

# CONSTRUIRE L'AVENIR :



Rapport Annuel et de Développement Durable  
2017

## À propos d'Unibail-Rodamco

Créé en 1968, Unibail-Rodamco SE est le premier groupe coté d'immobilier commercial en Europe continentale, présent dans 11 pays de l'Union européenne et doté d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 43,1 milliards d'euros au 31 décembre 2017. À la fois gestionnaire, investisseur et promoteur, le Groupe couvre toute la chaîne de valeur de l'immobilier. Grâce à ses 2 000 collaborateurs, Unibail-Rodamco applique ses savoir-faire à des segments de marchés spécifiques, comme les grands centres commerciaux des villes majeures d'Europe et les grands bureaux ou centres de congrès-expositions en région parisienne.

Unibail-Rodamco détient et opère 67 centres commerciaux, dont 57 attirent plus de 6 millions de visites par an. Ces centres de shopping sont localisés dans les plus grandes villes d'Europe, dont Paris, Madrid, Stockholm, Amsterdam, Munich, Vienne, Varsovie et Prague. Outre ses actifs existants, Unibail-Rodamco possède un portefeuille de projets de développement de 7,9 milliards d'euros au 31 décembre 2017, dont des projets iconiques tels que Mall of Europe à Bruxelles et Überseequartier à Hambourg.

Le Groupe se distingue par sa volonté d'obtenir les meilleures certifications environnementales, architecturales et urbanistiques. Sa vision durable et à long terme se concentre sur les développements ou redéveloppements de lieux de vie attractifs et accueillants pour y faire du shopping, y travailler et s'y divertir. L'engagement d'Unibail-Rodamco en matière de développement durable, économique et social a été reconnu par son inclusion dans les indices DJSI (World et Europe), FTSE4Good et STOXX Global ESG Leaders. Le Groupe est membre des indices CAC 40 à Paris, AEX 25 à Amsterdam et EuroSTOXX 50. Il bénéficie d'une notation A par Standard & Poor's et Fitch Ratings.

---

**67**

Centres de shopping

---

**+4,3%**

Loyers nets

---

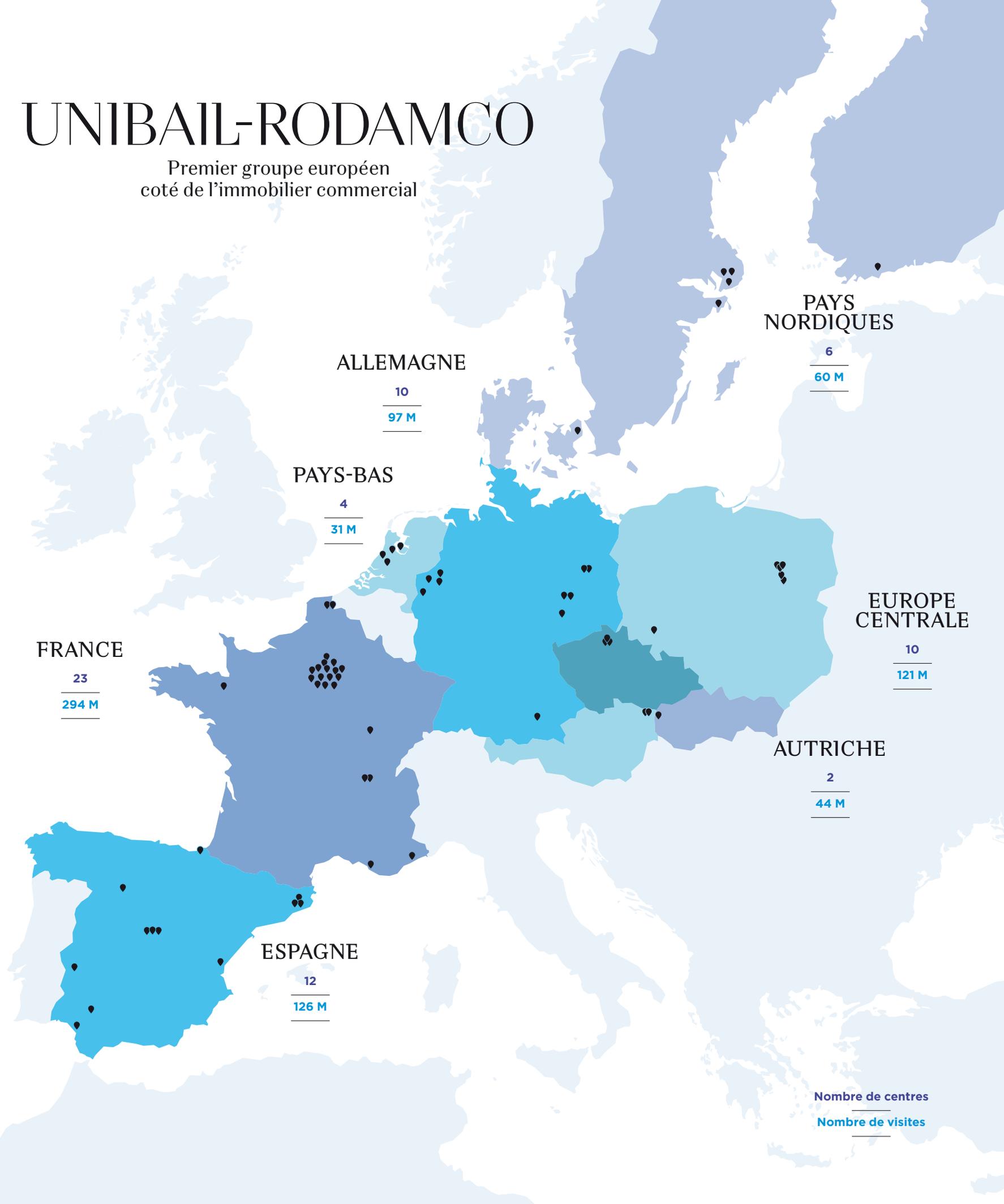
**10,80 €**

Dividende par action



# UNIBAIL-RODAMCO

Premier groupe européen  
coté de l'immobilier commercial



## Bureaux et sites de Congrès & Expositions à Paris

**Bureaux**  
Unibail-Rodamco se concentre sur des grands immeubles de bureaux dans les meilleurs emplacements à Paris et à La Défense.

**Congrès & Expositions**  
Viparis, leader européen du secteur, gère un portefeuille de 11 sites emblématiques à Paris et en Île-de-France.



# CONSTRUIRE L'AVENIR :

P. 08

## : CRÉATION DE VALEUR

- 10. Message de Christophe Cuvillier
- 14. Le Directoire
- 16. Message de Colin Dyer
- 17. Le Conseil de Surveillance
- 18. Une année en tout point exceptionnelle
- 20. EPRA - Mesures de performance
- 22. Bourse et actionariat

P. 68

## : EXPANSION

- 70. Projets en développement
- 77. Concept Studio

P. 24

## : AMBITION

- 26. Qu'est-ce qu'une « Better Place »?
- 28. Réalisations 2017
- 31. Notre promesse employeur
- 32. Améliorer l'UR Expérience
- 33. *UR Involved!*
- 34. L'innovation, un état d'esprit
- 35. Un écosystème ouvert

P. 48

## : ÉVOLUTION

- 50. France
- 52. Allemagne
- 54. Pays nordiques
- 56. Espagne
- 58. Europe centrale
- 60. Autriche
- 62. Pays-Bas
- 64. Bureaux
- 66. Congrès & Expositions

P. 36

## : EN MOUVEMENT

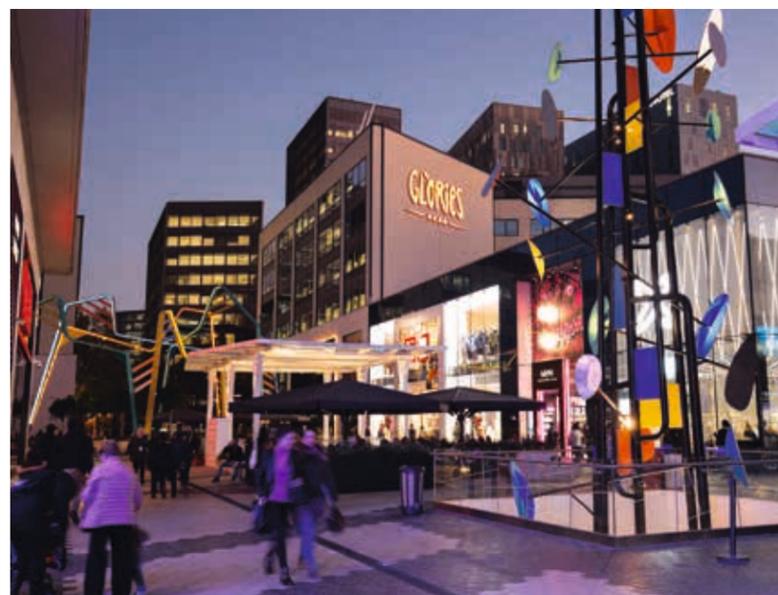
- 38. À l'avant-garde de l'expérience shopping
- 40. Le Shopping 2.0
- 42. Destinations
- 43. Le label 4 Étoiles
- 44. Le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce
- 46. UR Link



# 2017

## UNE ANNÉE RICHE EN INAUGURATIONS

Au cours de l'année écoulée, Unibail-Rodamco a renforcé sa position de numéro 1 en inaugurant à un rythme inédit de nouveaux centres et des sites rénovés à travers l'Europe. Cette consolidation d'un portefeuille déjà leader permet au Groupe de préparer les succès de demain.



