées directement avec le Président du Conseil de Surveillance.

(3) Pas de renouvellement demandé en raison de la limite de durée de 12 ans afin de maintenir l'indépendance.

(4) Année de première nomination.

(5) A rejoint le comité d'audit à partir du 1^{er} janvier 2016.

(6) Détient 240 actions depuis février 2016.

Mandats détenus par chacun des membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2015

MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT

M. François Jaclot Vice-Président CS	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur et Directeur Général d'AOG (Addax & Oryx Group) (Malte). Gérant de FJ Consulting (Belgique). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> Président des Conseils d'Administration de FACEO (France), de SEREN (France) et de Financière du Bois du Roi (France). Administrateur d'Axmin (Canada) (cotée). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> 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, membre du Conseil d'Administration de Suez, M6, Eurotunnel, GMT, et Directeur Général Finance de Lafarge, Suez and Inbev (ex-Interbrew).
Dr Frans Cremers	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Président du Conseil de Surveillance de SBM Offshore N.V. (Pays-Bas) (cotée). Membre du Conseil de Surveillance de Royal Vopak N.V. (Pays-Bas) (cotée). Membre du <i>Capital Market Committee</i> de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandais). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech N.V. (Pays-Bas) (cotée). 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). Membre du Conseil de Surveillance de Luchthaven Schiphol N.V. (Pays-Bas), Parcom Capital Management B.V. (Pays-Bas). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 en dernier lieu Directeur Général Finance de Shell Expro (Royaume-Uni). Directeur Général Finance et membre du comité exécutif de VNU N.V. (Pays-Bas) (1997 à 2004).
M. Jean-Louis Laurens Président CA	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Associé gérant chez Rothschild & Cie Gestion Paris (France). Président des Conseils d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (États-Unis) et de Risk Based Investment Solutions Ltd, London (Royaume-Uni) (groupe Rothschild). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <p>Aucun</p> <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). Titulaire d'un doctorat en économie et d'une maîtrise de droit. Auparavant Directeur Général de Morgan Stanley International, Directeur Général d'AXA Investment Managers France, Directeur Général de Robeco France et Directeur Mondial d'Investissements « mainstream » du Robeco Group (jusqu'en 2009).
M. Alec Pelmore	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur non exécutif et membre des comités d'audit et des nominations de London Metric Property PLC (Royaume-Uni) (cotée). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur indépendant référent, Président du comité d'audit et membre du comité des nominations et rémunérations de Metric Property Investments PLC (Royaume-Uni) (cotée). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Sophie Stabile	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> Membre du comité exécutif d'Accor (France) (cotée). Directeur Général de HotelServices France (groupe Accor). Président du Conseil de Surveillance d'Orbis (France) (cotée – groupe Accor). Membre du Conseil de Surveillance d'Altamir (France) (cotée). Administrateur non exécutif de Spie (France) (cotée). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> Administrateur du Groupe Lucien Barrière (France). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> Diplôme d'École Supérieure de Gestion et Finances.

MEMBRES DU CGNR

M. Rob ter HaarPrésident
CS et CGNR**Autres fonctions et mandats en cours**

- Président des Conseils de Surveillance de 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.
- Président du Conseil de Surveillance de Parcom Capital Management BV (Pays-Bas).
- 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. José Luis Duran ***Autres fonctions et mandats en cours**

- Administrateur non exécutif d'Orange S.A. (France) (cotée) et d'Inditex (Espagne) (cotée).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Administrateur de HSBC Holdings (Royaume-Uni), Parashop Diffusion (France) et de d'Aigle S.A. (France).
- 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).

CV

- Diplômé en gestion et économie de l'Université de Pontificia Comillas de Madrid, Espagne.
- Auparavant Président Directeur Général de Carrefour S.A. (France).

Mme Mary Harris**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 CGNR et membre des comités des nominations et de la responsabilité sociale de J. Sainsbury PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- Administrateur non exécutif d'ITV PLC (Royaume-Uni) (cotée) et de Reckitt Benckiser PLC (Royaume-Uni) (cotée).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du Conseil consultatif d'Irdeto B.V. (Pays-Bas).
- Membre des Conseils de Surveillance de TNT N.V. (Pays-Bas) et de Scotch & Soda N.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 au sein 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. Yves Lyon-Caen**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 & Dentrées (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), Président Directeur Général de Crédit National et d'Air Liquide Santé.

Mme Dagmar Kollmann**Autres fonctions et mandats en cours**

- Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne).
- Membre des Conseils de Surveillance de Deutsche Telekom AG (Allemagne) (cotée), de KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne) et de Bank Gutmann AG (Autriche).
- Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Vice-Présidente du Conseil de Surveillance de HRE Holding AG (Allemagne).

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).

Mme Jacqueline Tammenoms Bakker**Autres fonctions et mandats en cours**

- Administrateur non exécutif et membre du comité de gouvernance et rémunération de Groupe Wendel (France) (cotée).
- Administrateur non exécutif et membre des comités des rémunérations et des nominations de TomTom (Pays-Bas) (cotée).
- Administrateur non exécutif et membre du comité de gouvernance et durabilité de CNH Industrial (Royaume-Uni) (cotée).
- Président du Conseil de Surveillance de la Fondation du Van Leer Group (Pays-Bas).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Administrateur non exécutif, Présidente du comité de RSE et membre du CGNR de Tesco PLC (Royaume-Uni) (listed).
- Administrateur non exécutif, Présidente du Comité des Rémunérations et membre du comité des nominations de Vivendi SA, France (France).
- Membre du Conseil de Surveillance de Land Registry/Ordnance Survey (Pays-Bas).

CV

- Licence en histoire et la langue française, St. Hilda's College, Oxford.
- Maîtrise en relations internationales, Johns Hopkins School for Advanced International Studies, Washington D.C.
- Ancienne Conseiller au Conseil National de l'Environnement et de l'Infrastructure (Pays-Bas).
- Ancienne Directeur Général de l'Aviation Civile et du Transport de Marchandises du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau (Pays-Bas).
- Ancien Directeur ou exécutif de divers organismes publics et privés, y compris GigaPort (Pays-Bas), Quest International (Pays-Bas), et Shell International, et consultant auprès de McKinsey & Co (Pays-Bas / Royaume-Uni).

* Rejoint le comité d'audit à partir du 1^{er} janvier 2016.

6.4.2.2. Titres détenus par les membres du Conseil de Surveillance

Conformément à l'article 13 des statuts, les membres du Conseil de Surveillance doivent être propriétaires chacun d'au moins une action. Toutefois, conformément au Code Afep-Medef et dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du Conseil de Surveillance, 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 au moins 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), soit l'équivalent en titres de la Société d'au moins 52 000 € dans les 2 ans de leur nomination. Voir le tableau ci-dessus « Membres du Conseil de Surveillance » pour plus de détails sur la détention des titres par les membres.

6.4.3. Les comités du Conseil de Surveillance

Comité d'Audit

Ce Comité est présidé par M. Jean-Louis Laurens depuis janvier 2015. Il était composé de cinq membres en 2015 et est composé de six membres depuis janvier 2016, qui sont tous indépendants (conformément aux critères défini par le Code Afep-Medef et repris dans la Charte du Conseil de Surveillance) 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 du Comité 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 six membres en 2014. Il est désormais composé de cinq membres depuis janvier 2016 qui sont tous indépendants (conformément aux critères définis par le Code Afep-Medef et repris dans la Charte du Conseil de Surveillance).

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.

6.4.4. 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. 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 ») qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe et à ses dirigeants dans toutes les régions où le Groupe opère.

Ce programme repose sur 3 piliers que sont la prévention, la détection et la correction tels que présentés ci-après.

Prévention	Détection	Correction
Engagement du management et des collaborateurs sur le respect du Code d'éthique	Existence d'un dispositif d'alerte	L'éthique fait partie intégrante de la politique d'évaluation des collaborateurs
Existence d'une fonction indépendante dédiée à la conformité	Existence de procédures de contrôle et d'investigations	Application de la tolérance zéro selon un principe de mesures disciplinaires systématiques
Mise en place d'un module annuel de sensibilisation	Mise en place de procédures de contrôle des partenaires et fournisseurs	Reporting des incidents dans un rapport annuel de <i>compliance</i>

Ce programme est piloté par le *Compliance Officer* du Groupe qui est rattaché au Président du directoire et au Président du Conseil de Surveillance. Ce programme comporte notamment :

- un Code d'éthique ⁽¹⁾, traduit dans les différentes langues parlées au sein du Groupe, qui énonce les forces et les 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 ainsi qu'aux prestataires et partenaires du Groupe, 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 (en ce compris la lutte contre la corruption),
 - de protection des informations confidentielles et des données personnelles,
 - de respect de la concurrence,
 - d'utilisation des biens et services d'Unibail-Rodamco SE,
 - de respect des délégations de pouvoir et de signature ;
- une procédure en matière de « détention d'informations privilégiées » et d'intervention sur les titres Unibail-Rodamco SE ;
- une procédure de vérification des personnes recrutées ou promues à des positions sensibles (mandataires sociaux, *cash management*, détenteur de pouvoirs bancaires, directeurs des fonctions centrales de l'entreprise) par l'obtention d'une attestation de non antécédents criminels et de la liste des mandats sociaux dans des sociétés hors du Groupe ;
- une charte informatique sur l'utilisation des outils informatiques mis à la disposition des collaborateurs,
- une procédure de gestion des irrégularités internes ou externes avec une adresse unique ;
- une procédure de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ; et
- une procédure en cours d'élaboration sur la lutte contre la corruption.

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 du Code d'éthique du Groupe.

Ce programme fait l'objet d'un module de sensibilisation en ligne qui est suivi chaque année par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce module a été mis à jour en 2015 pour tenir compte des modifications apportées au Code d'éthique du Groupe.

Le Directoire et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations prennent connaissance annuellement du rapport d'activité (« *Compliance Report* ») établi et présenté par le *Compliance Officer* dans lequel figurent notamment les incidents de non-conformité vis-à-vis du Code d'éthique et des procédures ci-dessus visées. Dans ce cadre, le Groupe s'attache à appliquer les standards les plus rigoureux et peut être amené à prononcer des sanctions selon la gravité des incidents et en conformité avec la législation applicable.

La procédure régissant la détention d'informations privilégiées prévoit des règles 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 *Compliance Officer* et au membre du Directoire responsable du département dans lequel ils travaillent, tout conflit d'intérêts, même potentiel, s'il a un intérêt personnel direct ou indirect dans une prise de décision qui doit normalement se faire objectivement (occuper un poste, une fonction ou détenir un intérêt financier au sein de toute société concurrente, cliente, fournisseur ou partenaire du Groupe).

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.

6.6. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

6.6.1. Politique générale de rémunération des membres du Directoire

La détermination de la rémunération des membres du Directoire par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations (CGNR) s'effectue dans le respect du Code Afep-Medef.

Lors de l'établissement de la politique de rémunération du Groupe, le Conseil de Surveillance s'est attaché à avoir une approche cohérente avec les meilleures pratiques de marché et du secteur de la Société pour assurer (i) des niveaux de rémunération compétitifs, (ii) un lien fort entre la performance de la Société et la rémunération de chacun et (iii) le maintien de l'équilibre entre performance court terme et moyen/long terme.

Les principaux piliers de la politique de rémunération sont :

- **une appréciation globale de la rémunération** de chaque membre du Directoire réalisée par le CGNR et le Conseil de Surveillance. Chaque composante (voir section 6.6.1.1 ci-après) est analysée individuellement et par rapport aux autres composantes pour garantir un juste équilibre entre les différents éléments de rémunération ;
- **une rémunération raisonnable et équilibrée, évaluée par rapport au marché** au moyen d'une étude comparative commandée par le CGNR auprès d'un Cabinet indépendant externe et appréciée dans le contexte métier et le secteur de référence que sont (i) les entreprises du CAC 40, (ii) les entreprises du CAC 40 à capitalisation boursière comparable, (iii) les grandes entreprises de l'immobilier en Europe ainsi que (iv) les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rémunération ;
- **une rémunération individuelle axée sur la performance** (principe du « *Pay for Performance* ») pour garantir l'alignement de l'intérêt des membres du Directoire avec celui des actionnaires ;
- **une transparence dans la politique de rémunération**, notamment dans l'information des actionnaires. Cela s'est traduit en 2015-2016 par le souci d'amélioration de la communication sur les éléments quantitatifs et qualitatifs de la rémunération variable annuelle (STI), notamment sur le niveau d'atteinte des objectifs attendus, ainsi que sur les principes et conditions (notamment la condition de performance) des éléments de la rémunération variable long terme (LTI) afin d'améliorer leur compréhension par les actionnaires.

Les cinq principaux objectifs de la politique de rémunération des membres du Directoire :



Les fondamentaux de la politique de rémunération des membres du Directoire

CE QUI EST INCLUS DANS LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE	CE QUI EST EXCLU DANS LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE
<p>Alignement de la rémunération sur la performance avec des critères exigeants (Pay For Performance) La rémunération variable court terme (STI) est fondée sur des indicateurs de performance internes et absolus (résultat net récurrent par action et actif net réévalué par action). La rémunération variable long terme (LTI) est fondée sur un indicateur de performance externe et relatif : la surperformance de l'action Unibail-Rodamco par rapport à l'indice sectoriel de référence en Europe continentale (évolution du Cours de bourse dividende réinvesti comparée à celle de l'indice EPRA Eurozone Index).</p>	<p>Absence de rémunération de la sous-performance ou de la performance médiane pour la rémunération variable long terme</p>
<p>Plafonnement de la rémunération variable court terme et de la rémunération variable long terme par la mise en place de pourcentages maximaux de la rémunération fixe</p>	<p>Aucun excès dans le nombre de composantes de la rémunération : absence de rémunération variable pluriannuelle, absence de rémunération variable différée</p>
<p>Comparatif régulier de la politique de rémunération du Groupe par rapport aux pratiques et niveaux de marché par un cabinet de conseil externe indépendant (Willis Towers Watson)</p>	<p>Pas de retraite à prestations définies (dites « retraite chapeau » article 39 du CGI)</p>
<p>Transparence sur l'ensemble des composantes de la rémunération : une présentation claire et exhaustive de chacune des composantes de la rémunération</p>	<p>Pas d'engagements contractuels prédéfinis en cas de cessation des fonctions des membres du Directoire de la Société : ni indemnités conventionnelles de départ (« parachute doré ») ni indemnité contractuelle de non-concurrence</p>
<p>Cohérence de la politique de rémunération des dirigeants avec celles des collaborateurs du Groupe, basée sur les mêmes composantes (Fixe/STI) et sur les mêmes conditions de performance pour le LTI</p>	<p>Interdiction d'utiliser des instruments de couverture des options ou des titres issus des options de la Société afin de maintenir la prise de risque des membres du Directoire</p>
<p>Incitation des dirigeants à investir dans la société et à marquer leur engagement par la mise en place de règles de conservation et d'investissement en titres de la Société</p>	<p>Pas de jetons de présence en tant que dirigeant mandataire social d'autres sociétés du Groupe</p>

6.6.1.1. La rémunération des membres du Directoire

Les composantes de la rémunération des membres du Directoire

La rémunération des membres du Directoire est composée d'une partie fixe (*Fixed Income* – FI), d'une partie variable composée d'un incentive à court terme (*short term incentive* – STI) basé sur la performance annuelle de l'exercice précédent, d'un incentive à

long terme (*long term incentive* – LTI) sous la forme d'attribution d'Options de Performance et d'Actions de Performance ainsi que d'autres avantages accessoires (*Benefits*) : Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), véhicule de fonction, assurance, etc.

CE QUE LA SOCIÉTÉ PAYE	DANS QUEL OBJECTIF
✓ Une base fixe (FI)	/// Attirer et retenir garantir un niveau de rémunération attractif pour le recrutement et la rétention des talents
✓ Une part variable court terme (STI)	/// Motiver rémunérer le niveau d'atteinte des objectifs financiers et opérationnels réalisés sur l'année
✓ Une part variable long terme (LTI)	/// Encourager et aligner encourager la création de valeur long terme et favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires
✓ Autres avantages accessoires	/// Attirer permettre l'accès à des dispositifs de protection et avantages tels que le RCS (somme versée sur un compte d'épargne bloqué disponible uniquement à la cessation des fonctions), un véhicule de fonction et une assurance chômage garantissant une sécurité pour leurs bénéficiaires (type GSC)

Afin d'assurer le caractère raisonnable de la rémunération totale, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, des

plafonds sont fixés pour les rémunérations variables court terme et long terme (STI et LTI) en pourcentage de la rémunération fixe.

Processus d'élaboration et de décision de la rémunération des membres du Directoire

La politique de rémunération des membres du Directoire est de la compétence du Conseil de Surveillance qui en confie la mission préparatoire au CGNR.

En vue de la préparation du Conseil de Surveillance amené à se prononcer, chaque année en mars, sur l'ensemble des composantes de la rémunération du Directoire, les travaux concernant la revue de leur rémunération sont engagés annuellement plusieurs mois en amont avec l'intervention tous les deux ans du Cabinet externe indépendant Willis Towers Watson. Ce cabinet qui a confirmé 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, est mandaté par le CGNR pour établir une étude comparative des rémunérations des membres du Directoire.