**GLÒRIES**  
Barcelone, Espagne

### Un nouvel élan à Barcelone avec l'inauguration de Glòries

Le redéveloppement complet de Glòries, pour un montant de 148 millions d'euros, fait du quartier barcelonais 22@ un hub commercial d'avant-garde. Avec ses 130 magasins, ses 20 restaurants et le concept de marché local « Fresh! », ce centre pleinement intégré à son environnement contribue à la cohérence de l'urbanisme et au dynamisme de la ville.



**CARRÉ SÉNART**  
Région parisienne, France

### Le nouveau Carré Sénart, plus qu'une extension : un renouveau

Après trente mois de travaux et un investissement total de plus de 240 millions d'euros, le centre de shopping Carré Sénart, entièrement rénové et agrandi, a été inauguré en octobre 2017. Avec un intérieur imaginé par Olivier Saguez et un mail réparti sur deux étages créé par Jean-Paul Viguier, l'architecte historique du centre, Carré Sénart compte désormais 203 boutiques et propose une offre de restauration et de loisirs unique. Cette transformation renforce le positionnement familial de cette nouvelle destination de shopping de référence du Grand Sud parisien.



**WROCLAVIA**  
Wroclaw, Pologne

### Une expérience « lifestyle » inédite au cœur de Wroclaw

Wroclaw, la quatrième ville de Pologne, accueille le nouveau centre de shopping emblématique Wroclavia. Grâce à un investissement de 240 millions d'euros, ce centre devient la référence de cette région et forme un nouveau hub de transports reposant sur une approche durable.

# 2017

OUVERTURES

## PARLY 2

Région parisienne, France

### Le nouveau visage de Parly 2

La métamorphose complète de ce haut lieu du shopping en France, s'est achevée avec l'ouverture d'un nouveau mail dévoilé lors de l'inauguration de novembre 2017. Ce mail de 3500 m<sup>2</sup> accueille 16 nouvelles enseignes tendance et renforce la position incontournable de Parly 2 dans l'Ouest parisien.



## CENTRUM CHODOV

Prague, République tchèque

### La nouvelle référence

L'extension et la rénovation complète de Centrum Chodov donnent une nouvelle dimension à ce centre de shopping. Avec ses 300 magasins sur 100 000 m<sup>2</sup>, il s'affirme comme le leader incontesté en République tchèque.

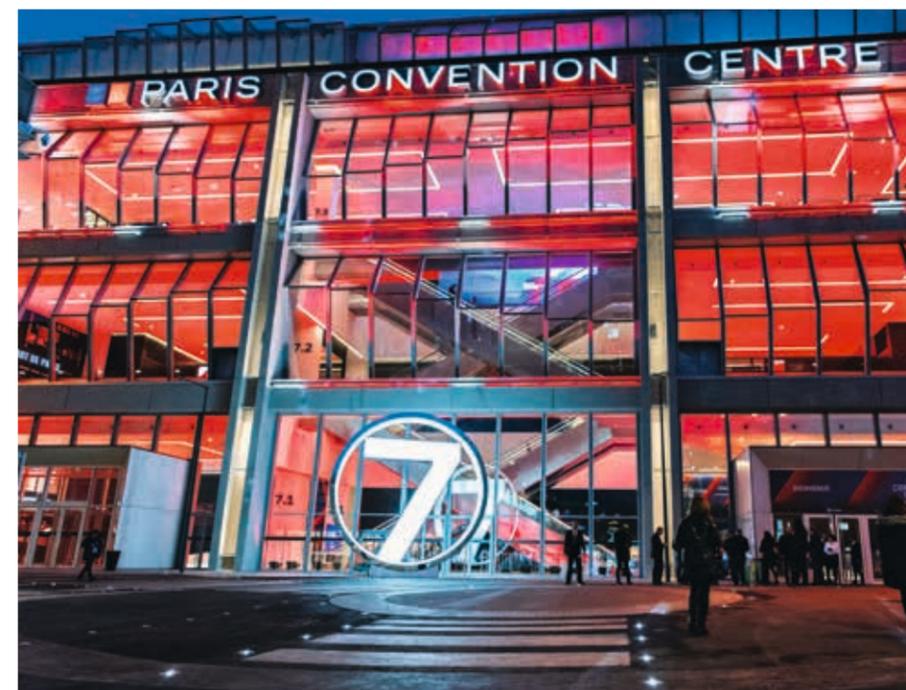


## TRINITY

La Défense, France

### Des bases solides pour un projet ambitieux

La tour Trinity illustre la capacité du Groupe à générer de la valeur sur des sites de premier plan. La pose de la première pierre concrétise une collaboration exemplaire entre partenaires privés et publics.



## PARIS CONVENTION CENTRE

Paris, France

### Le plus grand centre de congrès d'Europe, pensé pour des événements exceptionnels

Le nouveau Paris Convention Centre confirme le rôle de Paris en tant que première destination mondiale pour les congrès. Totalement modulaire, doté d'une terrasse végétalisée et de la plus grande salle plénière d'Europe, ce site peut accueillir les plus importants congrès internationaux.

# LE MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNIBAIL-RODAMCO

## RESSOURCES

### Les sources de financement (au 31 décembre 2017)

#### Gestion active du bilan pour optimiser le coût du capital :

- Capitaux propres
  - 22,7 Mds€
- Optimiser la liquidité, le coût et la maturité de la dette
  - Dette financière nominale : 14,9 Mds€
  - Coût moyen de la dette : 1,4%
  - Maturité moyenne : 7,2 ans
- Ratio d'endettement (LTV) de 33% et notation « A »
- Cessions d'actifs non stratégiques
  - 710 M€ Prix Net Vendeur

### Collaborateurs

- 2000 professionnels talentueux et investis
- Moyenne d'âge : 38 ans

## STRATÉGIE

### Concentration

Se concentrer sur les actifs de grande taille et bien desservis dans les villes les plus riches

- Les plus attractifs pour les commerçants, les visiteurs et les collaborateurs
- Générant une croissance et un retour sur investissement élevés

### Différenciation

Améliorer constamment les actifs et la qualité de services en matière de design, d'offre commerciale et de marketing pour construire le commerce de demain

- Renforcer l'attractivité et l'efficacité des centres commerciaux
- Attirer des enseignes nouvelles et différenciantes grâce à une rotation active des preneurs
- Accroître la fréquentation des centres grâce à une offre commerciale attractive, des événements spectaculaires et des services de grande qualité

### Innovation

Être en permanence à la pointe de l'innovation et anticiper les attentes des clients :

- Encourager la créativité en lien avec des partenaires extérieurs et les équipes internes (UR Lab et UR Link)

## « BETTER PLACES 2030 »

Bâtir une croissance durable pour toutes les parties prenantes et réduire de -50% l'empreinte carbone du Groupe d'ici 2030

- « Less carbon emissions, better buildings »
- « Less polluting transport, better connectivity »
- « Less local unemployment, better communities »
- « Less top-down, better collective power »

## ACTIFS

### Centres commerciaux

Le meilleur portefeuille de centres commerciaux : des destinations de premier choix et une expérience client exceptionnelle

- Label 4 Étoiles, « Dining Experience™ », « Designer Gallery™ ».
- 67 centres commerciaux
- 3,4 millions de m<sup>2</sup> GLA
- Un portefeuille d'une valeur de 35,4 Mds€
- 1 346 M€ de loyers nets
- 1 350 baux signés
- 772 millions de visites

### Bureaux

Des bureaux de grande qualité et innovants

- Le Nouvel Art de Travailler™
- 492 200 m<sup>2</sup> GLA
- Un portefeuille d'une valeur de 4,2 Mds€
- 141 M€ de loyers nets

### Congrès & Expositions

Le premier exploitant de sites événementiels en région parisienne

- 687 200 m<sup>2</sup> GLA
- Un portefeuille d'une valeur de 3,1 Mds€
- Un résultat opérationnel de 146 M€

## DÉVELOPPEMENT

Identifier, sécuriser et développer de nouveaux actifs de premier plan

- Générateurs de croissance et créateurs de valeur
- Offrant de nouvelles opportunités commerciales et des sites emblématiques aux locataires
- Un portefeuille de développement de 7,9 Mds€ :
  - +1,1 million de m<sup>2</sup> GLA de centres commerciaux (6,0 Mds€)
  - +345 000 m<sup>2</sup> GLA de bureaux et autres (1,9 Mds€)

## RÉSULTATS

### Locataires

- Augmentation de la fréquentation
- Hausse du chiffre d'affaires

### Consommateurs et utilisateurs

- Augmentation du taux de satisfaction client
- Augmentation de la fréquence et de la durée des visites
- Contribution au bien-être des utilisateurs des bureaux

### Territoires

- Génération de croissance économique et de recettes fiscales
- Contribution à l'emploi local
- Contribution au redéveloppement des zones urbaines

### Actionnaires et créanciers

- Création de valeur à long terme
- Croissance régulière du RNRPA et des dividendes
- Maintien d'un bilan solide

CONSTRUIRE L'AVENIR

# • CRÉATION DE VALEUR

- 10. Message de Christophe Cuvillier
- 14. Le Directoire
- 16. Message de Colin Dyer
- 17. Le Conseil de Surveillance
- 18. Une année en tout point exceptionnelle
- 20. EPRA - Mesures de performance
- 22. Bourse et actionariat

**Comment s'est passée l'année 2017 pour Unibail-Rodamco ?**

L'année 2017 a été tout à fait remarquable pour le Groupe ! Notre résultat net récurrent par action (RNRPA) est supérieur à la prévision communiquée en début d'année et nous avons significativement étendu notre empreinte en Europe, avec les livraisons réussies de cinq projets majeurs au cours des derniers mois de 2017 : le nouveau centre Wroclavia en Pologne, le redéveloppement complet de Glòries en Espagne, ainsi que les extensions et rénovations de Parly 2 et Carré Sénart en France et de Centrum Chodov en République tchèque. Nous avons également posé la première pierre de la tour Trinity à La Défense, démarré les travaux d'Überseequartier à Hambourg, et inauguré le Paris Convention Centre, le plus grand centre de congrès en Europe. Unibail-Rodamco est parfaitement positionné pour réussir sa stratégie de croissance. Le point d'orgue de ces 12 mois a été l'annonce, en décembre, de l'accord d'acquisition de Westfield Corporation. Le Groupe est sur le point d'écrire un tout nouveau chapitre de son histoire. Unibail-Rodamco et Westfield sont une parfaite combinaison : nous partageons la même vision du retail. Cette transaction est une opportunité unique qui s'appuie sur le leadership d'Unibail-Rodamco en Europe, sur l'expérience et la compétence en matière de développement et d'investissement de Westfield ainsi que sur sa marque emblématique. Ensemble, nous disposerons d'un portefeuille inégalé de centres de shopping de destination

## CHRISTOPHE CUVILLIER

Président du Directoire

**“Unibail-Rodamco est parfaitement positionné pour réussir sa stratégie de croissance.”**

offrant aux clients des expériences uniques et des services exceptionnels. Grâce au plus grand portefeuille de projets de développement du secteur (13 Mds€), nous déploierons notre vision de l'avenir du retail et des bureaux dans 13 pays. La transaction proposée repose sur un solide raisonnement stratégique et économique, vecteur de création de valeur pour les actionnaires des deux entreprises. En tant que premier créateur et opérateur mondial de centres de shopping de destination, le nouveau Groupe sera un partenaire incontournable pour les enseignes internationales et les marques en Europe et dans les principales villes américaines.

**Quel est votre bilan de l'année écoulée sur le plan financier ?**

L'année 2017 a été exceptionnelle pour Unibail-Rodamco. Le RNRPA s'élève à 12,05 €, en hausse de +7,2% par rapport à 2016. À périmètre constant, les loyers nets affichent une croissance de +4,3% pour les centres de shopping et de +13,5% pour les bureaux. Le coût moyen de la dette atteint un plus bas historique de 1,4%. 2017 a également vu le chiffre d'affaires des commerçants du Groupe progresser de +3,7%, grâce notamment aux bons résultats enregistrés en France, en Europe centrale et dans les Pays nordiques.

**À l'heure où le Groupe s'apprête à prendre une nouvelle dimension, quels sont les moteurs de sa réussite ?**

Notre stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation nous a permis de renforcer notre leadership en nous focalisant sur les plus grands actifs, situés dans les meilleures zones de chalandise, et en améliorant constamment ces actifs par le design, l'offre commerciale et le marketing. En 2017, nous avons poursuivi notre engagement en matière d'innovation avec un focus particulier sur la digitalisation. L'avenir du commerce, c'est le « commerce connecté » : les magasins physiques et le shopping en ligne sont indissociables ! 1,8 million de nouveaux clients ont rejoint cette année le programme de fidélité du Groupe, portant le total à 4,2 millions. 85% des nouveaux membres se sont inscrits via des outils digitaux. 7,6 millions de personnes suivent désormais nos centres sur les réseaux sociaux, 53 millions





ont visité nos sites Internet en 2017, et 235 000 utilisateurs se connectent chaque mois à nos applications grâce à nos services mobiles innovants. Notre partenariat exclusif à l'échelle européenne avec Niantic Lab et The Pokémon Company International pour Pokémon GO illustre le potentiel de la digitalisation pour augmenter la fréquentation de nos centres de shopping. Parmi les événements organisés dans le cadre de ce partenariat, les sept événements « Safari Zone » ont généré une croissance spectaculaire du nombre de détenteurs de cartes de fidélité. Notre engagement en faveur de l'innovation est également incarné par UR Link, notre accélérateur de start-ups. À ce jour, 19 start-ups ont été intégrées à ce programme d'open innovation, qui a pris pour la première fois une dimension internationale avec son lancement en Allemagne.

#### Comment le Groupe se distingue-t-il au sein de son secteur ?

Nous souhaitons proposer à nos visiteurs à la fois les enseignes internationales les plus désirables et les marques locales les plus performantes. En 2017, 223 baux ont été signés avec des Enseignes Internationales Premium, une augmentation de +13,3% par rapport à 2016. C'est le fruit de nos efforts en matière de renouvellement de l'offre commerciale, menés depuis déjà plusieurs années. Nous avons également ajouté de nouvelles « destinations » au sein de notre portefeuille. Le Groupe propose désormais 13 Dining Experiences™ depuis les inaugurations de celles de Wrocławia et d'Arkadia. Nous avons inauguré la quatrième Designer Gallery™ du Groupe à Centrum Chodov et une seconde Family Experience à Centrum Černý Most. Ces nouvelles « destinations » nous permettent d'accentuer notre différence.

#### Quel est votre bilan de l'année pour l'activité des Bureaux ?

2017 a été une année record pour l'activité locative. Les loyers nets à périmètre constant ont connu en France une croissance record de +15,9%. Plus de 72 000 m<sup>2</sup> ont été loués dans nos actifs en exploitation, avec notamment la location à Orange au sein des « Villages » à La Défense et des relocations importantes, telles Marsh dans la tour

Ariane et la SNCF au CNIT, et Capital 8 est désormais entièrement loué. Parallèlement, le Groupe est entré en négociations exclusives avec Nestlé pour la pré-location de la totalité des 44 566 m<sup>2</sup> de Shift, en région parisienne. Les permis de construire ont été obtenus pour les tours Sisters à La Défense et la tour Triangle à la Porte de Versailles, tandis que la première pierre a été posée pour Trinity, une tour de 33 étages au design durable et très novateur.

#### Et pour la division Congrès & Expositions ?

Nous avons inauguré en novembre le nouveau Paris Convention Centre à Paris Expo Porte de Versailles, le plus grand de ce type en Europe. Avec ce nouveau site, Paris pourra accueillir les plus grands événements et confirmer sa place de première destination mondiale pour les congrès.