Cette étude couvre l'ensemble des composantes de la rémunération des membres du Directoire. Elle compare les pratiques du Groupe avec celles (i) des entreprises du CAC 40, (ii) des entreprises du CAC 40 à capitalisation boursière comparable, (iii) des grandes entreprises de l'immobilier en Europe, ainsi que (iv) les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rémunération.

Sur la base de cette étude, le CGNR émet des recommandations au Conseil de Surveillance.

En cours d'année, le CGNR peut être amené à effectuer des analyses portant sur une composante spécifique de la rémunération, ce qui a été le cas en 2014 avec la réflexion menée sur le système de retraite, remplacé par un régime de contribution supplémentaire d'épargne bloquée (RCS).

Lors de sa séance du 3 mars 2015 et comme annoncé lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNR, a engagé une revue

de la structure de la rémunération variable court terme (STI). Il s'agissait 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, 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 du STI des membres du Directoire sur les performances du Groupe et les intérêts de ses actionnaires.

Dans ce contexte, la Société a intensifié le dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote.

Les conclusions de cette étude ont amené le Conseil de Surveillance à procéder à certains ajustements sur la structure du STI qui sont plus amplement détaillés pages 301 et 302.

Panel des sociétés étudiées par Willis Towers Watson au titre des Groupes de Comparaison

- Le panel de sociétés du CAC 40 ⁽¹⁾.
- Le panel de 24 sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable ⁽²⁾.
- Les 9 plus grandes sociétés cotées du secteur immobilier d'Europe :
 - Land Securities Group ;
 - Vonovia ;
 - British Land ;
 - Klépierre ;
 - Deutsche Wohnen ;
 - Gecina ;
 - Hammerson ;
 - Intu Properties ;
 - Derwent London.

Depuis 2007 : un processus de décision indépendant et transparent



(1) Par rapport à 2015, EDF a été remplacé par Klépierre.

(2) Par rapport à 2015, Klépierre et Schneider Electric sont entrés dans le panel des comparables alors que Arcelor Mittal, Accor Hotels, Alstom et Tecnip en sont sortis.

(3) Sur la base des tableaux recommandés par l'AMF et l'Afep-Medef.

a) Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) des membres du Directoire

Rémunération fixe et variable, valorisation des Options de Performance et Actions de Performance (avant impôts et cotisations sociales) et autres avantages attribués aux membres du Directoire, dus au titre des exercices considérés (Tableau n° 1 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

	M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) (Directeur Général Opérations entre 1 ^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)				M. Olivier Bossard ⁽²⁾ Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)					
	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Rémunération fixe	396 894 €	620 000 €	756 364 €	850 504 €	882 654 €	n/a	n/a	272 727 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (STI) *	306 499 €	516 053 €	867 441 €	962 099 €	1 323 981 €	n/a	n/a	204 545 €	333 611 €	378 400 €
Retraite **	32 083 €	55 000 €	200 000 €	269 400 €	274 475 €	n/a	n/a	n/a	115 000 €	118 361 €
Autres avantages	18 323 €	21 011 €	20 470 €	20 796 €	20 772 €	n/a	n/a	8 528 €	14 688 €	19 413 €
RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE	753 800 €	1 212 064 €	1 844 275 €	2 102 799 €	2 501 882 €	n/a	n/a	485 800 €	863 299 €	916 174 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	60,8 %	52,2 %	14,0 %	19,0 %	n/a	n/a	n/a	n/a	6,1 %
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***	197 600 €	205 573 €	337 875 €	307 717 €	349 737 €	n/a	n/a	n/a	147 704 €	167 874 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	4,0 %	64,4 %	-8,9 %	13,7 %	n/a	n/a	n/a	n/a	13,7 %
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***	n/a	99 660 €	155 140 €	184 652 €	242 547 €	n/a	n/a	n/a	88 613 €	116 396 €
TOTAL	951 400 €	1 517 297 €	2 337 290 €	2 595 168 €	3 094 166 €	n/a	n/a	485 800 €	1 099 616 €	1 200 444 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	59,5 %	54,0 %	11,0 %	19,2 %	n/a	n/a	n/a	n/a	9,2 %

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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** Ce système a été remplacé à partir du 1^{er} janvier 2014 par le 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 Willis 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 arrêtée 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 arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

	M. Fabrice Mouchel ⁽³⁾ Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)					Mme Astrid Panosyan ⁽⁴⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 ^{er} septembre 2015)				
	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Rémunération fixe	n/a	n/a	218 182 €	320 000 €	360 000 €	n/a	n/a	n/a	n/a	120 000 €
Incentive court terme (STI) *	n/a	n/a	163 636 €	280 338 €	340 560 €	n/a	n/a	n/a	n/a	113 400 €
Retraite **	n/a	n/a	n/a	101 000 €	109 034 €	n/a	n/a	n/a	n/a	0 €
Autres avantages	n/a	n/a	7 666 €	10 691 €	14 657 €	n/a	n/a	n/a	n/a	3 928 €
RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE	n/a	n/a	389 484 €	712 029 €	824 251 €	n/a	n/a	n/a	n/a	237 328 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	15,8 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***	n/a	n/a	n/a	123 087 €	153 884 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	25,0 %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***	n/a	n/a	n/a	73 832 €	106 736 €	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL	n/a	n/a	389 484 €	908 948 €	1 084 871 €	n/a	n/a	n/a	n/a	237 328 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	19,4 %	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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** Ce système a été remplacé à partir du 1^{er} janvier 2014 par le 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 Willis 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.

(3) 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 arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2015). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2015 a été appliquée prorata temporis.

	M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)					M. Jean-Marie Tritant ⁽⁵⁾ Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €	n/a	n/a	306 818 €	450 000 €	450 000 €
Incentive court terme (STI) *	273 636 €	381 820 €	412 500 €	470 249 €	527 450 €	n/a	n/a	230 114 €	377 657 €	430 200 €
Retraite **	108 782 €	108 206 €	113 603 €	141 250 €	147 025 €	n/a	n/a	n/a	123 750 €	127 766 €
Autres avantages	18 129 €	18 652 €	21 915 €	4 715 €	30 209 €	n/a	n/a	11 587 €	15 905 €	19 903 €
RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE	840 546 €	948 678 €	1 098 018 €	1 166 214 €	1 254 684 €	n/a	n/a	548 519 €	967 312 €	1 027 869 €
Variation année N vs N-1 en %	2,7 %	12,9 %	15,7 %	6,2 %	7,6 %	n/a	n/a	n/a	n/a	6,3 %
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***	182 260 €	176 205 €	202 725 €	184 630 €	209 842 €	n/a	n/a	n/a	147 704 €	167 874 €
Variation année N vs N-1 en %	-28,5 %	-3,3 %	15,1 %	-8,9 %	13,7 %	n/a	n/a	n/a	n/a	13,7 %
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***	n/a	85 401 €	93 084 €	108 177 €	146 328 €	n/a	n/a	n/a	88 613 €	116 396 €
TOTAL	1 022 806 €	1 210 284 €	1 393 827 €	1 459 021 €	1 610 854 €	n/a	n/a	548 519 €	1 203 629 €	1 312 139 €
Variation année N vs N-1 en %	-4,7 %	18,3 %	15,2 %	4,7 %	10,4 %	n/a	n/a	n/a	n/a	9,0 %

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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** Ce système a été remplacé à partir du 1^{er} janvier 2014 par le 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 Willis 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.

(5) 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 arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

Mme Armelle Carminati-Rabasse ⁽⁶⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (du 1 ^{er} septembre 2013 au 31 août 2015)					
	Année 2011	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015
Rémunération fixe	n/a	n/a	146 667 €	440 000 €	293 333 €
Incentive court terme (STI) *	n/a	n/a	110 000 €	302 508 €	135 000 €
Retraite **	n/a	n/a	n/a	122 000 €	119 251 €
Autres avantages	n/a	n/a	2 907 €	13 971 €	15 712 €
RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'ANNÉE	n/a	n/a	259 574 €	878 479 €	563 296 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	- 35,9 %
Valorisation des Options de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 4) ***	n/a	n/a	n/a	147 704 €	167 874 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	13,7 %
Valorisation des Actions de Performance (IFRS) attribuées au titre de l'année fiscale (détaillées au tableau n° 6) ***	n/a	n/a	n/a	88 613 €	116 396 €
TOTAL	n/a	n/a	259 574 €	1 114 796 €	847 566 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	n/a	- 24 %

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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** Ce système a été remplacé à partir du 1^{er} janvier 2014 par le RCS.

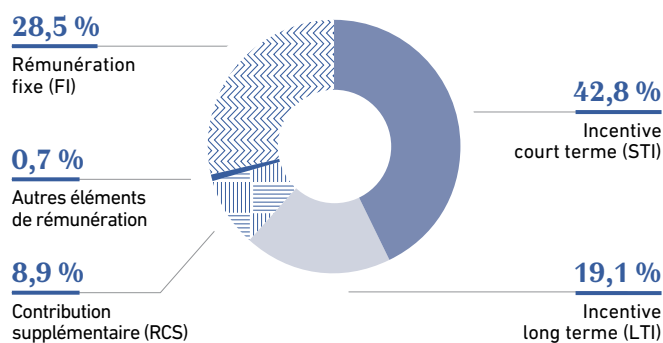
*** La valeur correspond à la valeur des Options et Actions de Performance lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance 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.

(6) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, les droits aux Actions de Performance et aux Options de Performance ont été définitivement perdus.

Rémunération du Président du Directoire

M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire

La structure de rémunération pour 2015 du Président du Directoire est demeurée inchangée au regard de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance.



TOTAL **3 094 k€**

Rémunération fixe

Sur la base des conclusions de l'étude comparative réalisée en 2011 par Willis Towers Watson qui avaient révélé que la rémunération du Président du Directoire se situait dans le quartile le plus faible comparativement aux sociétés du CAC 40 ainsi que 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 se basant sur la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe.

À compter du 1^{er} janvier 2015, sur recommandation du CGNR, la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire a été portée à 882 654 euros (avant impôts et charges de sécurité sociale), soit une augmentation de 3,78 % égale à la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au titre de 2015.

L'étude comparative établie par Willis Towers Watson en février 2016 a conclu tout comme en 2011 et 2014 que la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire se situait toujours dans le quartile le plus bas des sociétés du CAC 40 ainsi que des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable.

Sur ces bases, à la lumière des très bons résultats atteints en 2015 et en ligne avec la politique de rémunération du Président du Directoire établie par le Conseil de Surveillance du 7 mars 2011, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR, a décidé de porter la rémunération du Président du Directoire de 882 654 euros à 913 988 euros pour l'année 2016, soit une augmentation de 3,55 % égale à la moyenne des augmentations à périmètre constant des salaires fixes sur l'ensemble du Groupe au titre de 2016.

Rémunération variable

Rémunération variable à court terme (STI)

En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin et le 10 octobre 2007, le STI du Président du Directoire est calculé en fonction de critères 100 % quantitatifs et intégralement liés à la performance de la Société.

Le STI du Président est 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 ;
- 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.

Le STI est plafonné à 150% de sa rémunération fixe annuelle brute.

Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action.

Le montant résultant de l'application de la formule est de 1 574 153 euros (soit 178,3% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 150%, le STI du Président du Directoire ressort à 1 323 981 euros au titre de 2015.

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 qui promeut le principe de *Pay For Performance* selon lequel seule la superperformance est récompensée.

Le LTI est composé d'une combinaison d'Options de Performance et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 305 à 311) selon un ratio arrêté par le Conseil de Surveillance.

Afin d'aligner les intérêts des salariés et des dirigeants, le Président du Directoire bénéficie des mêmes plans d'Options de Performance et d'Actions de Performance que les collaborateurs du Groupe, avec les mêmes conditions de performance et de présence.

La valeur économique 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 s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 150 % de sa rémunération fixe annuelle brute.

La valeur économique 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 indépendant Willis Towers Watson), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée aux 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.

En 2015, la valeur économique du LTI du Président du Directoire s'établissait à 67,1 % de sa rémunération fixe annuelle brute, très en deçà du plafond de 150 % fixé par la politique de rémunération.

Le LTI attribué au Président du Directoire au titre de 2016 est présenté en page 307 du présent rapport.

Autres avantages

M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (« retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).

Afin de tenir compte de l'hétérogénéité de la composition du Directoire (en âge, en ancienneté et en rémunération) et en conclusion d'une étude sur l'opportunité de faire évoluer la structure de la retraite complémentaire à compter du 1^{er} janvier 2014, l'ensemble de la structure de retraite complémentaire a été remplacé par un nouveau régime dénommé Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant pour le Président du Directoire en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :

- un montant fixe de 90 000 euros ; 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 le STI de l'année N-1).

Le versement effectué au titre du RCS pour 2015 s'élève à 274 475 euros. Cette somme ne sera disponible qu'à compter de la cessation de son mandat de membre de Directoire.

Le montant du RCS payé en 2015 figure dans les tableaux 1 et 2 (pages 294 à 296 et pages 303 à 305).

Le Président du Directoire bénéficie d'un véhicule de fonction, 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).

Absence de Contrat de travail – aucun engagement contractuel prédéfini

En outre, conformément aux recommandations Afep-Medef, le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail au sein du Groupe.

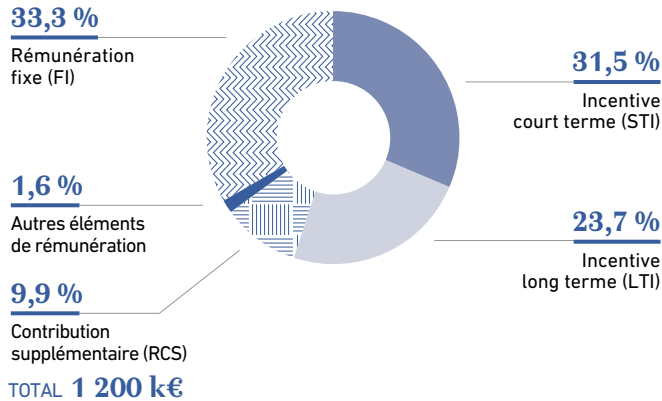
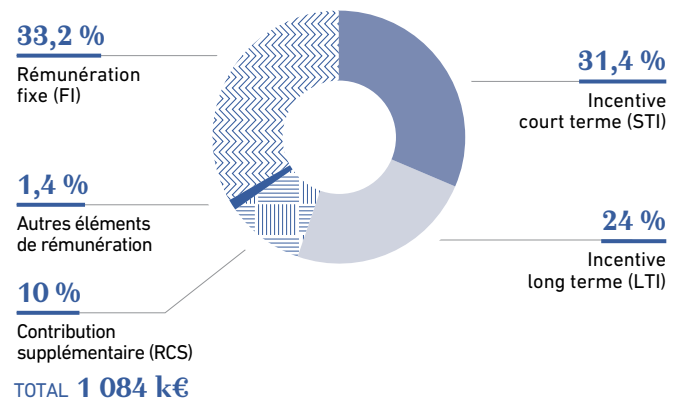
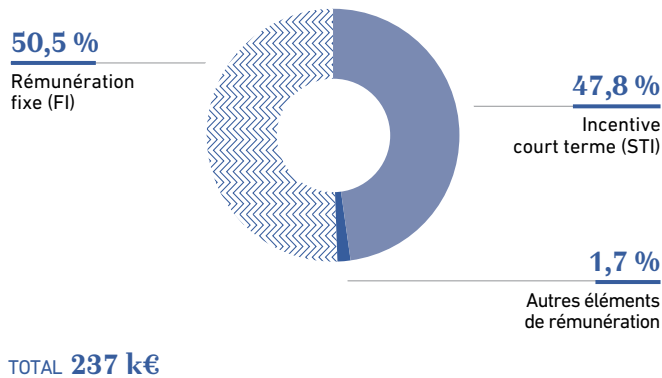
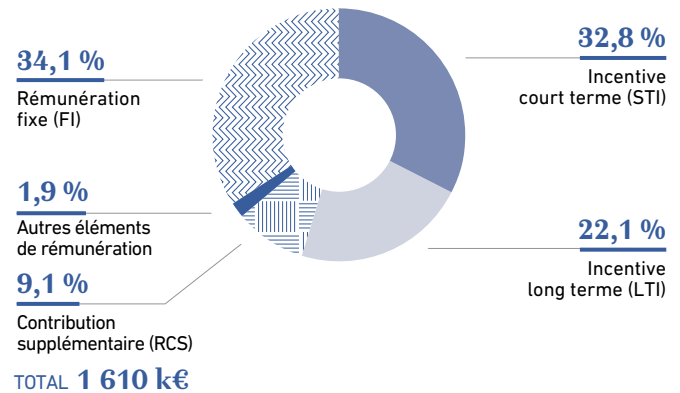
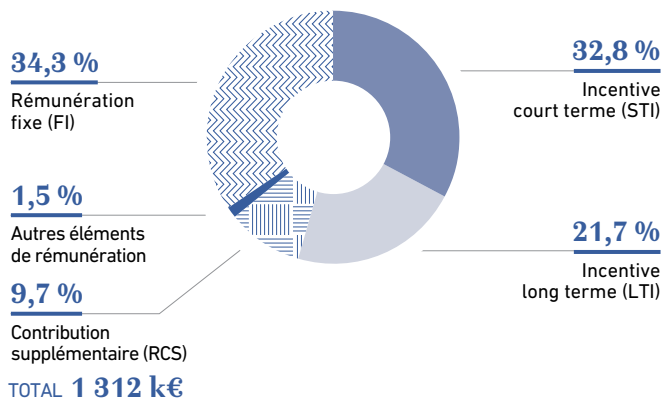
Il ne bénéficie par ailleurs d'aucune indemnité contractuelle de départ en cas de cessation de ses fonctions, ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Tableaux synoptiques présentant la rémunération des membres du Directoire.