#### Un an après le lancement de « Better Places 2030 », comment mesurez-vous vos progrès ?

En 2017, le Groupe a progressé vers son objectif à long terme de réduire de -50% son empreinte carbone d'ici à 2030. Notre stratégie RSE « Better Places 2030 » répond aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial : assurer la transition vers une économie moins carbonée, anticiper les nouveaux modes de mobilité durable, insérer pleinement les activités du Groupe dans les communautés locales et impliquer l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes. En 2017, une méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone pour la construction et l'exploitation a été définie et appliquée à tous les projets de développement en phase de conception. 146 partenariats LED ont été signés avec des enseignes, représentant 15,6% de la surface locative commerciale totale, et toutes les régions du Groupe sont désormais alimentées en Électricité Verte. Nous avons également renforcé notre engagement en faveur des moyens de transport durables. 96% des actifs du Groupe sont désormais équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques, et six actifs pilotes ont été équipés de stations de recharge de nouvelle génération. La même motivation anime l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ils se sont activement engagés dans *UR Involved!*,

“Le nouveau Groupe sera un partenaire incontournable pour les enseignes internationales et les marques en Europe et dans les principales villes américaines.”

l'initiative du Groupe en matière d'action sociale, via les Journées Annuelles de Solidarité et le programme « UR for Jobs ». L'objectif est d'encourager le recrutement de jeunes défavorisés, par les commerçants et les prestataires de nos centres. Cette année, 719 collaborateurs du Groupe ont participé à l'une ou l'autre de ces initiatives, qui ont débouché sur 250 embauches et plus de 3 000 accompagnements professionnels.

#### Quel a été le moteur d'une année aussi exceptionnelle ?

Ce sont les collaborateurs du Groupe qui ont rendu possibles ces succès ! En 2017, nous avons vu à quel point notre force collective nous anime et fait avancer le Groupe. En de nombreuses occasions, nous avons pu mesurer les résultats concrets de l'énergie et de la créativité de nos équipes : des inaugurations réussies, le lancement de projets ambitieux et l'annonce en décembre de l'acquisition de Westfield sont autant d'exemples de leur engagement. Les membres du Directoire et moi-même sommes très fiers de tout ce qu'elles ont accompli cette année.



**OLIVIER  
BOSSARD**  
Directeur Général  
Développement

**ASTRID  
PANOSYAN**  
Directrice Générale  
Fonctions Centrales

**JAAP  
TONCKENS**  
Directeur Général Finance

**CHRISTOPHE  
CUVILLIER**  
Président du Directoire

**JEAN-MARIE  
TRITANT**  
Directeur Général  
Opérations

**FABRICE  
MOUCHEL**  
Directeur Général  
Adjoint Finance

## LE DIRECTOIRE

### LE DIRECTOIRE

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 à 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.



2017 a été une année exceptionnelle dans l'histoire d'Unibail-Rodamco, marquée par une croissance soutenue génératrice de valeur à long terme, ainsi que par l'ouverture d'un nouvel horizon stratégique avec la signature de l'accord pour l'acquisition de Westfield.

Le Conseil de Surveillance se réjouit de cette nouvelle année de résultats supérieurs aux prévisions, qui traduisent une croissance opérationnelle forte. Ces chiffres attestent de la qualité de nos actifs et de la solidité de la stratégie du Groupe, socle de la création de valeur pour nos clients ainsi que pour les actionnaires et parties prenantes d'Unibail-Rodamco. Des progrès majeurs ont été réalisés dans la stratégie « Better Places 2030 ». Des objectifs concrets ont été définis et atteints en matière d'efficacité énergétique, pour le programme global de développement durable pour tous les actifs d'Unibail-Rodamco et pour la diversité des embauches et des promotions. Le Conseil de Surveillance

## COLIN DYER

Président du Conseil de Surveillance

“L'acquisition proposée offre d'exceptionnelles perspectives de croissance.”

a examiné les progrès réalisés à chacune de ses réunions. Unibail-Rodamco a lancé des projets autour de la data et du digital pour tirer parti des bénéfices des nouvelles technologies pour les activités des centres de shopping, pour nos enseignes et pour nos clients.

Le Groupe a poursuivi son internationalisation via des programmes de mobilité interne et de recrutements externes. Des investissements majeurs ont permis plusieurs ouvertures et extensions de centres de shopping en Espagne, en Pologne, en République tchèque et en France, renforçant notre potentiel de croissance pour les années à venir. Notre portefeuille de développement de 7,9 Mds€ est un réservoir de croissance à moyen terme. Notre développement international a pris une nouvelle dimension avec l'annonce du projet d'acquisition de Westfield Corporation, l'aboutissement d'un travail de planification minutieux et d'échanges réguliers avec Westfield. Tout au long du processus, le Conseil de Surveillance a suivi de près la réflexion du Directoire et son travail d'évaluation, détaillé et de très grande qualité. Nous avons recommandé à l'unanimité cette proposition, dans le meilleur intérêt des actionnaires d'Unibail-Rodamco et de ses parties prenantes. L'acquisition offre d'exceptionnelles perspectives de croissance et de développement stratégique pour la décennie à venir. Nous sommes impatients de clore cette transaction dans le courant de l'année et d'accueillir des membres du Conseil d'Administration de Westfield au sein de notre Conseil de Surveillance, sous réserve bien sûr de l'aval des actionnaires.

Je souhaiterais rendre hommage à mon prédécesseur, Rob ter Haar, Président du Conseil de Surveillance pendant six ans durant lesquels l'entreprise a lancé nombre des projets que j'ai évoqués. Au cours de l'année 2016, Philippe Collombel, Roderick Munsters et moi-même avons été nommés membres du Conseil de Surveillance. Notre première année confirme notre perception initiale d'une entreprise excellente, dotée d'actifs de grande qualité, d'une équipe de direction exceptionnelle, de valeurs éthiques fortes et d'un sens commercial aiguisé. L'entreprise est guidée par une stratégie claire et une volonté permanente de renforcer son portefeuille d'actifs et de continuer de générer une croissance élevée de ses résultats. À titre personnel, je suis très heureux de pouvoir jouer un rôle dans l'évolution d'Unibail-Rodamco pour les années à venir.



PHILIPPE COLLOMBEL

MARY HARRIS

DAGMAR KOLLMANN



JEAN-LOUIS LAURENS  
Vice-Président du Conseil de Surveillance

RODERICK MUNSTERS

ALEC PELMORE



SOPHIE STABILE

JACQUES STERN

JACQUELINE TAMMENÖMS BAKKER

### LES 10 MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Présidé par Colin Dyer, 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 2017, 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.

# UNE ANNÉE EN TOUT POINT EXCEPTIONNELLE

Grâce à une stratégie opérationnelle et financière efficace et au talent de nos équipes, le Groupe a de nouveau démontré sa capacité à créer de la valeur de manière significative.