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages 294 et 303 présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2011 à 2015, 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 2014 et 2015 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

M. Olivier Bossard Directeur Général Développement**M. Fabrice Mouchel** Directeur Général Finance Adjoint**Mme Astrid Panosyan** Directrice Générale Fonctions Centrales**M. Jaap Tonckens** Directeur Général Finance**M. Jean-Marie Tritant** Directeur Général Opérations

Rémunération fixe

Après avoir pris connaissance de l'étude comparative menée par le cabinet Willis Towers Watson en février 2016 sur la rémunération des membres du Directoire par rapport aux pratiques des sociétés du CAC 40, de celles d'un panel de sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable et des grandes entreprises de l'immobilier en Europe, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR, a :

- maintenu la rémunération des membres du Directoire au niveau fixé :
 - en 2013 pour M. Olivier Bossard à 400 000 € et, pour M. Jaap Tonckens à 550 000 € ;
 - en 2015 pour M. Fabrice Mouchel à 360 000 euros et pour Mme Astrid Panosyan à 360 000 euros ⁽¹⁾ ;
- porté la rémunération fixe annuelle brute de M. Jean-Marie Tritant à 500 000 euros (+ 11,1 % vs. 2015) à compter du 1^{er} janvier 2016, compte tenu du large périmètre de ses responsabilités et de son importance dans la stratégie du Groupe, notamment la responsabilité directe dans la gestion et l'animation des Opérations du Groupe, et des résultats de l'étude comparative de Willis Towers Watson. La rémunération fixe annuelle brute de M. Jean-Marie Tritant était inchangée depuis 2013.

Rémunération variable court terme (STI)

En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, la rémunération variable à court terme (STI) des membres du Directoire due au titre de l'exercice 2015 est composée de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.

- (i) **la part quantitative**, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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.

Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.

Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action.

Le montant résultant pour 2015 de l'application de la formule donnant, pour chaque membre du Directoire, un montant supérieur au plafond autorisé. Par conséquent, les parts quantitatives du STI ont été ramenées au plafond de 50 % de leur rémunération fixe annuelle brute ;

- (ii) **la part qualitative** est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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.

Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.

Concernant la part qualitative, les objectifs assignés aux membres du Directoire ont été établis autour de trois thématiques :

- **la qualité managériale** (« People Developer ») : Attirer, retenir, engager et développer les collaborateurs ;
- **la création de valeur** (« Value Creator ») : Apporter sa contribution à la stratégie de croissance de l'entreprise ; challenger et repenser les pratiques, innover et contribuer à de nouvelles opérations ;
- **le pilotage de l'activité** (« Business Operator ») : Piloter l'activité au quotidien de façon efficace et améliorer la rentabilité.

Chaque membre du Directoire s'est vu assigner plusieurs objectifs par thématique. Le niveau d'atteinte par objectif est évalué de 1 à 5 correspondant à une fourchette de 0 à 100 %. 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.

(1) La rémunération fixe annuelle brute de Mme Astrid Panosyan, nouveau membre du Directoire, a été fixée à 360 000 € sur décision du Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, et appliquée prorata temporis compte tenu de sa prise de fonctions le 1^{er} septembre 2015.

Conformément à cette politique et après application des plafonds de 50%, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 a donc fixé le STI des membres du Directoire, au titre de l'exercice 2015, aux montants indiqués dans le tableau ci-dessous et dans le tableau 1 (pages 294 à 296).

Le tableau ci-dessous fournit quelques exemples des réalisations d'objectifs qualitatifs par membre du Directoire (hors Président) en 2015 :

M. Olivier Bossard	Part quantitative ⁽¹⁾	Le montant résultant de l'application de la formule est de 247 610 € (soit 61,9% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Olivier Bossard ressort à 200 000 € au titre de l'année 2015.
	Part qualitative ⁽²⁾	Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Olivier Bossard en 2015 ressort à 89,2%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 178 400 €. <p><i>Parmi les objectifs atteints les plus significatifs de M. Olivier Bossard :</i> La livraison record dans les délais prévus de 280 500 m² GLA additionnels pour un montant cumulé d'investissement total de 2 milliards d'euros incluant Mall of Scandinavia, Polygone Riviera, Ruhrpark et Minto ; la gestion proactive du portefeuille de développement avec les projets 3 Pays, Sisters et Tour Triangle ; et en termes d'innovation, les deux premières Designer Galeries[®] livrées dans Mall of Scandinavia et Polygone Riviera, grâce à la collaboration étroite entre UR Lab, le Concept Studio et les équipes régionales.</p>
	Total STI	Le montant total du STI 2015 ressort à 378 400 euros représentant 94,6 % de la rémunération fixe annuelle brute.
M. Fabrice Mouchel	Part quantitative ⁽¹⁾	Le montant résultant de l'application de la formule est de 226 249 € (soit 62,8% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Fabrice Mouchel ressort à 180 000 € au titre de l'année 2015.
	Part qualitative ⁽²⁾	Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Fabrice Mouchel en 2015 ressort à 89,2%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 160 560 €. <p><i>Parmi les objectifs atteints les plus significatifs de M. Fabrice Mouchel :</i> La réduction du coût de la dette de 2,6 % en 2014 à 2,2 % en 2015 conjuguée à un allongement de la maturité de la dette de 5,9 à 6,5 ans ; la poursuite de la diversification de la dette incluant un certain nombre de « premières », dont la première Ornane à rendement négatif, la première émission d'obligations à maturité 15 ans libellées en euros pour une foncière, ou l'obligation « verte » à maturité 10 ans avec un coupon de 1 %, soit le coupon le plus bas de l'histoire d'Unibail-Rodamco ; la restructuration réussie et réalisée dans les délais du portefeuille de couvertures en décembre 2015.</p>
	Total STI	Le montant total du STI 2015 ressort à 340 560 euros représentant 94,6 % de la rémunération fixe annuelle brute.
Mme Astrid Panosyan	Part quantitative ⁽¹⁾	Le montant résultant de l'application de la formule est de 75 416 € (soit 62,8% de sa rémunération fixe annuelle brute appliquée <i>prorata temporis</i>). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de Mme Astrid Panosyan ressort à 60 000 € au titre de l'année 2015.
	Part qualitative ⁽²⁾	Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de Mme Astrid Panosyan en 2015 ressort à 88,9 %, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,5 % de sa rémunération fixe annuelle brute appliquée <i>prorata temporis</i> , soit 53 400 €. <p><i>Parmi les objectifs atteints les plus significatifs de Mme Astrid Panosyan :</i> Recrutement de 55 jeunes diplômés européens (« European Graduate Program ») de 14 nationalités en 2015 ; amélioration du programme « Talent Management » avec le lancement du « Summer Campus » pour les jeunes haut-potentiels et le programme « Next Leaders » ; le recrutement réussi de cadres dirigeants clés ; la mise en exploitation du nouveau système d'information dédié aux Ressources Humaines incluant la gestion administrative des données RH, le nouvel outil de paye France et une plate-forme de formation en ligne (LMS) ; le lancement pour l'ensemble des salariés du Groupe de UR World, la plateforme de réseaux sociaux interne du Groupe.</p>
	Total STI	Le montant total du STI 2015 ressort à 113 400 euros représentant 94,5 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>prorata temporis</i> .
M. Jaap Tonckens	Part quantitative ⁽¹⁾	Le montant résultant de l'application de la formule est de 327 712 € (soit 59,5 % de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Jaap Tonckens ressort à 275 000 € au titre de l'année 2015.
	Part qualitative ⁽²⁾	Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Jaap Tonckens en 2015 ressort à 91,8%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 45,9% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 252 450 €. <p><i>Parmi les objectifs atteints les plus significatifs de M. Jaap Tonckens :</i> La rotation maîtrisée des actifs, avec la gestion réussie du programme de cession : €1,6 milliards d'euros de produits de cession (Arkady Pankrack, Nova Lund, mfi, Comexposium, ...) et une prime de 14 % sur les dernières valorisations non retraitées ; le développement d'une relation forte avec notre partenaire CPPIB pour nos opérations en Allemagne ; un dialogue riche avec les investisseurs d'Unibail-Rodamco incluant un roadshow en Asie et Australie couronné de succès ; élu meilleur Directeur Général Finance 2015 pour la seconde année consécutive du secteur immobilier européen (buy-side), confirmant le contact actif avec les investisseurs d'Unibail-Rodamco.</p>
	Total STI	Le montant total du STI 2015 ressort à 527 450 euros représentant 95,9 % de la rémunération fixe annuelle brute.
M. Jean-Marie Tritant	Part quantitative ⁽¹⁾	Le montant résultant de l'application de la formule est de 274 310 € (soit 60,9 % de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Jean-Marie Tritant ressort à 225 000 € au titre de l'année 2015.
	Part qualitative ⁽²⁾	Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Jean-Marie Tritant en 2015 ressort à 91,1%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 45,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 205 200 €. <p><i>Parmi les objectifs atteints les plus significatifs de M. Jean-Marie Tritant :</i> Dépasser le budget 2015 avec la croissance du revenu locatif net à périmètre constant au-delà de l'inflation de + 3,6 % pour la division Centres Commerciaux, un taux de rotation des enseignes de 13,2 % ; un accroissement des loyers minimums garantis de 18,2 % ; 196 transactions conclues avec des International Premium Retailers (+ 15,3 % vs. 2014), incluant un certain nombre de « premières » (transactions avec Reiss, Brooks Brothers, Tesla, Aesop, ...) ; l'intégration de la région Allemagne dans les processus des Opérations du Groupe ; le recrutement et intégration d'un nouveau Directeur Général pour les Pays-Bas ; les certifications environnementales « BREEAM In-Use » obtenues pour 21 centres en 2015, dont 16 avec un classement « Exceptionnel » ; la location complète de la tour Majunga avec la conclusion du bail Deloitte pour les 19 étages restants.</p>
	Total STI	Le montant total du STI 2015 ressort à 430 200 euros représentant 95,6 % de la rémunération fixe annuelle brute.

(1) La part quantitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.

(2) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels, à savoir le taux de réalisation maximum de 100% des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50% de la rémunération fixe annuelle brute.

Rémunération variable à long terme (LTI)

Le Conseil de Surveillance détermine annuellement le LTI, en conformité avec la politique de rémunération du Groupe qui promeut le principe de *Pay For Performance* selon lequel seule la surperformance est récompensée.

Le LTI est composé d'une combinaison d'Options et d'Actions de Performance dont le détail est donné ci-après (pages 305 à 311) selon un ratio déterminé par le Conseil de Surveillance.

Afin d'aligner les intérêts des salariés et des dirigeants, chacun des membres du Directoire bénéficie des mêmes plans d'Options de Performance et d'Actions de Performance que les collaborateurs du Groupe, avec les mêmes conditions de performance et de présence.

La valeur économique correspond à celle décrite pour le LTI du Président du Directoire en page 297 du présent rapport.

Autres avantages

Les membres du Directoire ne bénéficient d'aucune retraite à prestations définies (« retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).

Afin de tenir compte de l'hétérogénéité de la composition du Directoire (en âge, en ancienneté et en rémunération) et en conclusion d'une étude sur l'opportunité de faire évoluer la structure de la retraite complémentaire à compter du 1^{er} janvier 2014, l'ensemble de la structure de retraite complémentaire a été remplacé par un nouveau régime dénommé Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant pour chaque membre du Directoire en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué 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 le STI de l'année N-1).

Les montants versés au titre du RCS pour 2015 à chacun des membres du Directoire figurent dans les tableaux 1 et 2 (pages 294 à 296 et pages 303 à 305). Ces sommes ne seront disponibles qu'à compter de la cessation de leur mandat de membre du Directoire.

Les membres du Directoire bénéficient d'un véhicule de fonction, d'une assurance complémentaire mutuelle Groupe ainsi que d'une assurance chômage (type GSC). M. Jaap Tonckens bénéficie d'une couverture de frais de santé « expatrié » et d'une indemnité liée à ses missions internationales (hors UE).

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).

Absence de Contrat de travail – aucun engagement contractuel prédéfini

Conformément aux recommandations Afep-Medef, les membres du Directoire ne bénéficient d'aucun contrat de travail au sein du Groupe.

Ils ne bénéficient par ailleurs d'aucune indemnité contractuelle de départ en cas de cessation de leurs fonctions, ni d'aucune clause contractuelle d'indemnisation au titre d'une clause de non-concurrence.

Évolution de la structure de la rémunération variable annuelle à compter de 2016

L'Assemblée générale des actionnaires 2015 a été informée de la décision du Conseil de Surveillance et du CGNR de conduire une réévaluation de la structure de la rémunération variable annuelle (STI) au cours de l'année 2015.

En conséquence, la structure du STI a été amendée afin de simplifier la formule quantitative pour renforcer l'alignement direct de la rémunération du Directoire avec la performance du Groupe et permettre la communication d'objectifs au marché.

Le 2 février 2016, le Conseil de Surveillance, sur recommandation du CGNRC, a approuvé les amendements à la formule de STI pour une application à la rémunération du Directoire dès 2016.

Le STI du Président du Directoire demeure plafonné à 150 % de sa rémunération fixe annuelle brute. Pour assurer une structure incitative complète et l'aligner sur les meilleures pratiques des marchés, une composante qualitative a été introduite. La rémunération variable annuelle brute du Président du Directoire sera composée de deux parties :

- Une part quantitative, déterminée selon la formule quantitative révisée, entièrement basée sur la performance du Groupe et plafonnée à 120 % de la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire. Cette formule prendra en considération les indicateurs de performance suivants :
 - Une composante « *cash flow* » proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action, éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe ;
 - Une composante « *création de valeur* » proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période.

Pour que la part quantitative atteigne le plafond de 120 %, la performance du Groupe devra atteindre les objectifs suivants :

- Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme du Groupe) pour la composante « *cash flow* » ; et
- Une croissance de + 12 % pour la composante « *création de valeur* ».

- Une part qualitative, plafonnée à 30 % de la rémunération fixe annuelle brute, qui sera déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CGNR et le Conseil de Surveillance.

Le STI des autres membres du Directoire demeure plafonné à 100% de leur rémunération fixe annuelle brute. Pour assurer un meilleur alignement direct de leur rémunération avec la performance du groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant. La rémunération variable annuelle brute des membres du Directoire demeurera composée de deux parties :

- Une part quantitative, déterminée selon la formule quantitative révisée, entièrement basée sur la performance du Groupe et plafonnée à 70 % de leur rémunération fixe annuelle brute (contre 50 % jusqu'en 2015). Cette formule, comparable à celle appliquée au Président du Directoire, prendra en considération les indicateurs de performance suivants :
 - Une composante « *cash flow* » proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action, éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe ;
 - Une composante « *création de valeur* » proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période.

Pour que la part quantitative atteigne ce plafond de 70 %, la performance du Groupe devra atteindre les objectifs suivants :

- Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette des prévisions de croissance à moyen terme du Groupe) pour la composante « *cash flow* » ; et
- Une croissance de + 12 % pour la composante « *création de valeur* ».
- Une part qualitative, plafonnée à 30 % de la rémunération fixe annuelle brute (contre 50% jusqu'en 2015), qui sera déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire puis approuvés par le CGNR et le Conseil de Surveillance.

Afin d'assurer que les objectifs quantitatifs demeurent alignés avec les objectifs du Groupe et sa communication aux marchés, les objectifs quantitatifs et la formule seront réévalués périodiquement, en principe tous les trois ans, afin de les aligner sur toute nouvelle prévision de croissance à moyen terme rendue publique par Unibail-Rodamco et/ou tout changement significatif du contexte économique ou financier.

Tableaux synoptiques présentant la rémunération des membres du Directoire

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et aux recommandations du Code d'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages ci-après présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2011 à 2015, 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 2014 et 2015 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 Cu villier Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	850 504 €	850 504 €	882 654 €	882 654 €
Incentive court terme (STI)	962 099 €	867 441 €	1 323 981 €	962 099 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	269 400 €	269 400 €	274 475 €	274 475 €
Autres avantages	20 796 €	20 796 €	20 772 €	20 772 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	2 102 799 €	2 008 141 €	2 501 882 €	2 140 000 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	307 717 €	307 717 €	349 737 €	349 737 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	184 652 €	184 652 €	242 547 €	242 547 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	2 595 168 €	2 500 510 €	3 094 166 €	2 732 284 €

* 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 Willis 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. Olivier Bossard Membre du Directoire Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (STI)	333 611 €	204 545 €	378 400 €	333 611 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	115 000 €	115 000 €	118 361 €	118 361 €
Autres avantages	14 688 €	14 688 €	19 413 €	19 413 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	863 299 €	734 233 €	916 174 €	871 385 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	147 704 €	147 704 €	167 874 €	167 874 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	88 613 €	88 613 €	116 396 €	116 396 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 099 616 €	970 550 €	1 200 444 €	1 155 655 €

* 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 Willis 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. Fabrice Mouchel Membre du Directoire Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	320 000 €	320 000 €	360 000 €	360 000 €
Incentive court terme (STI)	280 338 €	163 636 €	340 560 €	280 338 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	101 000 €	101 000 €	109 034 €	109 034 €
Autres avantages	10 691 €	10 691 €	14 657 €	14 657 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	712 029 €	595 327 €	824 251 €	764 029 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	123 087 €	123 087 €	153 884 €	153 884 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	73 832 €	73 832 €	106 736 €	106 736 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	908 948 €	792 246 €	1 084 871 €	1 024 649 €

* 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 Willis 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.

RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

Rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance

Mme Astrid Panosyan ⁽¹⁾ Membre du Directoire Directrice Générale Fonctions Centrales (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2015)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	n/a	n/a	120 000 €	120 000 €
Incentive court terme (STI)	n/a	n/a	113 400 €	n/a
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	n/a	n/a	n/a	n/a
Autres avantages	n/a	n/a	3 928 €	3 928 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	n/a	n/a	237 328 €	123 928 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	n/a	n/a	n/a	n/a
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	n/a	n/a	n/a	n/a
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	0 €	0 €	237 328 €	123 928 €

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 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 Willis 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 Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2015 a été appliquée prorata temporis.

M. Jaap Tonckens Membre du Directoire Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	550 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €
Incentive court terme (STI)	470 249 €	412 500 €	527 450 €	470 249 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	141 250 €	141 250 €	147 025 €	147 025 €
Autres avantages *	4 715 €	4 715 €	30 209 €	4 366 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	1 166 214 €	1 108 465 €	1 254 684 €	1 171 640 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS **	184 630 €	184 630 €	209 842 €	209 842 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS **	108 177 €	108 177 €	146 328 €	146 328 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 459 021 €	1 401 272 €	1 610 854 €	1 527 810 €

* Pour 2015, les avantages comprennent l'indemnité liée à ses missions internationales (hors UE).

** 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 Willis 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 Membre du Directoire Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Incentive court terme (STI)	377 657 €	230 114 €	430 200 €	377 657 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	123 750 €	123 750 €	127 766 €	127 766 €
Autres avantages	15 905 €	15 905 €	19 903 €	19 903 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	967 312 €	819 769 €	1 027 869 €	975 326 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	147 704 €	147 704 €	167 874 €	167 874 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	88 613 €	88 613 €	116 396 €	116 396 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 203 629 €	1 056 086 €	1 312 139 €	1 259 596 €

* 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 Willis 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.

Mme Armelle Carminati-Rabasse ⁽¹⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (du 1 ^{er} septembre 2013 au 31 août 2015)	Année fiscale 2014		Année fiscale 2015	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	440 000 €	440 000 €	293 333 €	293 333 €
Incentive court terme (STI)	302 508 €	110 000 €	135 000 €	437 508 €
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	122 000 €	122 000 €	119 251 €	119 251 €
Autres avantages	13 971 €	13 971 €	15 712 €	15 712 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	878 479 €	685 971 €	563 296 €	865 804 €
Incentive long terme (LTI) – Options de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	147 704 €	147 704 €	167 874 €	167 874 €
Incentive long terme (LTI) – Actions de Performance attribuées – Valorisation IFRS *	88 613 €	88 613 €	116 396 €	116 396 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE + LTI	1 114 796 €	922 288 €	847 566 €	1 150 074 €

* 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 Willis 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) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, les droits aux Actions de Performance et aux Options de Performance ont été définitivement perdus.

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 2015

Le détail concernant l'ensemble des plans en vigueur et notamment le Plan d'Options de Performance (Plan Performance n° 8), applicables aux salariés et mandataires sociaux figure en pages 265 à 270.

Toutes les Options de Performance attribuées en 2015 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 Eurozone Index sur la période de référence (entre la date d'attribution et le dernier jour de cotation précédant la date de levée des Options). Pour plus de détails sur les conditions de performance et de présence se référer aux pages 266 à 268.

Conformément aux recommandations Afep-Medef, sauf évènement exceptionnel le justifiant, l'allocation d'Options de Performance intervient chaque année en mars, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent.

L'attribution au Président du Directoire ne pourra excéder 8 % d'une attribution totale et, les six plus hautes attributions du Groupe (y compris l'attribution au Président du Directoire) ne pourront au total excéder 25 % d'une attribution totale.

Le 3 mars 2015, sur un total de 623 085 Options de Performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe, 147 900 Options de Performance ont été attribuées aux membres du Directoire représentant 23,7 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2015.

M. Christophe Cuvillier, compte tenu de ses fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 42 500 Options en 2015, un montant identique à 2013 et 2014. Cette attribution représente 6,8 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2015.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les Options de Performance suivantes en 2015 : M. Olivier Bossard : 20 400 ; Mme Armelle Carminati-Rabasse : 20 400 ; M. Fabrice Mouchel : 18 700 ; 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.

Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire⁽¹⁾

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce et en application des recommandations du Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation et d'investissement en titres de la Société. Pour plus de détails voir page 285.

(1) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant les exercices fiscaux 2012 à 2015 (Tableau n° 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan performance n° 7			Plan performance n° 7			Plan performance n° 7			Plan performance n° 8			Variation 2015 vs 2014 en valeur
Date d'attribution	14 mars 2012			4 mars 2013			3 mars 2014			3 mars 2015			
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)*	15 mars 2016			5 mars 2017			4 mars 2018			4 mars 2019			
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse)*	14 mars 2019			4 mars 2020			3 mars 2021			3 mars 2022			
Prix d'exercice par Option de Performance	146,11 €*			173,16 €*			186,10 €*			256,81 €*			
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			
Noms des membres du Directoire	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	Nombre d'Options de Performance attribuées	Valorisation des Options de Performance attribuées**	Variation 2015 vs 2014 en valeur	
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire ⁽¹⁾	29 750	205 573 €	4,0 %	42 500	337 875 €	64,4 %	42 500	307 717 €	-8,9 %	42 500	349 737 €	13,7 %	
M. Olivier Bossard Directeur Général Développement ^{(2)***}	15 300	105 723 €	-16,2 %	20 400	162 180 €	53,4 %	20 400	147 704 €	-8,9 %	20 400	167 874 €	13,7 %	
M. Fabrice Mouchel Directeur Général Adjoint Finance ^{(3)***}	11 900	82 229 €	-9,8 %	15 300	121 635 €	47,9 %	17 000	123 087 €	1,2 %	18 700	153 884 €	25,0 %	
Mme Astrid Panosyan Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽⁴⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance	25 500	176 205 €	-3,3 %	25 500	202 725 €	15,1 %	25 500	184 630 €	-8,9 %	25 500	209 842 €	13,7 %	
M. Jean-Marie Tritant Directeur Général Opérations ^{(5)***}	15 300	105 723 €	-16,2 %	20 400	162 180 €	53,4 %	20 400	147 704 €	-8,9 %	20 400	167 874 €	13,7 %	
Mme Armelle Carminat-Rabasse Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽⁶⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	20 400	147 704 €	n/a	20 400	167 874 €	13,7 %	

n/a : signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était pas ni mandataire social ni salariée de la Société.

* 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 Willis 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 des attributions 2012 et 2013.

(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, aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(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.

(3) 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.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 et n'a pas bénéficié d'attribution d'Options de Performance.

(5) 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.

(6) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminat-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, les droits aux Options de Performance ont été définitivement perdus.

Options de Performance attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2016

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 611 608 Options de Performance, représentant globalement 0,6 % du capital social sur une base totalement diluée.

L'attribution au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution totale au sein du Groupe et, les six plus hautes attributions du Groupe (y compris l'attribution au Président du Directoire) ne peuvent excéder au total 25 % de l'attribution totale.

Un total de 148 750 Options de Performance a été attribué aux membres du Directoire.

Les Options de Performance attribuées au Président du Directoire représentent 6,9 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2016.

Les Options de Performance attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 24,3 % de l'attribution totale d'Options de Performance au sein du Groupe en 2016, et sont indiquées dans le tableau suivant :

Options d'achat ou de souscription d'actions attribuées durant l'exercice 2016 (Tableau 4 bis – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Numéro de Plan	Plan Performance n° 8	
Date d'attribution	8 mars 2016	
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse) **	9 mars 2020	
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse) **	8 mars 2023	
Prix d'exercice par Option	227,24 € *	
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	359 522 €
M. Olivier Bossard – Directeur Général Développement	20 400	172 571 €
M. Fabrice Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance	18 700	158 190 €
Mme Astrid Panosyan – Directrice Générale Fonctions Centrales	18 700	158 190 €
M. Jaap Tonckens – Directeur Général Finance	25 500	215 713 €
M. Jean-Marie Tritant – Directeur Général Opérations	22 950	194 142 €

* À la date d'attribution.

** 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'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Options de Performance exercées par les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2015 (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. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 7 – Tranche 2011 – 09/06/2011	26 000	152,03 €
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 5 – Tranche 2008 – 23/10/2008	13 000	103,62 €
	Plan Performance n° 5 – Tranche 2009 – 13/03/2009	1 188	79,08 €
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 6 – Tranche 2011 – 10/03/2011	13 260	141,54 €
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 6 – Tranche 2011 – 10/03/2011	26 520	141,54 €
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 5 – Tranche 2008 – 23/10/2008	21 375	103,62 €

(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 2015

Le détail concernant l'ensemble des plans en vigueur et notamment le Plan d'Actions de Performance (Plan Performance n° 1), applicables aux salariés et mandataires sociaux figure en pages 270 à 272.

Ces Actions de Performance sont toutes 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 *Eurozone Index* sur la période d'acquisition (minimum 3 ans). Pour plus de détails sur les conditions de présence et de performance, voir section 6.2.3.

Conformément aux recommandations Afep-Medef, l'allocation d'Actions de Performance intervient chaque année en mars, sauf évènement exceptionnel le justifiant, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent.

L'attribution au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution totale et, les six plus hautes attributions du Groupe (y compris l'attribution au Président du Directoire) ne peuvent excéder au total 25 % de l'attribution totale.

Le 3 mars 2015, sur un total de 37 554 Actions de Performance attribuées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe, 8 911 Actions de Performance ont été attribuées aux membres du Directoire représentant 23,7 % de l'attribution totale d'Options au sein du Groupe en 2015.

M. Christophe Cuvillier, compte tenu de ses fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 2 561 Actions de Performance en 2015, en ligne avec les attributions de 2013 et 2014. L'allocation au Président du Directoire représente 6,8 % de l'attribution totale d'Actions de Performance au sein du Groupe en 2015.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les Actions de Performance suivantes en 2015 : M. Olivier Bossard : 1 229 ; Mme Armelle Carminati-Rabasse : 1 229 ; M. Fabrice Mouchel : 1 127 ; 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 n° 7 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire ⁽¹⁾

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce et en application des recommandations du Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation et d'investissement en titres de la Société ⁽¹⁾. Pour plus de détails voir page 285.

(1) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

Détails des Actions de Performance attribuées à chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2015 (art. L.225-197-4 du Code de commerce) (Tableau n° 6 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'Actions de Performance attribuées au cours de l'exercice fiscal 2015	Valorisation des Actions de Performance selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Date d'acquisition	Date de disponibilité (à la clôture de bourse) ⁽²⁾	Condition de performance
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	2 561	242 547 €	03/03/2018	03/03/2020	oui
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020	oui
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	1 127	106 736 €	03/03/2018	03/03/2020	oui
Mme Astrid Panosyan ⁽³⁾	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	n/a	n/a	-	-	-
M. Jaap Tonckens ⁽⁴⁾	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	1 536	146 328 €	03/03/2019	03/03/2019	oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020	oui
Mme Armelle Carminati-Rabasse ⁽⁵⁾	Plan Performance n° 1 – Tranche 2015 03/03/2015	1 229	116 396 €	03/03/2018	03/03/2020	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 Willis 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-résident fiscal 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 à partir du 3 mars 2018. Si la condition de performance n'est pas réalisée à l'une de ces dates, les droits seront définitivement perdus au 3 mars 2020.

(3) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des Actions de Performance pour 2015).

(4) Pour les bénéficiaires non-résident français, la date d'acquisition est le 3 mars 2019, prenant en compte les quatre ans de période d'acquisition et l'absence de période de détention.

(5) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, les droits aux Actions de Performance issues du Plan n° 1 ont été définitivement perdus.

Actions de Performance devenues disponibles pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2015 (Tableau n° 7 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Noms des membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'Actions de Performance devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
Mme Astrid Panosyan ⁽¹⁾	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
Mme Armelle Carminati-Rabasse ⁽²⁾	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui

n/a signifie que les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore disponibles.

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des Actions de Performance pour 2015).

(2) Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, les droits aux Actions de Performance ont été définitivement perdus.

Actions de Performance attribuées pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2016

Conformément à la politique de rémunération, l'attribution des Actions de Performance intervient chaque année concomitamment à l'attribution d'Options de Performance, le LTI correspondant à une combinaison de ces deux instruments selon un ratio défini par le Conseil de Surveillance. Ces attributions sont effectuées généralement en mars.

Afin de bénéficier des nouvelles dispositions juridiques, fiscales et sociales introduites par la Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite « loi Macron »), dans la mesure où ces nouvelles dispositions s'appliquent aux actions gratuites dont l'attribution a été autorisée par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires postérieure à la date de publication de la loi, le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 a décidé de reporter l'attribution des Actions de Performance à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 21 avril 2016 appelée à statuer sur un projet de résolution autorisant le Directoire à attribuer gratuitement des Actions de Performance. Cette résolution présente des caractéristiques strictement identiques que la résolution votée en 2015.

De surcroît, dans le cadre d'une volonté permanente d'amélioration de ses pratiques, la Société a décidé d'engager une refonte de ses plans d'actions de performance applicables aux attributions effectuées à compter du 1^{er} janvier 2017. Ces évolutions viseront notamment à supprimer la possibilité de vérifier à plusieurs reprises la réalisation de la condition de performance (« *restrictive tests* ») à l'issue de la période d'acquisition, la condition de performance n'étant donc testée qu'une seule fois (« *single testing* »). Les termes, modalités et conditions des plans d'attribution d'actions de performance à venir seront amendés en conséquence dès 2017, sur recommandation du CGNR et après approbation du Conseil de Surveillance, afin de traduire cette suppression tout en préservant la nature incitative et l'objectif de fidélisation long-terme des attributions d'actions de performance à venir, ainsi que l'alignement sur le long terme des intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires.

Les attributions décidées à l'issue de l'Assemblée Générale feront l'objet d'une communication spécifique.

**Actions de Performance attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2016 ⁽¹⁾
(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 2016	Valorisation des Actions de Performance 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		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Olivier Bossard		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Mme Astrid Panosyan ⁽¹⁾		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Fabrice Mouchel		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jean-Marie Tritant		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015, sur recommandation du CGNR, aux fonctions de membre du Directoire en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(1) À la date de dépôt du présent Document de Référence.

d) Nombre d'actions/Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 8 mars 2016 (Article 17 de l'Annexe 1 du Règlement CE 809/2004) (y compris les Options de Performance allouées le 8 mars 2016)

Noms des membres du Directoire	Actions Unibail-Rodamco SE détenues *	Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	27 608	199 750	5 122
M. Olivier Bossard	84 090	130 260	2 458
Mme Astrid Panosyan	0	18 700	0
M. Fabrice Mouchel	75 224	81 600	2 151
M. Jaap Tonckens	9 718	127 500	3 072
M. Jean-Marie Tritant	99 328	151 083	2 458

* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE au 8 mars 2016.

e) Information requise par l'AMF sur la situation des membres du Directoire au 31 décembre 2015 (Tableau n° 10 – Recommandations Afep-Medef / Tableau n° 11 – Recommandations AMF)

	Contrat de travail	Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	Régime de retraite supplémentaire dite « chapeau » (prestations définies)	Indemnités de cessation de fonction	Clause de non-concurrence
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire Nomination comme Président du Directoire : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Olivier Bossard ⁽¹⁾ Directeur Général Développement Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Fabrice Mouchel ⁽¹⁾ Directeur Général Adjoint Finance Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
Mme Astrid Panosyan Directrice Générale Fonctions Centrales Nomination : 01/09/2015 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance Première nomination : 01/09/2009 Renouvellement du mandat : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾ Directeur Général Opérations Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non

(1) M. Olivier Bossard, M. Fabrice Mouchel et M. Jean-Marie Tritant ont immédiatement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur nomination le 25 avril 2013, pratique qui va au-delà des recommandations Afep-Medef.