JAAP  
TONCKENS  
Directeur Général Finance

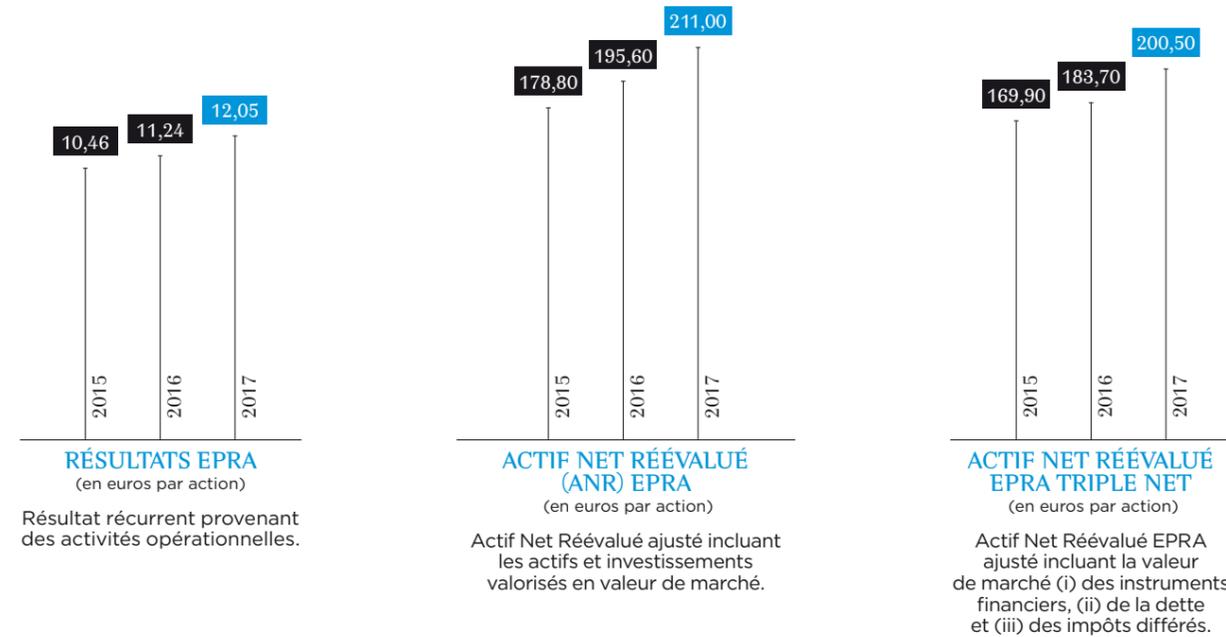
« L'excellente performance financière d'Unibail-Rodamco en 2017 démontre la force de son business model et sa capacité à exploiter activement les meilleurs actifs, tout en appliquant strictement sa stratégie de rotation d'actifs. Elle témoigne également de l'exécution de la stratégie du Groupe par des équipes fortement impliquées. Cette rigueur et cet engagement ont permis au Groupe d'annoncer l'acquisition de Westfield Corporation pour former le premier créateur et opérateur mondial de centres de shopping de destination, tout en conservant une notation de crédit élevée. »

	2016	2017	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
<b>LOYERS NETS</b> (en millions d'euros)	<b>1 529</b>	<b>1 583</b>	<b>+3,5%</b>	<b>+4,2%</b>
<b>Centres commerciaux</b>	<b>1 273</b>	<b>1 346</b>	<b>+5,8%</b>	<b>+4,3%</b>
— France	581	610	+5,0%	+3,7%
— Europe centrale	156	172	+10,4%	+4,2%
— Espagne	146	161	+10,3%	+4,6%
— Pays nordiques	140	146	+4,2%	+7,6%
— Autriche	99	103	+4,6%	+3,9%
— Allemagne	90	93	+2,9%	+3,2%
— Pays-Bas	62	62	+0,2%	+3,8%
<b>Bureaux</b>	<b>153</b>	<b>141</b>	<b>-8,1%</b>	<b>+13,5%</b>
<b>Congrès &amp; Expositions</b>	<b>103</b>	<b>95</b>	<b>-6,9%</b>	<b>-6,9%</b>
<b>Résultat Net Récurrent</b> (Part du Groupe, en millions d'euros)	<b>1 114</b>	<b>1 202</b>	<b>+7,9%</b>	
<b>Résultat Net Récurrent par action</b> (en euros)	<b>11,24</b>	<b>12,05</b>	<b>+7,2%</b>	
<b>VALEUR DU PATRIMOINE TOTAL</b> (en millions d'euros)	<b>40 495</b>	<b>43 057</b>	<b>+6,3%</b>	<b>+3,9%</b>
<b>ANR de continuation</b> (en euros par action)	<b>201,5</b>	<b>219,2</b>	<b>+8,8%</b>	
<b>ANR EPRA triple net</b> (en euros par action)	<b>183,7</b>	<b>200,5</b>	<b>+9,1%</b>	

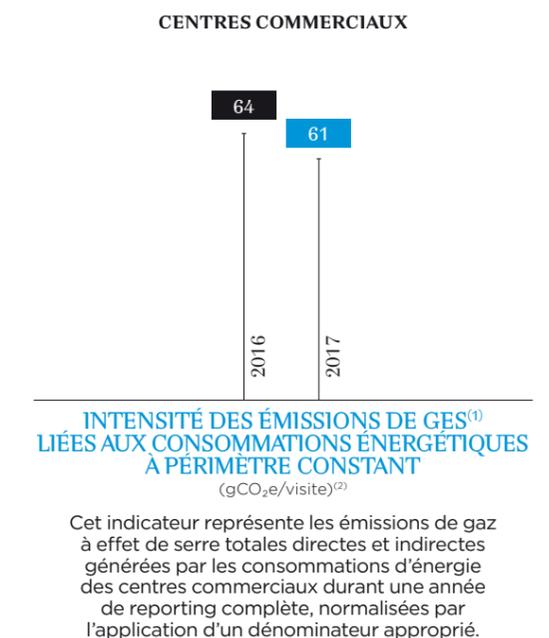
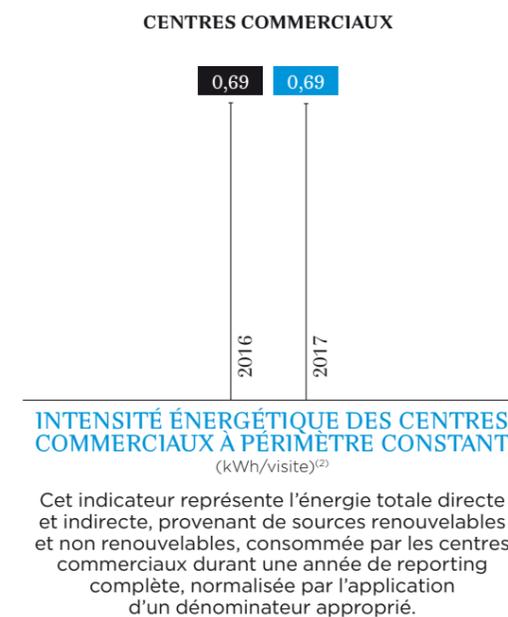
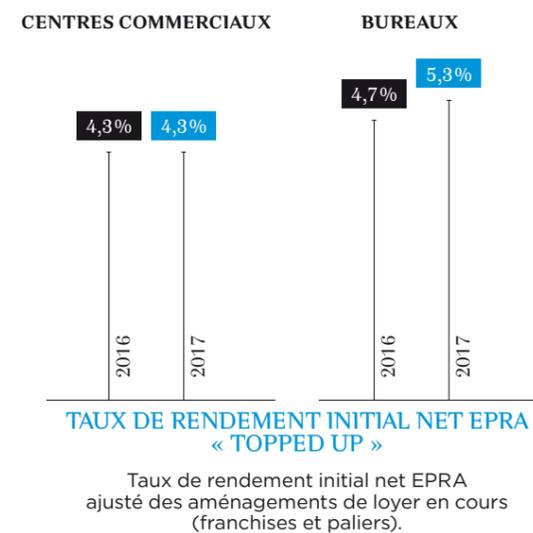
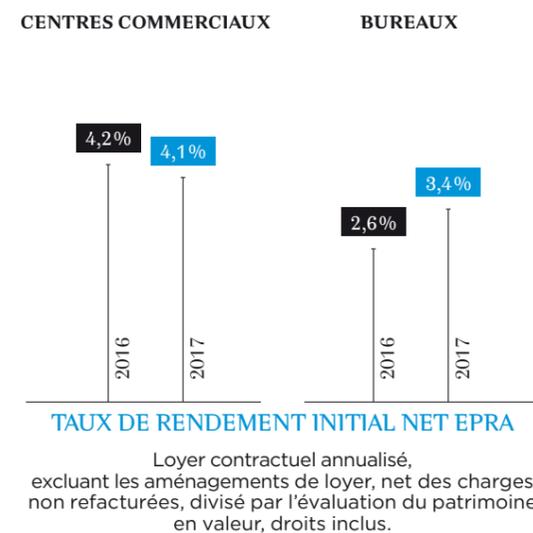
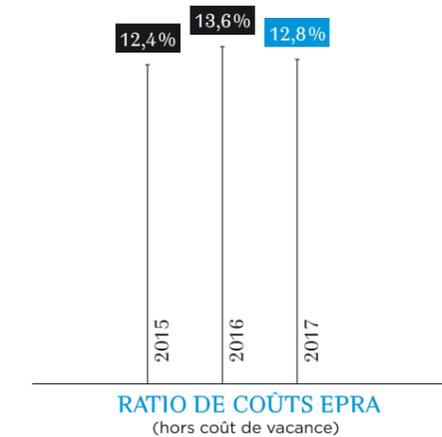
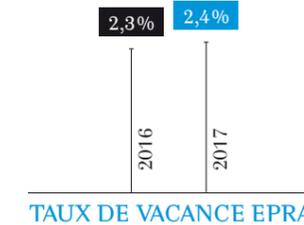
\*Soumis à validation de l'Assemblée Générale.