6.6.1.2. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016

a) Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 au Président du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	882 654 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute de 882 654 € versée en 2015 à M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015. Ce montant s'entend avant impôts et charges de sécurité sociale.</p> <p>Ce montant se situe dans le quartile le plus bas des sociétés du CAC 40 et des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière semblable (enquête Willis Towers Watson 2016).</p>
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	1 323 981 €	<p>La rémunération variable annuelle (STI) de M. Christophe Cuvillier payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR à 1 323 981 € (avant impôts et charges).</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin et le 10 octobre 2007, le STI du Président du Directoire est calculé en fonction de critères 100 % quantitatifs et intégralement liés à la performance de la Société en 2015.</p> <p>Le STI du Président est 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Le STI est plafonné à 150 % de sa rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 1 574 153 € (soit 178,3% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 150%, le STI du Président du Directoire ressort à 1 323 981 € au titre de l'année 2015.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Directoire ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	M. Christophe Cuvillier n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
		<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 fixe annuelle brute.</p> <p>En 2015, cette valeur économique s'éleva à un total de 592 284 € soit 67,1 % de la rémunération fixe annuelle brute du Président du Directoire.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres</i> : le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ; 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 fixe annuelle brute pour le Président du Directoire.
<p>Incentive long terme – LTI : 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 Willis Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 305 à 311 du rapport annuel</p>	592 284 €	<p>Options de Performance M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 42 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</p> <p>Les Options de Performance 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> <ul style="list-style-type: none"> d'une condition de présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et 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 Eurozone Index sur la période de référence. <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 de Performance attribuées en 2015 s'éleva à 349 737 €. Cette allocation représente 6,8 % de l'attribution totale intervenue en 2015.</p> <p>Actions de Performance M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 2 561 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</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"> d'une condition de présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et 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 Eurozone Index sur la période de référence. <p>L'acquisition définitive des Actions de Performance 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'attribution au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale pour un même exercice.</p> <p>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2015 s'éleva à 242 547 €. Cette attribution représente 6,8 % de l'attribution totale intervenue en 2015.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	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>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	274 475 €	<p>M. Christophe Cuvillier bénéficie du Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 90 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1). <p>En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 274 475 €. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
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	20 772 €	M. Christophe Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction 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 2015 aux autres membres du Directoire soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Olivier Bossard, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	400 000 €	La rémunération annuelle fixe brute de 400 000 € versée en 2015 à M. Olivier Bossard, membre du Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôts et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	378 400 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Olivier Bossard payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 à 378 400 € (avant impôts et charges), soit 94,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire du au titre de l'exercice 2015 est composée de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>(i) une part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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"> ■ 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 ; <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action. Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 247 610 € (soit 61,9% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Olivier Bossard ressort à 200 000 € au titre de l'année 2015.</p> <p>Cette part quantitative pèse 52,9% du STI attribué au titre de la période.</p> <p>(ii) une part qualitative ⁽¹⁾ déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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. Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Olivier Bossard en 2015 ressort à 89,2%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 178 400 €.</p> <p>Cette part qualitative pèse 47,2 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 299 et 300 du rapport annuel.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	M. Olivier Bossard n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

(1) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels. Le taux de réalisation maximum de 100 % des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50 % de la rémunération fixe annuelle brute. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir pages 299 et 300 du présent Document de Référence.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
		<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 fixe annuelle brute.</p> <p>En 2015, cette valeur économique s'élève à un total de 284 270 € soit 71,0 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres</i> : le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ; 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 fixe annuelle brute pour les Membres du Directoire (hors Président).
Incentive long terme – LTI 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 Willis Towers Watson)	284 270 €	<p>Options de Performance M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</p> <p>Les Options de Performance 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"> (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et (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 Eurozone Index sur la période de référence. <p>La valeur économique des Options de Performance attribuées en 2015 s'élève à 167 874 €.</p>
Se reporter aux pages 305 à 311 du rapport annuel		<p>Actions de Performance M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</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"> (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et (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 Eurozone Index sur la période de référence. <p>L'acquisition définitive des Actions de Performance 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>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2015 s'élève à 116 396 €.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	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. 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>
Régime de Contribution Supplémentaire -RCS	118 361 €	<p>M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).</p> <p>M. Olivier Bossard bénéficie du Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1). <p>En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 118 361 €. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	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.
Avantages de toute nature	19 413 €	M. Olivier Bossard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	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.

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 2015 à Monsieur Fabrice Mouchel, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de l'exercice 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	360 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de 360 000 € versée en 2015 à M. Fabrice Mouchel, membre du Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2014. Ce montant s'entend avant impôts et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	340 560 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Fabrice Mouchel payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 à 340 560 € (avant impôts et charges), soit 94,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 est composé de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>(i) une part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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"> ■ 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. <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action. Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette entre 0 % et 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 226 249 € (soit 62,8% de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Fabrice Mouchel ressort à 180 000 € au titre de l'année 2015.</p> <p>Cette part quantitative pèse 52,9 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>(ii) une part qualitative⁽¹⁾ déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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. Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Fabrice Mouchel en 2015 ressort à 89,2%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 160 560 €.</p> <p>Cette part qualitative pèse 47,1 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 299 et 300 du rapport annuel.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	M. Fabrice Mouchel n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

(1) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels. Le taux de réalisation maximum de 100 % des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50 % de la rémunération fixe annuelle brute. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir pages 299 et 300 du présent Document de Référence.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
		<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 fixe annuelle brute.</p> <p>En 2015, cette valeur économique s'élève à un total de 260 620 € soit 72,4 % 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"> 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 ; 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 fixe annuelle brute pour les Membres du Directoire (hors Président).
Incentive long terme – LTI 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 Willis Towers Watson)	260 620 €	<p>Options de Performance M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 18 700 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</p> <p>Les Options de Performance 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"> d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et 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 Eurozone Index sur la période de référence. <p>La valeur économique des Options de Performance attribuées en 2015 s'élève à 153 884 €.</p>
Se reporter aux pages 305 à 311 du rapport annuel		<p>Actions de Performance M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 1 127 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</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"> d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et 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 Eurozone Index sur la période de référence. <p>L'acquisition définitive des Actions de Performance 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>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2015 s'élève à 106 736 €.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	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. 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>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	109 034 €	<p>M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).</p> <p>Le système mis en place à partir du 1^{er} janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1). <p>En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 109 034 €. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	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.
Avantages de toute nature	14 657 €	M. Fabrice Mouchel bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	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.

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 2015 à Madame Astrid Panosyan, membre du Directoire (depuis le 1^{er} septembre 2015)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée à partir du 1 ^{er} septembre 2015, date de nomination – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	120 000 €	Le montant de 120 000 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2015 de la rémunération fixe annuelle brute de Mme Astrid Panosyan, entrée au Directoire le 1 ^{er} septembre 2015, arrêtée à un montant annuel de 360 000 € par le Conseil de Surveillance du 22 juillet 2015. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	113 400 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de Mme Astrid Panosyan payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 à 113 400 € (avant impôts et charges), soit 94,5% de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 est composé de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>(i) une part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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"> ■ 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 ; <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action. Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 75 416 € (soit 62,8% de sa rémunération fixe annuelle brute appliquée <i>pro rata temporis</i>). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de Mme Astrid Panosyan ressort à 60 000 € au titre de l'année 2015.</p> <p>Cette part quantitative pèse 52,9 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>(ii) une part qualitative ⁽¹⁾ déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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. Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de Mme Astrid Panosyan en 2015 ressort à 88,9%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 44,5% de sa rémunération fixe annuelle brute appliquée <i>pro rata temporis</i>, soit 53 400 €.</p> <p>Cette part qualitative pèse 47,1 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 299 et 300 du rapport annuel.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	Mme Astrid Panosyan n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme Attributions d'Options de Performance et/ou d'Actions de Performance	n/a	Mme Astrid Panosyan n'a bénéficié d'aucune attribution d'Options et d'Actions de Performance en 2015.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ. En conséquence, Mme Astrid Panosyan 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.
Régime de Contribution Supplémentaire – RCS	n/a	Mme Astrid Panosyan n'a bénéficié d'aucune contribution supplémentaire en 2015.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	Mme Astrid Panosyan bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	3 928 €	Mme Astrid Panosyan bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	Mme Astrid Panosyan 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 » et n/s signifie « non significatif ».

(1) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels. Le taux de réalisation maximum de 100 % des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50 % de la rémunération fixe annuelle brute. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs voir pages 299 et 300 du présent Document de Référence.

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Monsieur Jaap Tonckens, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	550 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de 550 000 € versée en 2015 à M. Jaap Tonckens, membre du Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôts et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	527 450 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Jaap Tonckens payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 à 527 450 € (avant impôts et charges), soit 95,9% de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, la rémunération variable à court terme (STI) des membres du Directoire du au titre de l'exercice 2015 est composée de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>(i) une part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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"> ■ 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 ; <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action. Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette entre 0 % et 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 327 712 € (soit 59,5 % de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50%, la part quantitative du STI de M. Jaap Tonckens ressort à 275 000 € au titre de l'année 2015.</p> <p>Cette part quantitative pèse 52,1 % du STI attribué au titre de la période ;</p> <p>(ii) une part qualitative ⁽¹⁾ déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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. Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Jaap Tonckens en 2015 ressort à 91,8%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 45,9% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 252 450 €.</p> <p>Cette part qualitative pèse 47,9 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 299 et 300 du rapport annuel.</p>
Rémunération variable différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	M. Jaap Tonckens n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

(1) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels. Le taux de réalisation maximum de 100 % des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50 % de la rémunération fixe annuelle brute. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir pages 299 et 300 du présent Document de Référence.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumises au vote des actionnaires	Commentaires
		<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 fixe annuelle brute.</p> <p>En 2015, cette valeur économique s'élève à un total de 356 170 € soit 64,8 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p><i>Obligation de conservation de titres</i> : le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ; 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 fixe annuelle brute pour les Membres du Directoire (hors Président).
Incentive long terme – LTI 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 Willis Towers Watson)	356 170 €	<p>Options de Performance M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 25 500 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</p> <p>Les Options de Performance 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"> (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et (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 <i>Eurozone Index</i> sur la période de référence. <p>La valeur économique des Options attribuées en 2015 s'élève à 209 842 €.</p>
		<p>Actions de Performance M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 1 536 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</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> <ul style="list-style-type: none"> (i) d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et (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 <i>Eurozone Index</i> sur la période de référence. <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>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2015 s'élève à 146 328 €.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	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> <p>M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts).</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	147 025 €	<p>Le système mis en place à partir du 1^{er} janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1). <p>En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 147 025 €. Cette somme ne sera disponible qu'à la fin de son mandat de membre du Directoire.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a	n/a
Avantages de toute nature	30 209 €	M. Jaap Tonckens bénéficie d'une couverture de frais de santé « expatrié » et d'une indemnité liée à ses missions internationales (hors UE).
Indemnité de non-concurrence	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 2015 à Monsieur Jean-Marie Tritant, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée au titre de l'exercice 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	450 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de 450 000 € versée en 2015 à M. Jean-Marie Tritant, membre du Directoire, a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 4 mars 2013. Ce montant s'entend avant impôts et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	430 200 €	<p>La rémunération variable annuelle (Incentive court terme – STI) de M. Jean-Marie Tritant payée au titre de l'exercice 2015 a été arrêtée par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2016 à 430 200 € (avant impôts et charges), soit 95,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, étant précisé que le montant du STI des membres du Directoire ne peut excéder 100 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>En application de la politique de rémunération approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 juin 2007, le STI des membres du Directoire au titre de l'exercice 2015 est composé de deux parties : une part quantitative et une part qualitative, plafonnées chacune à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>(i) une part quantitative, entièrement basée sur la performance du Groupe en 2015 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"> ■ 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. <p>Le STI pour 2015 tient compte de la croissance du résultat net récurrent par action ajusté de l'impact des cessions intervenues en 2014 et 2015 rendues publiques dans les perspectives 2015 et les résultats annuels 2015. L'année 2015 s'est caractérisée par une très solide performance opérationnelle et une forte croissance de l'actif net réévalué par action. Cette part quantitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le montant résultant de l'application de la formule est de 274 310 € (soit 60,9 % de sa rémunération fixe annuelle brute). Après application du plafond de 50 %, la part quantitative du STI de M. Jean-Marie Tritant ressort à 225 000 € au titre de l'année 2015.</p> <p>Cette part quantitative pèse 52,3 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>(ii) une part qualitative ⁽¹⁾ déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs 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. Cette part qualitative doit s'inscrire dans une fourchette de 0 % à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute de la période considérée.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs de M. Jean-Marie Tritant en 2015 ressort à 91,1%, donnant droit à une part qualitative de son STI au titre de l'année 2015 de 45,6% de sa rémunération fixe annuelle brute, soit 205 200 €.</p> <p>Cette part qualitative pèse 47,7 % du STI attribué au titre de la période.</p> <p>Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir les pages 299 et 300 du rapport annuel.</p>
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	M. Jean-Marie Tritant n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.

(1) La part qualitative est plafonnée à 50 % de la rémunération fixe annuelle brute et calculée en fonction du niveau d'atteinte des objectifs individuels. Le taux de réalisation maximum de 100 % des objectifs donne droit à un STI maximum pour la part qualitative de 50 % de la rémunération fixe annuelle brute. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, voir pages 299 et 300 du présent Document de Référence.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
		<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 2015, cette valeur économique s'élève à un total de 284 270 € soit 63,2 % de la rémunération fixe annuelle brute.</p> <p>Obligation de conservation de titres : le Conseil de Surveillance a décidé que :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ; 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 fixe annuelle brute pour les Membres du Directoire (hors Président).
<p>Incentive long terme – LTI : 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 Willis Towers Watson)</p> <p>Se reporter aux pages 305 à 311 du rapport annuel</p>	284 270 €	<p>Options de Performance M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</p> <p>Les Options de Performance 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"> d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant la date d'exercice ; et 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 <i>Eurozone Index</i> sur la période de référence. <p>La valeur économique des Options attribuées en 2015 s'élève à 167 874 €.</p> <p>Actions de Performance M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015.</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"> d'une condition de présence exigeant une présence effective de 2 ans continus précédant l'expiration de la période d'acquisition ; et 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 <i>Eurozone Index</i> sur la période de référence. <p>L'acquisition définitive des Actions de Performance 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>La valeur économique des Actions de Performance attribuées en 2015 s'élève à 116 396 €.</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	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. 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>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	127 766 €	<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 2015.</p> <p>Le système mis en place à partir du 1^{er} janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N plus la rémunération variable à court terme de l'année N-1). <p>En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 127 766 € 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>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	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.
Avantages de toute nature	19 903 €	M. Jean-Marie Tritant bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	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.

n/a signifie « non applicable ».
n/s signifie « non significatif ».

6.6.1.3. Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Mme Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire jusqu'au 31 août 2015, soumis à l'avis consultatif de l'Assemblée Générale Annuelle du 21 avril 2016

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Madame Armelle Carminati-Rabasse, membre du Directoire

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis au vote des actionnaires	Commentaires
Rémunération fixe (versée jusqu'au 1 ^{er} septembre 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	293 333 €	Le montant de 293 333 € correspond à l'application <i>pro rata temporis</i> en 2015 (du 1 ^{er} janvier au 31 août 2015, date de cessation de son mandat de membre du Directoire) de la rémunération fixe annuelle brute de Mme Armelle Carminati-Rabasse de 440 000 € arrêtée par le Conseil de Surveillance du 24 juillet 2013. Ce montant s'entend avant impôt et charges de sécurité sociale.
Rémunération variable annuelle – STI (due au titre de 2015 – avant impôts et charges) Se reporter aux pages 294 à 305 du rapport annuel	135 000 €	Le mandat de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin au 31 août 2015, le Conseil de Surveillance a arrêté la rémunération variable (incentive court terme – STI) à 135 000 € après une application d'une règle <i>pro rata temporis</i> . Ce montant a représenté 46 % de la rémunération fixe annuelle brute <i>pro rata temporis</i> .
Rémunération variable annuelle différée	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération variable annuelle différée.
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération pluriannuelle.
Jetons de présence	n/a	Mme Armelle Carminati-Rabasse n'a perçu aucun jeton de présence en tant que dirigeant mandataire social d'une société du Groupe.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La politique de rémunération du Groupe ne comprend pas de rémunération exceptionnelle.
Incentive long terme – LTI: 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 Willis Towers Watson) Se reporter aux pages 305 à 311 du rapport annuel	284 270 €	Mme Armelle Carminati-Rabasse s'est vu attribuer 20 400 Options de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 pour une valeur de 167 874 €. Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, l'intégralité des droits aux Options de Performance depuis son entrée en fonction a été définitivement perdue. Mme Armelle Carminati-Rabasse s'est vu attribuer 1 229 Actions de Performance par le Conseil de Surveillance du 3 mars 2015 pour une valeur de 116 396 €. Le mandat de Directrice Générale Fonctions Centrales de Mme Armelle Carminati-Rabasse ayant pris fin le 31 août 2015, l'intégralité des droits aux Actions de Performance depuis son entrée en fonction a été définitivement perdue.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction		La politique de rémunération du Groupe ne prévoit pas d'indemnité de prise de fonction ni d'indemnité de départ.
Régime de Contribution Supplémentaire -RCS	119 251 €	Mme Armelle Carminati-Rabasse ne bénéficiait d'aucune retraite à prestations définies (dite « retraite chapeau » article 39 du Code Général des Impôts). Le système mis en place à partir du 1 ^{er} janvier 2014 est le Régime de Contribution Supplémentaire (« RCS ») consistant en une contribution annuelle correspondant à : <ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit la rémunération fixe de l'année N puis la rémunération variable à court terme de l'année N-1). En 2015, le montant total du RCS s'est élevé à 119 251 € . Cette somme est devenue disponible à la suite de la cessation de son mandat de membre du Directoire.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	Mme Armelle Carminati-Rabasse a bénéficié 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.
Avantage de toute nature	15 712 €	Mme Armelle Carminati-Rabasse a bénéficié d'un véhicule de société et d'une assurance chômage (type GSC).
Indemnité de non-concurrence	n/a	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.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

6.6.2. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

a) Rémunération du Président du Conseil de Surveillance

Une étude menée 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 du Conseil de Surveillance était significativement en retrait 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 contre 130 000 euros en 2014 et demeurée inchangée depuis 2009. Elle est versée séparément et en plus de l'enveloppe votée par l'Assemblée Générale des actionnaires pour les autres membres du Conseil de Surveillance.

Une rémunération distincte est versée 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 en permettant le cas échéant la dissociation des fonctions de Président du Conseil de Surveillance et de Président du CGNR pour l'avenir. Le Président du Conseil de Surveillance ne reçoit aucune rémunération variable liée à la performance de la Société (ni *incentive court terme* – STI, ni *incentive long terme* – LTI).

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 26 juin 2007, selon le détail ci-dessous.

Jetons de présence du Conseil de Surveillance pour 2015

Depuis 2007, les jetons de présence annuels du Conseil de Surveillance sont maintenus à 52 000 euros par membre. En 2015, les jetons étaient répartis entre une part fixe (75 %) et une part variable (25 %), 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. Les membres du Conseil de Surveillance ne reçoivent aucune rémunération variable liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI). 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.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence en maintenant inchangés leurs montants, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la non-participation physique devant demeurer exceptionnelle, une « règle de présence physique » sera mise en œuvre en 2016. Selon cette règle, la participation d'un membre à une séance du Conseil ou d'un comité par téléconférence ou visioconférence ne peut excéder 30 % des réunions. Au-delà de ce seuil, la part variable sera diminuée d'autant.

Jetons de présence des comités du Conseil de Surveillance pour 2015

En 2015, les jetons de présence annuels pour les membres du Comité d'Audit et du CGNR (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. En 2015, 25 % des jetons de présence pour chaque comité étaient variables en fonction de l'assiduité aux réunions des comités.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence pour les comités en maintenant inchangés leurs montants, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la règle de présence physique de la mesure décrite dans la section ci-dessus sera applicable en 2016 aux réunions des comités.

Jetons de présence payés au titre des années fiscales 2014 et 2015 ⁽¹⁾

Membres du Conseil de Surveillance	Jetons année 2014	Jetons année 2015
M. Frans Cremers	63 525 €	68 750 €
M. José Luis Duran	61 825 €	64 200 €
Mme Mary Harris	70 100 €	71 450 €
M. François Jaclot	92 125 €	80 600 €
Mme Dagmar Kollmann	42 775 €	71 450 €
M. Jean-Louis Laurens	60 825 €	74 700 €
M. Yves Lyon-Caen	61 725 €	59 600 €
M. Alec Pelmore	68 475 €	72 800 €
Mme Sophie Stabile ⁽²⁾	0 €	46 700 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ⁽²⁾	0 €	48 350 €
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (À L'EXCLUSION DU PRÉSIDENT)	521 375 €⁽³⁾	658 600 €

(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 ayant commencé le 16 avril 2015.

(3) Par ailleurs, en 2014, 27 750 € ont été payés à Madame Marella Moretti et 34 775 € ont été payés à Monsieur Herbert Schimetschek dont les mandats ont expiré le 23 avril 2014, ayant conduit à un montant total de jetons de présence versé aux membres du Conseil de Surveillance en 2014 de 583 900 €.

Rémunération annuelle du Président du Conseil de Surveillance pour les années fiscales 2014 et 2015

Président du Conseil de Surveillance	2014	2015
		Président du CS 150 000 €
		Président du CGNR 20 000 €
M. Rob ter Haar	130 000 €	Jetons total : 170 000 €

6.7. AUTRES INFORMATIONS

6.7.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2015 (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 2015	10 plus importants exercices d'Options de Performance au cours de l'exercice 2015
Nombre d'Options de Performance attribuées ou d'Options de Performance exercées ⁽¹⁾	119 000	154 595
Prix moyen	256,81 €	133,55 €
Plan n° 5 Tranche 2008	-	11 033
Plan n° 5 Tranche 2009	-	9 906
Plan n° 6 Tranche 2010	-	9 326
Plan n° 6 Tranche 2011	-	124 330
Plan n° 7 Tranche 2011	-	0
Plan n° 8 Tranche 2015	119 000	-

(1) Le nombre des plus importantes attributions concernent 12 bénéficiaires au lieu de 10 car trois bénéficiaires ont reçu le même nombre d'Options de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

6.7.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2015 (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 2015 ⁽¹⁾	10 plus importantes disponibilités d'Actions de Performance au cours de l'exercice 2015
Nombre d'Actions de Performance attribuées ou devenues disponibles	7 170	0

(1) Le nombre des meilleures attributions est de 12 bénéficiaires au lieu de 10 car 3 bénéficiaires ont reçu le même nombre d'Actions de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

6.7.3. 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* (Programme de conformité du Groupe), 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
MEMBRES DU DIRECTOIRE PRÉSENTS AU 31/12/2015				
M. Christophe Cuvillier – Président du Directoire	28/10/2015	Vente d'actions Unibail-Rodamco	3 000	255,00 €
	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,72	189,79 €
	16/06/2015	Levée d'Options de Performance	1 900	152,03 €
	15/06/2015	Levée d'Options de Performance	4 100	152,03 €
	10/06/2015	Levée d'Options de Performance	20 000	152,03 €
M. Olivier Bossard – Directeur Général Développement	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	43,67	189,79 €
	12/06/2015	Levée d'Options de Performance	13 000	103,62 €
	02/04/2015	Levée d'Options de Performance	1 188	79,08 €
M. Fabrice Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,72	189,79 €
	17/06/2015	Levée d'Options de Performance	13 260	141,54 €
M. Jaap Tonckens – Directeur Général Finance	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,72	189,79 €
	16/03/2015	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	1 000	256,00 €
	11/03/2015	Vente d'actions Unibail-Rodamco	26 520	245,83 €
	11/03/2015	Levée d'Options de Performance	26 520	141,54 €
M. Jean-Marie Tritant – Directeur Général Opérations	13/10/2015	Levée d'Options de Performance	21 375	103,62 €
	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,72	189,79 €
MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'ANNÉE 2015				
Mme Armelle Carminati-Rabasse* Directrice Générale Fonctions Centrales	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,72	189,79 €
	01/07/2015	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	227,99	237,23 €
MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE				
Mme Sophie Stabile – Membre du Conseil de Surveillance	07/08/2015	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	5	244,85 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker – Membre du Conseil de Surveillance	04/09/2015	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	21	229,75 €

* Le mandat de Mme Armelle Carminati-Rabasse a pris fin le 31 août 2015.

6.7.4. 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 : Cushman & Wakefield, JLL et PwC. Ces experts ont été nommés en 2015 conformément à la politique du Groupe de rotation des experts tous les cinq ans.

Les honoraires versés sont déterminés de façon forfaitaire et atteignent 1,1 million d'euros pour l'année 2015 (montant équivalent à 2014). 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.

6.7.5. 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 multilignes 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, par des polices « Inherent defect » ou par les garanties contractuelles des constructeurs dans les pays dans lesquels le Groupe opère.

Le montant global des primes acquittées en 2015, hors primes d'assurance construction, s'est élevé à 8 millions d'euros, sachant qu'une grande partie est répercutée dans le cadre des contrats et dispositifs réglementaires en vigueur.

Fin 2015, la renégociation des programmes d'assurances a permis d'obtenir pour 2016 de substantielles améliorations de garanties.

Aucun sinistre majeur n'est survenu en 2015.

6.7.6. 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 2015 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							
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015
Fournisseurs	13 752	582	0	0	2 800	1 986	0	0	16 552	2 568
Provisions pour factures non parvenues							55 359	37 600	55 359	37 600
Autres							2 286	434	2 286	434
France	13 752	582	0	0	2 800	1 986	57 645	38 034	74 197	40 602
Établissement néerlandais (pour mémoire)									15 124	5 173
TOTAL UNIBAIL-RODAMCO									89 321	45 775

La ligne « Autres » est principalement composée de retenues de garanties.

6.7.7. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE

	2011	2012	2013	2014	2015
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	459 034	474 460	486 343	490 292	493 470
Nombre d'actions émises	91 806 889	94 891 980	97 268 576	98 058 347	98 693 942
Nombre d'obligations convertibles en actions	3 936 812	3 462 358	3 459 575	5 194 866	3 225 522
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	78 067	76 798	79 817	90 002	82 659
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	776 181	667 782	787 414	675 408	1 209 728
Impôt sur le bénéfice	146	(465)	3 304	14 781	14 055
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1 067 499	1 469 245	774 210	1 209 223	1 159 629
Montant du bénéfice distribué	734 455	806 427	871 354	946 455	957 331 ⁽¹⁾
Montant de la distribution exceptionnelle	0	0	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	8,45	7,04	8,06	6,74	12,26
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	11,63	15,48	7,96	12,33	11,75
Dividende versé à chaque action	8,00	8,40	8,90	9,60	9,70 ⁽¹⁾
Distribution exceptionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel					
Effectif au 31 décembre	11	5	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	6 534	4 700	3 723	4 320	3 939
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	2 506	2 560	2 713	2 714	2 450

(1) Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Mixte du 21 avril 2016 sur la base de 98 693 942 actions au 31 décembre 2015.

6.8. 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 345 à 349).

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.

6.8.1. Risques inhérents aux activités du Groupe

6.8.1.1. 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 effet défavorable significatif 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 seraient de nature à impacter défavorablement le niveau d'activité du Groupe, la valeur de ses actifs, 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.

6.8.1.2. 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).

6.8.1.3. 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.

6.8.1.4. Risques sur la fréquentation des centres commerciaux

Tout événement accidentel ou susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur la fréquentation des centres commerciaux du Groupe pourrait avoir corrélativement un effet défavorable significatif sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe ainsi que sur les cours des titres admis aux négociations sur un marché réglementé émis par Unibail-Rodamco.

6.8.2. Risques juridiques, réglementaires, fiscaux, environnementaux et assurantiels

6.8.2.1. Risques juridiques et réglementaires

Le Groupe doit se conformer à de multiples lois et règlements en France et dans les pays dans lesquels il opère ainsi qu'à des réglementations extraterritoriales, et notamment à des règlements européens, y compris en matière financière, aux lois et règlements en matière de droit boursier, aux règlements 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, droits fiscaux et droit des sociétés, notamment les dispositions régissant les SIIC⁽¹⁾ et équivalents étrangers.

Des évolutions du cadre réglementaire ou légal 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) ou à faire face à des contraintes et/ou coûts supplémentaires, ce qui peut se traduire par un impact défavorable significatif 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 et/ou administratives, et/ou arbitrales, et/ou réglementaires (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 potentiellement attaché, outre un risque financier, un risque de perte d'autorisation d'exercice d'une activité ou de présence sur un marché géographique ainsi qu'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, administrative, réglementaire 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 défavorables significatifs sur les résultats, la rentabilité ou la situation financière de la Société et/ou du Groupe qui ne soit pas reflétée 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 (page 348).

6.8.2.2. 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 défavorable significatif 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 perdrait son statut de SIIC.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco 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 ne soit en mesure d'imputer cette charge d'impôt à l'actionnaire en question (pour plus de détails, voir page 260).

Pays-Bas

Comme 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 refusée par les autorités fiscales locales depuis l'exercice 2010. Unibail-Rodamco continue de bénéficier du régime SIIC en France et, 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 incompatibles.

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 Inversión 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, la Société serait redevable

(1) Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées.

de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact défavorable significatif 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 qui peuvent avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

6.8.2.3. 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 (Capex et/ou Opex) ou entraver le développement des activités du Groupe et ainsi, avoir des répercussions sur les résultats et la situation financière du Groupe 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 effet défavorable significatif sur les actifs en question et par là même sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Un rapport dédié au Développement Durable est intégré au Rapport Annuel (chapitre 3). Ce rapport, également disponible sur son site Internet, présente la politique, les engagements et les réalisations du Groupe en matière environnementale. Un volet spécifique est consacré à la politique de maîtrise des risques sanitaires.

6.8.3. Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes de communication et d'information du Groupe jouent un rôle essentiel dans la conduite de ses activités. Toute défaillance, interruption ou violation de ces systèmes ou toute perte de données 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 (déni

6.8.2.4. Risques liés aux actes terroristes

De par leur nature, et en dépit des mesures mises en œuvre à l'instigation du Groupe et en étroite relation avec les autorités publiques du pays concerné, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes pouvant avoir des conséquences graves sur les personnes et les biens. L'activité et la fréquentation d'un actif ayant subi un acte de terrorisme et par contagion tout ou partie des actifs situés dans le pays concerné subiraient des conséquences variables selon la gravité de l'événement pour une période plus ou moins longue et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

6.8.2.5. 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 sous-évaluée par ses experts évaluateurs externes, ce qui pourrait avoir un impact en matière d'indemnisation des sinistres.

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.

Dans une hypothèse de reconstruction totale ou partielle d'un actif suite à un sinistre, la conclusion de nouveaux baux dans un cycle moins favorable que ceux au cours desquels les baux résiliés avaient été conclus, pourrait entraîner une diminution de la valeur de l'actif.

de service). Les conséquences pourraient être d'ordre financier (rupture de négociation, pénalités...), réputationnel (divulgation 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.

6.8.4. Risques liés à la politique de financement et aux activités financières

6.8.4.1. 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 effet défavorable significatif sur les résultats du Groupe. 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 recours à des financements sur les marchés internationaux expose le Groupe à l'application de réglementations extraterritoriales susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

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.

6.8.4.2. 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 ou d'évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière ou dans la structure capitalistique d'Unibail-Rodamco) – 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.

6.8.4.3. 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 et avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière. 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.

6.8.5. 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 et toute autre valeur mobilière que le Groupe viendrait à émettre) 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.

6.8.6. Risques liés à la crise des dettes souveraines

L'émergence d'un risque de crédit (incluant celui des États) et d'une 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.

6.8.7. 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 une politique de rémunération cohérente et attractive ainsi qu'un plan de succession aux niveaux les plus pertinents (Conseil de Surveillance, Directoire, équipe dirigeante du Groupe).

6.8.8. Risques liés à l'implantation géographique

Bien que les opérations du Groupe soient concentrées à ce jour en Europe Continentale, 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.

6.8.9. Risques liés à d'éventuels conflits d'intérêts

Il s'agit principalement des risques de conflits d'intérêts avec les sociétés dont Unibail-Rodamco SE est l'actionnaire majoritaire.

Unibail-Rodamco SE est actionnaire majoritaire par l'intermédiaire de filiales détenues à 100 %, de plusieurs sociétés ayant un ou plusieurs actionnaires minoritaires (voir pages 214 à 220).

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 Pactes d'Actionnaires et 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 2015 (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 8 mars 2016, conformément à l'article L. 225-68 du Code de Commerce.

7.1. CONSEIL DE SURVEILLANCE	335	7.4.3. Les risques liés à la protection des actifs	347
7.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance	335	7.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services	347
7.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance	341	7.4.5. Les risques financiers	347
7.2. RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE	344	7.4.6. Les risques juridiques	348
7.3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	345	7.4.7. Les risques informatiques	348
7.4. DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	345	7.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables	349
7.4.1. Autorisation des investissements et des cessions	346	7.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	350
7.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs	346	7.6. RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE	351

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 (la « Charte du Conseil de Surveillance ») ⁽¹⁾. 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 et aux seuils fixés par la Charte du Conseil de Surveillance, 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, voir la Charte du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾.

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 aient 70 ans ou moins. Il est à noter que la Société n'entre pas dans le champ d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de Commerce 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 Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) et le Conseil de Surveillance réalisent une revue du profil des membres du Conseil de Surveillance afin d'accomplir dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses devoirs envers la Société et envers toutes les autres parties prenantes dans la Société (y compris ses actionnaires). Le profil reflète 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 CGNR et par le Conseil de Surveillance.

Au 31 décembre 2015, le Conseil de Surveillance était composé de onze membres ⁽¹⁾. Quatre membres sur onze sont des femmes, la moyenne d'âge est de 58,2 ans et cinq nationalités sont représentées. La composition actuelle du Conseil de Surveillance reflète une riche diversité d'expériences et d'expertises ainsi qu'un fort attachement à l'indépendance de ses membres et au profil européen du Groupe. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les bibliographies détaillées dans la partie « Renseignements juridiques » (pages 286 à 288).

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 à 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 la Directrice Générale 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 la Directrice Générale 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.