# 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.



## CENTRES COMMERCIAUX



(1) Gaz à effet de serre.  
(2) Voir tous les indicateurs EPRA du rapport financier.

# BOURSE ET ACTIONNARIAT

## Performance boursière et structure de l'actionariat



FABRICE MOUCHEL  
Directeur Général Adjoint  
Finance

« 2017 a encore été une excellente année, marquée par une nouvelle baisse du coût de la dette à un plus bas historique de 1,4%, et une hausse de sa maturité moyenne à 7,2 années. Au vu des ratios financiers du Groupe, les agences de notation ont confirmé sa notation A, tant sur son périmètre actuel que sur celui incluant Westfield. La situation financière solide du Groupe le place dans les meilleures conditions pour financer sa croissance et, en particulier, son important pipeline de développement. »

### 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, AEX 25 depuis le 22 juin 2007, et Dow Jones Euro Stoxx 50 depuis le 8 février 2010. Au 31 décembre 2017, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 21 milliards d'euros. Unibail-Rodamco dispose d'un actionariat international et diversifié, composé principalement d'investisseurs institutionnels américains, britanniques, néerlandais et français. Au 31 décembre 2017, 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 3% et 10%<sup>(1)</sup>, sont APG Asset Management, BlackRock Fund Advisors et Deutsche Asset Management Investment GmbH.

### PERFORMANCE DU COURS DE BOURSE

La création de valeur pour l'actionnaire est mesurée par la rentabilité totale ou « Total Shareholder Return » (TSR). Le TSR est fonction de l'évolution du cours de bourse, majorée du dividende (ou de toute autre distribution) payé et réinvesti dans les actions de la Société. Le TSR annualisé de l'action Unibail-Rodamco s'élève à 9,0% par an sur une période de 10 ans comprise entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2017, contre 3,2% pour l'indice CAC 40 et 5,2% pour l'indice EPRA<sup>(2)</sup> zone euro.

### VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2017, le volume moyen journalier échangé sur les titres Unibail-Rodamco s'est établi

à environ 306 000, contre 338 000 en 2016. Les capitaux journaliers moyens négociés se sont élevés à 66,8 M€ en 2017, contre 78,2 M€ en 2016.

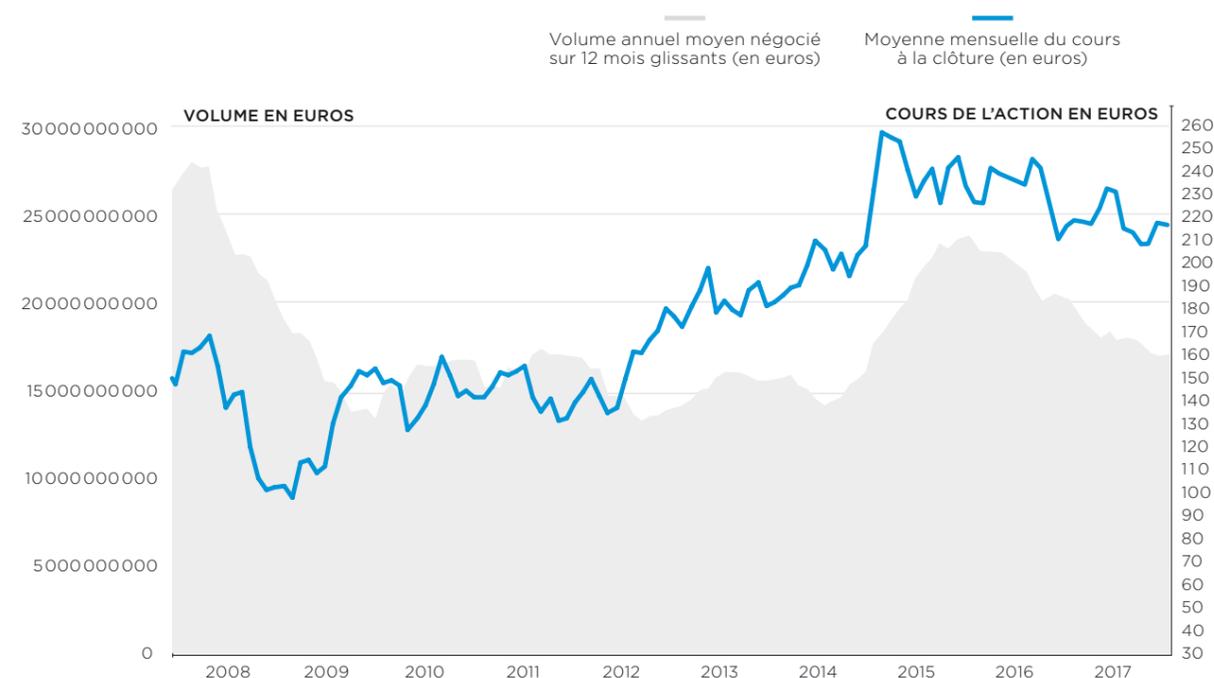
### DISTRIBUTION – AGENDA 2018

La politique actuelle d'Unibail-Rodamco est de distribuer aux actionnaires entre 85% et 95% du résultat net récurrent par action de l'exercice. Lors de l'Assemblée Générale, le Directoire proposera de distribuer un dividende de 10,80 € par action au titre de l'exercice 2017, représentant un taux de distribution de 90% du résultat net récurrent par action. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

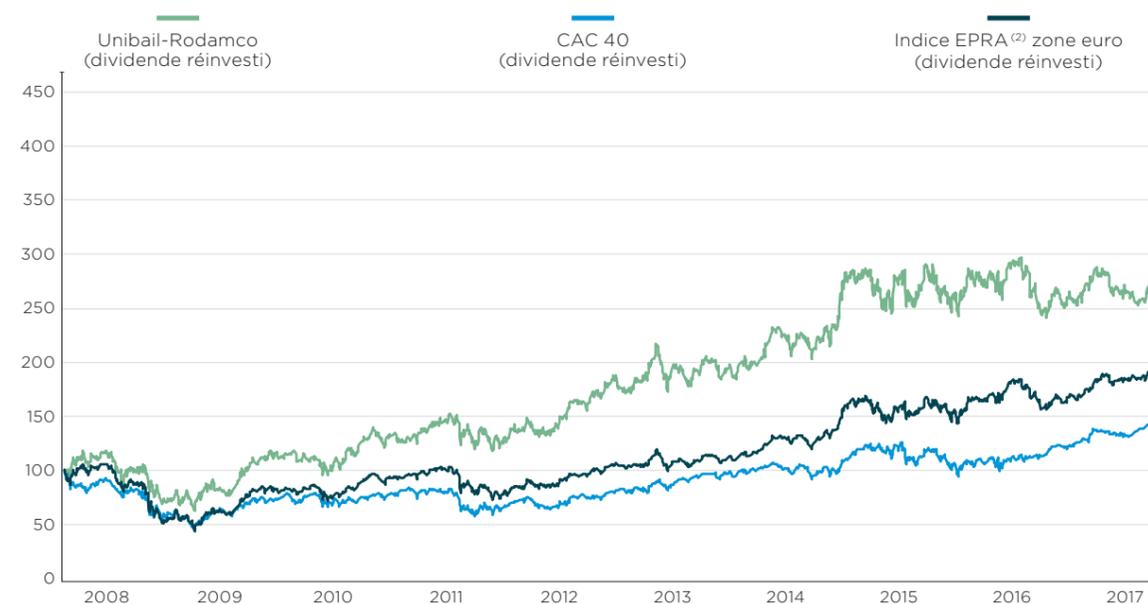
- 4,15 € en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime SIIC<sup>(3)</sup>); et
- 6,65 € en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC<sup>(3)</sup>).

Le dividende de l'exercice 2017 sera versé en 2018 selon le calendrier suivant :

- paiement d'un acompte sur dividende de 5,40 € le 29 mars 2018 (détachement du coupon le 27 mars 2018); et
- paiement du solde du dividende de 5,40 €, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale. Ce dividende final sera versé aux actionnaires d'Unibail-Rodamco inscrits avant la clôture de l'acquisition de Westfield.



ÉVOLUTION DES VOLUMES NÉGOCIÉS (SUR 12 MOIS GLISSANTS) ET MOYENNE MENSUELLE DU COURS À LA CLÔTURE DEPUIS 2008 (en euros)<sup>(4)</sup>



PERFORMANCE RELATIVE DE L'ACTION UNIBAIL-RODAMCO (base 100 au 31 décembre 2007)

(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.