Membres du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2015

MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG d'échéance du mandat	Actions détenues
M. François Jaclot Vice-Président CS	66	H	Français	Oui	75 % ⁽²⁾	50 % ⁽²⁾	2013	2016 ⁽³⁾	339
M. Frans J.G.M. Cremers	63	H	Néerlandais	Oui	100 %	100 %	2013	2016 ⁽³⁾	329
M. Jean-Louis Laurens Président du CA	61	H	Français	Oui	100 %	100 %	2015	2018	363
M. Alec Pelmore	62	H	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	500
Mme Sophie Stabile	45	F	Française	Oui	100 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	5

MEMBRES DU CGNR

Nom	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendant	Taux d'assiduité au Conseil	Taux d'assiduité au comité	Dernier renouvellement	AG de l'échéance du mandat	Actions détenues
M. Rob ter Haar Président du Conseil et CGNR	65	H	Néerlandais	Oui	100 %	100 %	2014	2017	354
M. José Luis Duran ⁽⁵⁾	51	H	Espagnol	Oui	100 %	80 %	2014	2017	350
Mme Mary Harris	49	F	Britannique	Oui	100 %	100 %	2015	2018	600
Mme Dagmar Kollmann	51	F	Autrichienne	Oui	100 %	100 %	2014 ⁽⁴⁾	2017	100 ⁽⁶⁾
M. Yves Lyon-Caen	65	H	Français	Oui	75 %	80 %	2014	2017	404
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	62	F	Néerlandaise	Oui	83 %	100 %	2015 ⁽⁴⁾	2018	21

(1) Pour les bibliographies détaillées, voir le chapitre « Renseignements juridiques » (pages 286 à 288).

(2) Absences exceptionnelles pour raisons personnelles ayant été discutées directement avec le Président du Conseil de Surveillance.

(3) Pas de renouvellement demandé en raison de la durée maximum de 12 ans prévue par la Charte du Conseil de Surveillance visant à maintenir l'indépendance de ses membres.

(4) Année de première nomination.

(5) A rejoint le comité d'audit à partir du 1^{er} janvier 2016.

(6) Détient 240 actions depuis février 2016.

(1) Lors de l'Assemblée Générale du 16 avril 2015, Mme Mary Harris, M. Jean-Louis Laurens and M. Alec Pelmore ont été renouvelés, chacun pour une période de trois ans. En outre, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ont été nommées pour la première fois pour une période de trois ans.

7.1.1.4. Indépendance et Conflits d'intérêts

Chaque année une analyse approfondie de l'indépendance de chacun des membres du Conseil de Surveillance est effectuée conformément aux critères d'indépendance définis par le Code Afep-Medef sur le gouvernement d'entreprise (dernière mise à jour en novembre 2015) (Code Afep-Medef) et repris par la Charte du Conseil de Surveillance ⁽¹⁾. Lorsqu'une relation d'affaires existe, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier la matérialité de la relation d'affaires pour évaluer l'indépendance du membre concerné.

À la suite de cette analyse, tous les membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2015.

Code Afep-Medef critères d'indépendance (autres critères de la charte CS indiqués en bleu)

Membres du CS au 31/12/2015	N'a pas qualité de salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société-mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes.	N'a pas qualité de mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.	Aucun lien direct ou indirect avec : un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement : (i) significatif pour la Société ou pour son groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son groupe représente une part significative de l'activité. Analyse de matérialité : pour les deux entités, lorsque cela est possible, la relation financière, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et de la position du membre du CS dans l'entreprise.	Absence de lien familial proche avec un mandataire social de la Société.	N'a pas qualité d'auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	N'a pas qualité d'administrateur de la Société depuis plus de 12 ans (à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de 12 ans). À toutes fins utiles, il est précisé que les mandats passés d'un membre du CS de Rodamco Europe N.V. ou Unibail S.A. antérieurs à la réalisation de la fusion sont pris en compte pour les besoins du présent alinéa.	N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du Conseil de Surveillance, étant précisé que leur montant doit être conforme à la pratique.	N'a pas qualité de membre du directoire d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).	N'a pas remplacé à titre temporaire un membre de la Société absent ou incapable d'exercer ses fonctions au cours des 12 mois précédents.	Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (>10%)	Conclusion
M. Rob ter Haar	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommé en 2005)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. François Jaclot	OK	OK	OK	OK	OK	12,5 ans (nommé en 2003)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Frans Cremers	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommé en 2005)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. José Luis Duran	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	4,5 ans (nommé en 2011)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Mary Harris	OK	OK	OK	OK	OK	7,5 ans (nommée en 2008)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Dagmar Kollmann	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	1,5 an (nommée en 2014)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Jean-Louis Laurens	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	8,5 ans (nommé en 2007)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Yves Lyon-Caen	OK	OK	OK	OK	OK	10,5 ans (nommé 2005)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
M. Alec Pelmore	OK	OK	OK	OK	OK	7,5 ans (nommé en 2008)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Sophie Stabile	OK	OK	OK (voir l'analyse)	OK	OK	0,5 an (nommée en 2015)	OK	OK	OK	OK	Indépendant
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	OK	OK	OK	OK	OK	0,5 an (nommée en 2015)	OK	OK	OK	OK	Indépendant

Par ailleurs, une analyse quantitative et qualitative a été menée, d'abord par le CGNR, puis par le Conseil de Surveillance en ce qui concerne l'évaluation de l'indépendance de M. Rob ter Haar, compte tenu de son rôle en tant que Président du Conseil de Surveillance, et de M. José Luis Duran, Mme Dagmar Kollmann, M. Jean-Louis Laurens et Mme Sophie Stabile compte tenu de leurs relations avec le Groupe au cours de 2015, dans le cadre de fonctions distinctes de leur rôle de membres du Conseil de Surveillance.

(1) L'article 3.4 de la Charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

M. Rob ter Haar : Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'absence d'indépendance du Président du Conseil de Surveillance, alors qu'elle présume de l'absence d'indépendance du Président du Conseil d'Administration. Cette dernière présomption n'est pas cohérente avec la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du Conseil de Surveillance est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanents sur les actions du Directoire, régie par un principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, visant à éviter tous risques de conflit d'intérêts. Néanmoins, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) recommande de transposer aux présidents des conseils de surveillance les exigences posées à l'égard des présidents de conseils d'administration, demandant à ce que l'indépendance d'un président du conseil de surveillance soit justifiée en détail. En conséquence, une analyse spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de M. Rob ter Haar, Président du Conseil de Surveillance. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du Conseil de Surveillance et du CGNR, il n'a pas et n'a pas eu par le passé de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société (ni STI, ni LTI), de la part de la Société. En outre, en tant que Président du Conseil de Surveillance dans une structure de gouvernance à Directoire et Conseil de Surveillance, M. ter Haar n'a pas de fonctions exécutives : il ne participe pas aux opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. En conséquence, M. ter Haar est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **M. José Luis Duran** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses mandats d'administrateur non exécutif chez Orange S.A. et Inditex. L'analyse a été menée au niveau de chaque marque selon les critères suivants : les entités juridiques qui signent des baux ; le pourcentage que représente chaque marque au niveau du groupe : sur tous les magasins, sur la superficie locative brute (GLA), et sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; et la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée pour chaque marque au niveau Groupe. Par ailleurs, il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social des sociétés. En tant que non exécutif, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Il a été estimé que les baux conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. À l'exception de trois actifs, les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau des sociétés-mères de chaque groupe. Par ailleurs, les discussions sur les modalités des baux spécifiques et leur négociation ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance ni au niveau du Conseil d'Administration d'Orange et d'Inditex : par conséquent, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance et des Conseils d'Administration, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance des sociétés (ni STI ni LTI), de la part des sociétés. En conséquence, M. Duran est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **Mme Dagmar Kollmann** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats non exécutifs, de membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom AG et de Vice-Président des Conseils de Surveillance de Deutsche Pfandbriefbank AG et de l'HRE Holding AG (ce dernier mandat ayant pris fin en juillet 2015). L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom AG : les entités juridiques qui signent des baux ; le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe : sur tous les magasins, sur le GLA et sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Pfandbriefbank et HRE Holding : le montant en euros des prêts accordés et le pourcentage de financement fourni le cas échéant, par toute entité ci-dessus à la Société ou au Groupe au cours de 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Il a été noté qu'une relation d'affaires non significative avec Deutsche Pfandbriefbank a pris fin au cours de l'année 2015 et au 31 décembre 2015, il n'existait plus aucune relation d'affaires avec Deutsche Pfandbriefbank et HRE Holding. La relation d'affaires entre Deutsche Pfandbriefbank et la Société a été limitée dans le temps et très ponctuelle. Mme Dagmar Kollmann est membre non exécutif du Conseil de Surveillance de chaque société ; elle n'a pas et n'a jamais été ni une employée, ni un dirigeant mandataire social des sociétés. En tant que non exécutif, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Les contrats conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. Les contrats de location existant entre Deutsche Telekom et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau groupe. Les discussions sur les modalités des financements (Deutsche Pfandbriefbank) ou les conditions des baux (Deutsche Telekom) ainsi que leurs négociations ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance des sociétés : par conséquent, Mme Dagmar Kollmann ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, elle n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance des sociétés (ni STI ni LTI), de la part des sociétés. En conséquence, Mme Kollmann est considérée comme indépendante.

L'indépendance de **M. Jean-Louis Laurens** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats dans le groupe de banque d'investissement Rothschild en qualité de Commandité de Rothschild & Cie Gestion Paris ; de Président du Conseil de Rothschild Asset Management Inc. New York et de Président du Conseil du Risk Based Investment Solutions Ltd, Londres (groupe Rothschild). Tous ces rôles sont limités à la gestion des actifs des entités Rothschild. L'analyse a été menée selon les critères suivants : le montant consenti en euros des mandats en banque d'investissement, le cas échéant, le montant en euros et le pourcentage de financement fournis, le cas échéant, à toute entité ci-dessus par la Société ou le Groupe au cours de 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée avec une entité ci-dessus, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Il a été noté qu'une relation d'affaires non significative avec le groupe Rothschild a pris fin au cours de 2015 et au 31 décembre, 2015, il n'existait plus aucune relation d'affaires avec une entité du groupe Rothschild. La relation d'affaires entre les deux groupes a été limitée dans le temps et a existé de manière ponctuelle. En tant que membre du Conseil de Surveillance de la Société, M. Jean-Louis Laurens n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. Les contrats conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions et les négociations des mandats ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance : par conséquent, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI), de la part de la Société. En conséquence, M. Laurens est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **Mme Sophie Stabile** a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres mandats dans le groupe Accor en qualité de membre du comité exécutif d'AccorHotels, de Directrice Générale d'HotelServices France et de membre non exécutif du Conseil de Spie. En ce qui concerne le groupe Accor, l'analyse a été menée selon les critères suivants : le pourcentage de GLA et de revenus nets locatifs que les hôtels Accor représentent pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2015 ; le type de relation d'affaires ; et la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée. En ce qui concerne Spie, l'analyse a été menée selon les critères suivants : le type de relation d'affaires ; le montant en euros total payé pour les services en 2015 ; et la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

Mme Sophie Stabile, en tant que membre du Conseil de Surveillance non exécutif de la Société et de Spie, n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société et de Spie. Les contrats de gestion de l'hôtel (Accor) et les contrats de service (Spie) sont conclus à la suite d'un appel d'offres et constituent des conventions habituelles pour les entreprises et conclues aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions des contrats de gestion (Accor), des contrats de service (Spie) et leurs négociations ne se font pas au niveau du Conseil de Surveillance ni au niveau du Conseil de Spie : par conséquent, du point de vue de la Société, elle ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération reçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, elle n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération liée à la performance de la Société ni de Spie (ni STI ni LTI), de la part de la Société ou de Spie. En conséquence, Mme Stabile est considérée comme indépendante.

Afin de s'assurer que chaque membre du Conseil de Surveillance agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, la Charte du Conseil de Surveillance pose des exigences strictes concernant

les conflits d'intérêts ⁽¹⁾. 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 audit conflit d'intérêts. Le membre rencontrant un conflit d'intérêts doit s'abstenir de participer aux délibérations et au processus de prise de décision sur le sujet ou sur l'opération soulevant un conflit d'intérêts. Par ailleurs, les membres du Conseil de Surveillance doivent obtenir l'approbation préalable du Conseil de Surveillance avant d'accepter un nouveau mandat d'administrateur afin que le Conseil de Surveillance puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts. Pour plus de détails concernant les conflits d'intérêts, notamment les règles établies par le Code d'éthique du Groupe, voir la section Programme de Conformité du Groupe à la page 290.

7.1.1.5. Séances, participation et accès à l'information

Conformément à sa Charte, 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.

Les documents de la réunion sont adressés au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Ils se composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du Conseil de Surveillance à discuter ou, le cas échéant, adopter les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du Conseil de Surveillance 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.

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 2015, le Conseil de Surveillance et le Directoire ont eu l'occasion de visiter le nouveau siège allemand à Düsseldorf (Allemagne), de visiter trois actifs allemands, d'interagir avec l'équipe locale et de discuter en détail

(1) Voir l'article 11 de la Charte du Conseil de Surveillance, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

de la stratégie du Groupe et de l'évolution du marché. Le Conseil de Surveillance et le Directoire ont également tenu pendant ce séminaire des réunions distinctes sur la stratégie du Groupe, au cours desquelles les objectifs et les opportunités stratégiques du Groupe ainsi que les stratégies financière et numérique du Groupe ont été discutées.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du Conseil de Surveillance consistant notamment en une visite d'un actif du Groupe. En 2015, les membres du Conseil de Surveillance ont visité l'actif Polygone Riviera quelques mois avant son ouverture ainsi que l'actif d'un concurrent voisin. En outre, chaque nouveau membre du Conseil de Surveillance participe à un programme d'initiation, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'initiation forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers, aux affaires juridiques et comprend, entre autres, des visites d'actifs.

7.1.1.6. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance s'est réuni à huit reprises en 2015 (y compris le séminaire annuel du Conseil de Surveillance et deux réunions *ad hoc*). Le taux d'assiduité global des membres à ces réunions a été de 95 %. Depuis 2013, le Conseil de Surveillance débute sa séance deux fois par an en l'absence du Directoire (« executive sessions »). Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le Conseil de Surveillance a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2015, 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 2015 ;
- 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 2015 ;
- les conventions réglementées ou l'absence de celles-ci ;
- le plan à cinq ans du Groupe, les ressources financières et les besoins de financement ;
- le plan d'audit interne pour 2015 ;
- 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 2015, y compris l'attribution aux membres du Directoire ;
- la révision de la structure de la formule pour le STI ;
- la nomination d'une nouvelle Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- 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 des nouveaux membres du Conseil de Surveillance, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ;
- un accroissement de la part variable liée à l'assiduité de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- l'évaluation formelle 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 2015 ;
- les mises à jour régulières sur les cours de l'action et les activités du Groupe, y compris les initiatives liées aux ressources humaines, développement durable et le progrès des projets de développement ;
- l'évolution des opérations de UR Germany ;
- les changements dans la réglementation fiscale au niveau européen (OCDE) ;
- les points sur les discussions avec les actionnaires et les attentes des actionnaires ;
- les importants projets et opérations de croissance ainsi que les activités opérationnelles significatives inférieures aux seuils d'autorisation en vigueur en 2015 ;
- les questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques (y compris les mises à jour complémentaires concernant la cartographie des risques) et à la conformité ;
- la revue de la procédure d'alerte ;
- les points sur la sécurité, y compris la sécurité Vigipirate, et les risques et la sécurité informatiques, y compris la couverture assurance contre la cybercriminalité ;
- les résultats annuels 2014 et semestriels de l'exercice 2015 ;
- le plan à cinq ans du Groupe de 2015 y compris les ressources financières et les besoins de financement ;
- la mise en place du Plan d'Épargne Entreprise 2015 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 de diversité et d'égalité salariale au sein du Groupe ; et
- le plan de succession du Conseil de Surveillance, du Directoire, et de 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.

7.1.1.7. Évaluation annuelle 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'un questionnaire formel écrit suivi d'une discussion. Cette évaluation formelle du Conseil de Surveillance consistait en un questionnaire détaillé complété de manière confidentielle de sorte à obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance du Conseil de Surveillance et celle du Président du Conseil de Surveillance, du Président du CGNR et du Président comité d'audit, ainsi que du fonctionnement du Conseil de Surveillance. De plus, les membres du Conseil de Surveillance ont échangé par oral sur le fonctionnement du Conseil sur la base d'une liste de 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 ni assisté ni participé à ces discussions. Ce type d'évaluation formelle est réalisé tous les trois ans, avec une évaluation informelle réalisée chaque année. 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 :

- augmenter les temps de réunion de certaines réunions du Conseil de Surveillance et des comités, en particulier lorsque des questions stratégiques importantes sont discutées ;
- avoir des rapports axés sur les thèmes stratégiques identifiés par le Conseil de Surveillance en 2016 ;
- continuer à se concentrer sur le plan de succession du Conseil de Surveillance pour assurer le recrutement de profils particuliers ;
- continuer à mettre en œuvre le développement informatique et numérique et tenir le Conseil de Surveillance au courant des tendances du marché dans ces domaines ;
- améliorer encore l'efficacité des réunions en s'assurant que la synthèse de documents décrit les principaux points clés et contient un résumé clair des informations générales, en particulier concernant les projets à long terme.