(3) Voir section 4.1.7. du Rapport Financier.

(4) Données disponibles au 31 décembre 2017.



CONSTRUIRE L'AVENIR

# : AMBITION

- 26. Qu'est-ce qu'une « Better Place » ?
- 28. Réalisations 2017
- 31. Notre promesse employeur
- 32. Améliorer l'UR Expérience
- 33. *UR Involved!*
- 34. L'innovation, un état d'esprit
- 35. Un écosystème ouvert

# QU'EST-CE QU'UNE « BETTER PLACE » ?

Unibail-Rodamco s'est fixé pour objectif de réduire de -50% son empreinte carbone d'ici à 2030<sup>(1)</sup>, devenant ainsi le premier acteur de l'immobilier commercial coté à s'engager sur une stratégie aussi globale et volontariste.



## Principes fondateurs

- 1  
Couvrir toute la chaîne de valeur du Groupe
- 2  
Inclure l'ensemble des émissions du Groupe et de ses parties prenantes
- 3  
100% des employés engagés

La stratégie « Better Places 2030 » s'articule autour de quatre piliers et d'un principe fondateur : « less is better ».



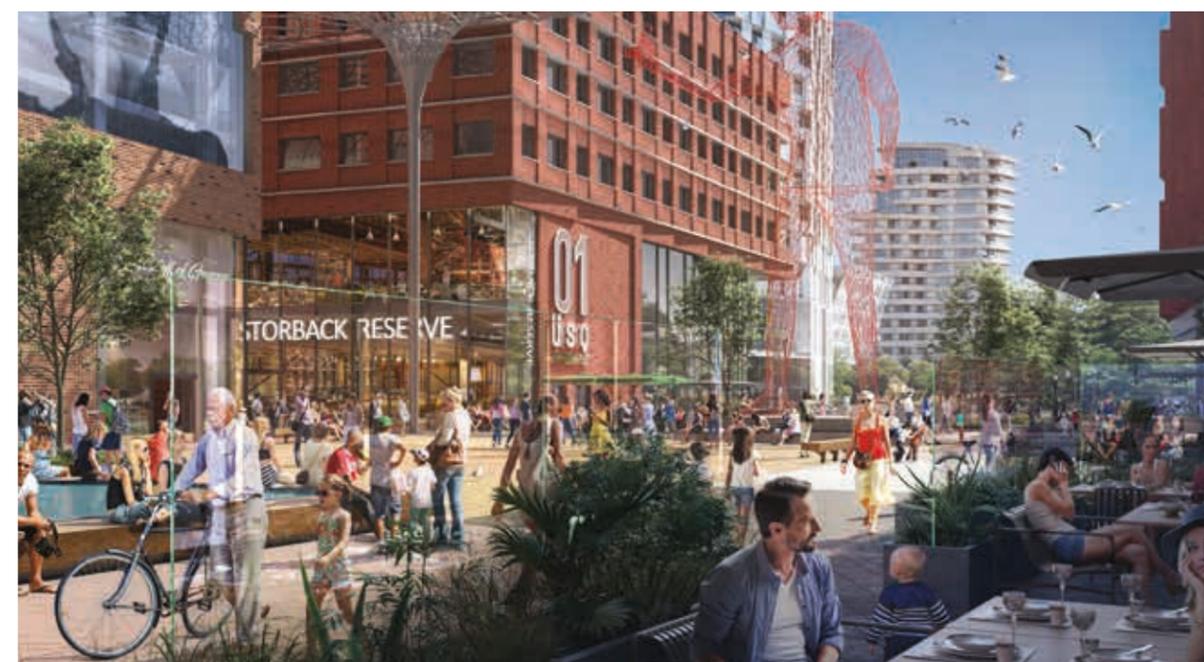
Überseequartier, Allemagne.



ASTRID PANOSYAN  
Directrice Générale  
Fonctions Centrales

## Créer ensemble des « Better Places »

« Unibail-Rodamco s'est donné pour but de créer des "Better Places", des lieux pour se rencontrer, échanger, faire du shopping, travailler et se divertir. Nous ne sommes qu'au début du chemin, mais nous avons déjà enregistré des progrès significatifs cette année grâce à notre approche pragmatique. Nos employés sont extrêmement fiers du rôle central qu'ils jouent dans cette stratégie. »



(1) Par rapport au niveau de la fin 2015.



3 Pays, France.

## BETTER PLACES 2030 : UN PAS EN AVANT

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux pour réduire de -50% son empreinte carbone d'ici à 2030. En 2016, la stratégie RSE a été lancée et les premiers jalons ont été posés. 2017 a été une année de déploiement de cette stratégie, avec de premiers résultats sur chacune des priorités. Ainsi, le Groupe construit les bases de son action pour les années à venir.

**1**  
LESS CARBON  
EMISSIONS,  
BETTER  
BUILDINGS

**-35%**  
d'empreinte carbone  
liée à la construction

**-70%**  
d'empreinte carbone  
liée à l'exploitation

**100%**  
d'Électricité Verte

**2**  
LESS POLLUTING  
TRANSPORT,  
BETTER  
CONNECTIVITY

**-50%**  
d'empreinte carbone  
liée aux transports

**75%**  
des visiteurs se rendant  
dans nos centres par un moyen  
de transport durable

**3**  
LESS LOCAL  
UNEMPLOYMENT,  
BETTER  
COMMUNITIES

**1000**  
jeunes recrutés chaque année  
grâce à UR for Jobs

**100%**  
des centres de shopping organisant  
un événement par an en partenariat  
avec une association locale

**100%**  
des centres de shopping utilisant  
Connect, l'application destinée  
à l'animation de la communauté  
d'employés et des commerçants  
du centre

**4**  
LESS TOP-DOWN,  
BETTER  
COLLECTIVE  
POWER

**100%**  
des collaborateurs participant  
à UR for Jobs ou à la Journée  
Annuelle de Solidarité

**100%**  
des employés du Groupe  
avec des objectifs RSE individuels

### OBJECTIFS 2030

### RÉALISATIONS 2017

#### Calcul de l'empreinte carbone

- Une méthodologie de calcul de l'empreinte carbone pour la construction définie et déployée sur les projets de développement.
- Un programme de formation dédié suivi par la majorité des équipes de développement du Groupe.

#### Électricité Verte

- Toutes les régions du Groupe approvisionnées en Électricité Verte pour l'alimentation des parties communes des centres de shopping.

#### Impliquer les enseignes

- Priorité donnée à l'éclairage LED et à l'Électricité Verte.
- 146 partenariats LED signés, soit 15,6% de la surface locative totale de commerces.

#### Bornes de recharge pour véhicules électriques

- 96% des centres de shopping en exploitation équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques.
- Signature d'un contrat avec Tesla à l'échelle européenne pour le déploiement des solutions de recharge « Destination charging points » et « Superchargers ».

#### Plan d'Action Mobilité

- Déploiement dans 3 centres de shopping d'un outil à 360° pour en améliorer l'accessibilité.

#### Engagement envers les communautés locales

- 15 événements UR for Jobs organisés : 250 jeunes recrutés ou intégrés à un programme de formation certifiante.
- 12 événements organisés dans le cadre de la Journée Annuelle de Solidarité : 3 300 jeunes soutenus.

#### Destinations locales

- Le Groupe s'engage à soutenir les acteurs économiques locaux. Il veille à promouvoir l'offre de produits locaux au sein de concepts comme The Dining Experience™ à Centrum Chodov ou « Fresh! » à Glòries avec El Mercat.

#### Un centre de shopping mieux connecté

- 32 centres de shopping ont déployé l'application Connect.

#### Engagement des salariés dans UR Involved! <sup>(1)</sup>

- 719 employés ont participé au programme de volontariat du Groupe permettant de consacrer un jour de travail par an au développement des communautés locales.

#### Sensibiliser et impliquer les employés

- WorkGreener@UR, une initiative portée par les employés pour promouvoir les éco-gestes sur le lieu de travail.
- 100% des émissions liées aux déplacements professionnels des collaborateurs du Groupe compensés grâce à des projets de reforestation.
- 100% des nouveaux véhicules de fonction hybrides ou électriques.

#### Gouvernance et performance

- Les indicateurs de performance RSE sont intégrés aux plans à 5 ans des actifs existants et des projets d'investissement.
- Des objectifs RSE ont été définis et intégrés au calcul de la rémunération des cadres dirigeants, dont le Directoire.