7.1.1.8. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE ⁽¹⁾

En 2014, 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 (C'est-à-dire 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. En 2015, le Président du Conseil de Surveillance a perçu une rémunération totale annuelle brute de 150 000 euros au titre de ses fonctions de Président du Conseil de Surveillance, une augmentation par rapport à 2014 (130 000 euros). Cette rémunération était inchangée depuis 2009. En outre, une rémunération distincte de 20 000 euros est versée pour l'exécution de ses fonctions de Président du CGNR. Le Président du Conseil de Surveillance ne reçoit aucune rémunération liée à la performance de la Société (ni STI ni LTI). 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 325).

Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de Surveillance en 2015 (hors Président du Conseil) a été maintenu depuis 2007 à 52 000 euros. En 2015, le montant des jetons était composé de 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.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la part fixe à 40 %. En outre, compte tenu du fait que l'absence physique doit être exceptionnelle, une « règle de présence physique » sera mise en œuvre en 2016, selon laquelle chaque membre ne pourra assister par visioconférence ou conférence téléphonique à plus de 30 % des réunions prévues (du Conseil de Surveillance et des comités compris), à défaut de quoi le membre défaillant perdra bénéficiaire de la part variable des jetons de présence concernant les réunions pour lesquelles le seuil autorisé a été dépassé.

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⁽²⁾.

(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 ⁽¹⁾, 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, d'audit 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 était composé de cinq membres en 2015 et est composé de six membres depuis janvier 2016 ses membres sont tous indépendants, y compris le Président du comité d'audit, selon les critères définis par le Code Afep-Medef, tels que repris dans la Charte du Conseil de Surveillance. 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 Fiscalité, 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 reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an après lesquelles il se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire. En outre, lors de l'évaluation annuelle, le comité se réunit hors de la présence du Directoire. Le comité d'audit peut décider de se réunir

hors de la présence du Directoire ou de se réunir uniquement avec le Président du Directoire s'il le juge nécessaire. Le comité d'audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. Les documents de la réunion qui comprend d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le comité d'audit se réunit au moins quarante-huit heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à l'examen des comptes annuels et se réunit vingt-quatre heures avant la séance du Conseil de Surveillance consacrée à l'examen des comptes semestriels. 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 2015 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions a été de 90 %. En 2015, 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 2014 et semestriels 2015, y compris les risques et les engagements hors bilan ;
- les rapports trimestriels du Directoire pour 2015 ;
- le budget 2015 ;
- 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 2014 ;
- 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 2015 ;
- la revue de la procédure d'alerte ;
- les points sur la sécurité, y compris la sécurité Vigipirate, et les risques et la sécurité informatiques, y compris la couverture assurance contre la cybercriminalité ;
- les mises à jour des outils informatiques ;
- 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 2014 concernant la gestion du contrôle interne et la maîtrise des risques ;

(1) Consultables sur le site de la Société ou à son siège social.

- 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 ⁽¹⁾

Le montant individuel annuel des jetons de présence en 2015 a été maintenu à 20 000 euros pour le Président du comité d'audit et à 10 000 euros pour les autres membres (inchangé depuis 2007). 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. En 2015, 25 % des jetons de présence des membres du comité d'audit étaient variables et versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence pour les comités en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la règle de présence physique décrite dans la section 7.1.1.8 ci-dessus sera applicable dès 2016 aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités.

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 ⁽²⁾, 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 Contribution Supplémentaire (RCS)) 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

Composé de six membres jusqu'à fin 2015, le CGNR est composé de cinq membres depuis janvier 2016, 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 Fonctions Centrales participent normalement aux réunions du comité. Le CGNR peut décider de se réunir hors de la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales ou uniquement en présence du Président du Directoire s'il le juge nécessaire, en particulier dans les domaines qui les concernent respectivement. Deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGNR ainsi que lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CGNR se réunit hors de la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Au moins une fois par an, le CGNR reçoit une présentation sur le rapport du programme de conformité au sein du Groupe du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. En outre, 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. Les documents de la réunion qui comprend d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif 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 cinq reprises en 2015. Le taux d'assiduité globale des membres a été de 93 %. En 2015, 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 Afep-Medef ;
- les points sur les discussions avec les actionnaires et les attentes des actionnaires ;
- 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 ;
- la composition et le profil des membres du Conseil de Surveillance et la composition de ses comités ;

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

(2) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

- 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 ;
- la nomination des nouveaux membres du Conseil de Surveillance, Mme Sophie Stabile et Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ;
- un accroissement de la part variable liée à l'assiduité de la rémunération des membres du Conseil de Surveillance ;
- la nomination d'une nouvelle Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- les objectifs qualitatifs déterminés pour chaque membre du Directoire (hors le Président du Directoire) par le Président du Directoire ;
- la rémunération des membres du Directoire ;
- la politique de rémunération variable long-terme (LTI) incluant l'allocation des Options de Performance et des Actions de Performance au Directoire pour 2015 ;
- la politique de rémunération variable annuelle (STI) pour les membres du Directoire eu égard à leur performance pour 2014 ;
- la révision de la structure de la formule pour le STI ;
- le plan de succession du Directoire, et de l'Équipe de Direction du Groupe ;
- le rapport sur le programme de conformité au sein du Groupe ;
- la revue annuelle de la politique en matière de diversité et d'égalité salariale au sein du Groupe ;
- 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 2014 concernant le gouvernement de l'entreprise ; et
- la mise en œuvre du Plan d'Épargne Entreprise du Groupe pour 2015.

Rémunération du CGNR ⁽¹⁾

Le montant annuel des jetons de présence en 2015 a été maintenu à 10 000 euros par membre (inchangé depuis 2007) ⁽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. En 2015, 25 % des jetons de présence des membres du CGNR étaient variables et versés en fonction de leur assiduité aux séances du comité.

Pour 2016, le Conseil de Surveillance a révisé la structure des jetons de présence pour les comités en conservant le même montant annuel global, mais en augmentant la part variable à 60 % et en diminuant la partie fixe à 40 %. En outre, la règle de présence physique décrite dans la section 7.1.1.8 ci-dessus sera applicable dès 2016 aux réunions du Conseil de Surveillance et des comités.

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 novembre 2015.

La politique de rémunération des membres du Directoire est élaborée par le CGNR et approuvée par le Conseil de Surveillance. La rémunération des membres du Directoire comprend quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une rémunération variable annuelle (STI), (iii) une rémunération variable long-terme (LTI) composé d'Options de Performance et d'Actions

de Performance, soumises aux conditions de performance et de présence qui promeuvent le principe de Pay for Performance selon lequel seule la surperformance est récompensée, et (iv) d'autres avantages (Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), véhicule de fonction, mutuelle Groupe, etc.). L'objectif de la politique de rémunération du Directoire est d'assurer une structure d'incitation qui récompense la performance à long terme en alignant la rémunération à la performance (pour plus de détails voir le chapitre Renseignements juridiques, page 291).

(1) Pour plus de détails, voir le chapitre « Renseignements juridiques ».

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 ⁽¹⁾. 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 262).

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.

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 entièrement revue par le comité des risques Groupe (créé en janvier 2015). Ce comité est composé de : la Directrice Générale des Fonctions Centrales (Président), le Directeur Général Finance, le Directeur Général Adjoint Finance, le Directeur Juridique Groupe, les Directeurs Groupe des Ressources humaines, de l'Informatique, de l'Audit Interne, des Assurances, du PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable) et des achats. Il vise à anticiper les risques et le suivi des indicateurs de risque.

La cartographie des risques a été examinée par le Directoire le 24 juin 2015. Cette cartographie a été revue et discutée par le comité d'audit et ensuite par le Conseil de Surveillance le 11 décembre 2015. Les 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. 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 a maintenant été entièrement mis en place au niveau des activités allemandes du Groupe.

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 2015, 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 ;

(1) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

- 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 de surveiller 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 organise régulièrement des réunions avec tous les contacts régionaux responsables de la politique environnementale, et chaque

année examine de façon approfondie tous les plans d'action environnementale et les réalisations au niveau des sites, afin de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser la façon dont il est intégré dans les pratiques opérationnelles. 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 & Poores 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.

Des mesures rapides ont été mises en œuvre à la suite des attentats terroristes à Paris pour renforcer les procédures et les processus de soutien aux équipes locales et renforcer la sécurité des clients, employés, employés des fournisseurs et des locataires en :

- renforçant les relations avec les autorités policières ;
- fournissant du personnel supplémentaire de façon temporaire pour sécuriser les accès ;
- formant les équipes de gestion des centres commerciaux pour identifier et gérer les situations liées au terrorisme ; et
- développant davantage les règles de gestion de crise et les meilleures pratiques en la matière.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des assurances Tous Risques Chantiers dans toutes les régions. Les vices de construction sont couverts par des polices décennales en France et par des polices Tous Risques Chantier 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 2015 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 deux fois en 2015. 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 des activités allemandes du Groupe.

L'application informatique de gestion de la trésorerie permet l'enregistrement des transactions financières automatisé entre le *front-office* et le *back-office* et est 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.

Un groupe de travail pour la protection des données personnelles a été créé suite à la décision de la Cour de justice de l'Union européenne invalidant le pacte de transfert de données personnelles entre les États-Unis et l'Europe (*Safe Harbor*) qui a permis aux entreprises de transférer des données personnelles aux États-Unis dans le respect des lois européennes sur la protection des données personnelles.

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, pare-feu et protections antispam permettant de garantir la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe ;
 - un Directeur de la gestion des risques informatique a été nommé en décembre 2014, avec la création du comité de risque informatique ;
 - 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 2015. 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) ;
- en juillet 2015, un audit de la sécurité du système d'information a été réalisé par une société externe pour renforcer la sécurité du système d'information. En plus de la police d'assurance couvrant les risques classiques liés aux systèmes informatiques, une police d'assurance couvrant la cybercriminalité a été souscrite en juillet 2015.

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 *Quarterly 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 2015

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 2015.

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 16 mars 2016

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Damien Laurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon

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 2015 (« 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 trois sociétés d'expertise immobilière de la Société. Afin d'estimer, au sens de la norme IFRS 13, une juste valeur pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques.

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

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

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

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

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).

A fin 2015, nous n'avons identifié aucun impact significatif des attaques terroristes sur les actifs de la Société, nous confirmons donc que les évaluations de décembre 2015 n'ont pas été affectées par ces événements.

Date de l'Évaluation

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2015.

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 leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

État des actifs

Nous avons noté l'état général de chaque actif au cours de nos visites. Notre mission n'inclut pas de volet technique concernant la structure des bâtiments mais nous avons signalé dans notre

rapport les défauts d'entretien apparents lors de notre visite, le cas échéant. Les actifs ont été expertisés sur la base de l'information fournie par la Société selon laquelle aucun matériau dangereux n'a été utilisé dans leur construction.

Taxation

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

Confidentialité et Publication

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

Cordialement,

Dermot Charleson MRICS
Directeur
Pour le compte de JLL Limited

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

Geoffroy Schmitt
Associé
Pour le compte de PwC Corporate Finance

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 donnés 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 de l'exercice clos le 31 décembre 2013, l'observation suivante :

- l'attention est attirée 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 1^{er} janvier 2013, notamment l'application anticipée des normes IFRS 10 (États 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 18 mars 2016

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

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.unibail-rodamco.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 - 75016 Paris, sur le site Internet 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
1. Personnes responsables	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de Référence	353-354
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de Référence	353
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	354
2.2. Démission des contrôleurs légaux	n/a
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations historiques	19 ⁽¹⁾
3.2. Informations intermédiaires	19 ⁽¹⁾
4. Facteurs de risque	55-57 ; 196-199 ; 329-333 ; 346-349
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	259
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	259
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	259
5.1.4. Siège social et forme juridique	259
5.1.5. Événements importants	161
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	25 ; 28 ; 165-167 ; 179
5.2.2. Description des investissements en cours	34-38
5.2.3. Description des investissements futurs	34-38
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	15-29
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	35-38
6.2. Principaux marchés	68-85 ⁽¹⁾
6.3. Événements exceptionnels	n/a
6.4. Dépendances éventuelles	n/a
7. Organigramme	
7.1. Description du Groupe	15
7.2. Liste des filiales importantes	214-220
8. Propriétés immobilières	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	3-13
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	73-102
9. Examen de la situation financière et des résultats	
9.1. Situation financière	157
9.2. Résultat d'exploitation	155-156 ; 169-170
9.2.1. Facteurs importants	15-30
9.2.2. Changements importants	15-30
9.2.3. Facteurs d'influence	n/a

(1) Rapport Annuel et de Développement Durable 2015.

10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	159 ; 211
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	158
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	53-57
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	111-117
10.5. Sources de financement attendues	53-57
11. Recherche développement brevet licences	n/a
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	15-30
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	33
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	33
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	n/a
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	33
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	33
14. Organes d'administration, direction, surveillance et direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction	279-288 ; 335-344
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	337-339
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	291-325 ; 210 ; 341
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	207-210
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	280-288 ; 336
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	285-289 ; 336-344
16.4. Gouvernement d'entreprise	12-13 ⁽¹⁾ ; 279-289 ; 345
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	121-127 ; 206
17.2. Participation et stock-options	207-210 ; 265-272
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	208-210
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	277-278
18.2. Existence de droits de vote différents	277-278
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	277-278
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
19. Opérations avec des apparentés	188
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
20.1. Information financière historique	19-23 ⁽¹⁾ ; 225-255
20.2. Information financière pro forma	n/a
20.3. États financiers	154-222 ; 225-255
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	223 ; 256
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	257
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	223 ; 256
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	19 ⁽¹⁾ ; 32 ; 211 ; 274-275
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	330-331
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	n/a

(1) Rapport Annuel et de Développement Durable 2015.

21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	262
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	273-274
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	265-273
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	159 ; 211 ; 276
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	259
21.2.2. Résumé des statuts	259-261
21.2.3. Description des droits et privilèges	259-261
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	259-261
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	260
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	260-261
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus duquel toute participation doit être rendue publique	260-261 ; 277-278
21.2.8. Description de conditions régissant les modifications de capital	262-268
22. Contrats importants	n/a
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1. Déclarations d'expert	351-352
23.2. Information provenant de tiers	n/a
24. Documents accessibles au public	354
25. Informations sur les participations	186-187

(1) Rapport Annuel et de Développement Durable 2015.

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
1. Comptes annuels	224-255
2. Comptes consolidés	154-222
3. Rapport de gestion	
3.1. Chiffres Clés	18-21 ⁽¹⁾
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	15-61
3.3. Facteurs de risques	55-57 ; 196-199 ; 329-333 ; 346-349
3.4. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	53-57
3.5. Tableau des délégations de compétence en cours accordées au Directoire dans le domaine des augmentations du capital	262-264
3.6. Informations concernant le capital et les droits de vote	
3.6.1. La structure du capital	277
3.6.2. Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	260-261
3.6.3. Les franchissements de seuils notifiés	278
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'actionariat 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	212-213 ; 335-336
3.6.7. Les règles applicables à la nomination des mandataires sociaux	335-336
3.6.8. Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'action	262-264 ; 273-274
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	53-57 ; 194 ; 212-213
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	273-276
4. Personnes responsables	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le rapport financier annuel	353-354
4.2. Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	353
5. Rapports des contrôleurs légaux	
5.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	256-257
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	223

(1) Rapport Annuel et de Développement Durable 2015.

GLOSSAIRE

Activités non récurrentes : comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'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.

ANR EPRA : correspond à la valeur intrinsèque à long terme de la Société et l'ANR EPRA triple net représente la valeur immédiate de la Société.

ANR de continuation : représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

Coût moyen de la dette : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/ dette financière nette moyenne sur la période.

Coût Total d'Investissement (CTI) : il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas les intérêts financiers capitalisés et les coûts internes capitalisés.

EBITDA-Viparis : « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

Enseignes Internationales « Premium » (EIP) : enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

EPRA : *European Public Real Estate Association*.

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

Grands centres commerciaux : centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

IVSC : *International Valuation Standards Council*.

Label 4 étoiles : il repose sur un référentiel qualité de 684 points audités par SGS, le leader mondial de certification des services.

Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions ou nouveaux actifs) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Loyer variable : loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

ORA : Obligations Remboursables en Actions.

Prix Total d'Acquisition (PTA) : le montant total qu'un acquéreur doit verser pour acquérir un actif ou une société. Le PTA inclut le prix net conclu entre le vendeur et l'acquéreur augmenté des droits de mutation et frais d'acquisition.

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.

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.

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.

Ratio d'endettement : dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé.

RICS : *Royal Institution of Chartered Surveyors*.

SIIC : Société d'Investissement Immobilier Cotée.

Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires)/ (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays.

Taux de rendement net initial : loyer annualisé indexé des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif.

Taux de rendement net initial EPRA : loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

Taux de rendement EPRA topped-up : loyer contractuel annualisé (loyer facial sans prise en compte des aménagements de loyer), net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

Taux de rendement d'un projet : déterminé en divisant les loyers contractuels des 12 prochains mois (pour les projets livrés) ou les loyers annualisés prévisionnels (pour les projets en cours) et autres revenus prévisionnels, nets des charges d'exploitation, par le CTI du projet.

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

Taux de vacance EPRA : selon la définition de l'EPRA, loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

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.



Conception et réalisation : côté corp.

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Crédit Photos : photothèque Unibail-Rodamco, droits réservés.