(1) Pour plus de détails / voir p. 33.

« Nous sommes tous motivés par l'impact de nos propres initiatives et prêts à relever de nouveaux défis collectifs. Nous nous donnons les moyens de réussir en nous appuyant sur les 6 piliers de "l'UR Experience", notre culture d'entreprise, pour créer de la valeur et garantir ensemble une performance durable. Nos équipes sont les premiers ambassadeurs de cette ambition. »

ASTRID  
PANOSYAN  
Directrice Générale  
Fonctions Centrales



Siège d'Unibail-Rodamco, Allemagne.

**LES 6 PILIERS  
DE L'UR EXPERIENCE**

*We work harder,  
we deliver faster*

*We create unique  
opportunities*

*We only play to win*

*We never compromise  
on ethics*

*We turn individual strengths  
into collective power*

*We trust our people,  
we empower them to dare*

# NOTRE PROMESSE EMPLOYEUR

En 2017, le Groupe a refondé sa promesse employeur autour de 3 dimensions pour attirer les meilleurs talents venant d'horizons divers.

## INSPIRING IMPACT

« Avec Mall of the Netherlands, j'ai la chance de participer à la reconstruction d'un quartier construit il y a 48 ans qui risquait de se dégrader. Il est très gratifiant de voir ce projet devenir le symbole de la mutation du paysage commercial des Pays-Bas. »



Teun Koek,  
Directeur de Programmes,  
Pays-Bas

## STIMULATING CHALLENGES

« En tant qu'"Innovation Champion", le Groupe me fait bénéficier d'une plateforme internationale qui stimule ma créativité, me permet de porter des projets innovants et de partager mon esprit entrepreneurial. Grâce à ce programme, j'ai réellement le sentiment de relever un défi collectif. »



Michaela Bergekrans,  
Directrice adjointe de centre  
et "Innovation Champion",  
Pays nordiques

## EMPOWERING TALENT

« Les différents postes que j'ai pu occuper en investissement, en développement corporate, en relations investisseurs, en opérations et en gestion des actifs, m'ont vraiment permis de me développer. Chez Unibail-Rodamco, j'ai toujours eu un haut niveau de responsabilité et pu construire une carrière en constante évolution. »



Anne-Sophie Sancerre,  
Directrice Générale, France



1. La Convention des Managers 2017 à Stockholm, Suède.

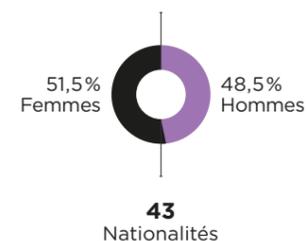
2. Les équipes Unibail-Rodamco au CEMS Career Forum, Hongrie.

  
Unibail-Rodamco classé au premier rang par les jeunes ingénieurs pour le « haut niveau de responsabilité » accordé aux employés, selon l'enquête Universum Alumni de 2017.



# AMÉLIORER « L'UR EXPERIENCE »

Les résultats de l'Enquête UR Experience menée en 2016 auprès des employés ont souligné des priorités collectives comme la flexibilité au travail, les évolutions de carrière et la diversité. En réponse aux attentes des employés, 50 initiatives ont été déployées en 2017.



**43**  
Nationalités

Unibail-Rodamco a été classé A par Equileap dans la catégorie « équilibre entre hommes et femmes parmi les dirigeants et les employés. »

## MOBILITÉ

**La mobilité interne et internationale** est encouragée par une meilleure visibilité des postes disponibles, la gestion dynamique des carrières et les projets internationaux.

le Groupe encourage ses collaboratrices à entreprendre des carrières stimulantes. Déjà très actif sur l'ensemble du Groupe, le réseau s'est renforcé en Allemagne et en Espagne en 2017.

## DIVERSITÉ

**Le réseau Women@UR est une plateforme interne** permettant d'échanger sur l'égalité femmes-hommes et d'encourager les collaboratrices à prendre des postes à haut niveau de responsabilité.

**Les 100 top managers** du Groupe, hommes et femmes confondus, ont suivi des formations spécifiques sur la diversité et sur le management interculturel.

## FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL

**Dans l'environnement dynamique et stimulant d'Unibail-Rodamco,** chacun a la responsabilité de promouvoir un environnement de travail plus productif qui contribue à la performance durable du Groupe.

« Un des aspects qui m'ont attirée au sein du Groupe est la diversité. Quand j'ai été recrutée, j'étais à l'étranger et la plupart des membres de mon équipe actuelle ont également des profils internationaux. La prise en compte des sujets de diversité par l'entreprise a également pesé dans la balance, tout comme la présence d'un nombre important de femmes à mon niveau et aux échelons supérieurs. »



Simone Mittermayr,  
Directrice Groupe  
du Leasing International

**Via des programmes de leadership** conçus avec McKinsey et des rencontres avec des personnalités inspirantes,



Sylvain Montcouquiou,  
Directeur Groupe  
des Ressources Humaines  
et de l'Organisation

« Le Groupe a lancé la charte Together@Work qui valorise des réflexes simples permettant de favoriser un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle et une meilleure collaboration. Dans cet esprit, nous avons également mis en place un programme de télétravail. »



UR  
Involved!  
2017

**719**  
collaborateurs  
bénévoles

**44 %**  
des employés  
d'Unibail-Rodamco  
ont participé.  
Un résultat supérieur  
aux 40 % prévus  
pour 2017.



# UR INVOLVED!

L'initiative *UR Involved!* implique les employés dans les actions sociales prévues par « Better Places 2030 »<sup>(1)</sup> : UR for Jobs et la Journée Annuelle de Solidarité.

## UR FOR JOBS

**UR for Jobs** vise à créer des opportunités d'emploi au sein des centres de shopping du Groupe pour les jeunes peu qualifiés. Lancée en 2016 dans trois centres pilotes, elle a été déployée en 2017 dans 15 centres. Les employés ont proposé aux candidats des séances de coaching et de formation les préparant aux entretiens d'embauche et ont participé à l'organisation de forums de recrutement.

## JOURNÉE ANNUELLE DE SOLIDARITÉ

**La Journée Annuelle de Solidarité**, conçue en partenariat avec des associations locales agissant en faveur du développement de la jeunesse, a été organisée pour la première fois cette année dans 12 centres du Groupe. Le temps d'une journée, les employés ont animé des ateliers à destination de jeunes, coordonnés par les associations partenaires.



Actions sociales  
*UR Involved!*  
dans les régions  
du Groupe.

(1) Pour plus de détails / voir p. 26.

# L'INNOVATION, UN ÉTAT D'ESPRIT

## INNOVATION CHAMPION GRADUATE PROGRAMME

Le programme offre aux employés l'opportunité de participer à des formations dédiées à l'innovation et de consacrer jusqu'à 20% de leur temps à des projets d'innovation à l'échelle du Groupe ou du pays.

**25**  
Innovation Champions  
en 2017

## « BUSINESS OWNER » UR LINK

Les experts d'Unibail-Rodamco aident les start-ups à déployer leurs concepts dans l'un des centres de shopping du Groupe.

**13**  
Business Owners  
en 2017



## LE MIXER

**Un an après son ouverture, le Mixer continue de favoriser l'« open innovation ».**

Installé au siège parisien du Groupe, cet espace de co-working traduit l'engagement d'Unibail-Rodamco de placer l'innovation au cœur de ses activités. Conçu pour favoriser le travail collaboratif, le Mixer permet de réunir équipes internes, start-ups et partenaires externes pour faire émerger les meilleures idées et inventer les lieux de demain.

## UNE CULTURE DU TRAVAIL COLLABORATIF

**Le Groupe encourage ses collaborateurs** à prendre part à des projets novateurs. Ils ont ainsi l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités, de tester des idées et des concepts innovants, et de travailler aux côtés de start-ups et de partenaires externes pour les concrétiser.

1. Le Mixer, au siège parisien d'Unibail-Rodamco.

2. Journée des stagiaires et apprentis au siège parisien d'Unibail-Rodamco.



# UN ÉCOSYSTÈME OUVERT

Le Groupe tisse des relations avec de grands groupes, des start-ups et des centres de recherche.



**Engie et Unibail-Rodamco ont signé un partenariat** visant à développer ensemble des solutions bas carbone innovantes destinées aux actifs du Groupe. Le partenariat porte en particulier sur les énergies renouvelables et décentralisées, l'efficacité énergétique, le « smart building » et la mobilité durable.



**Transaction Connect, start-up issue de la saison 2 d'UR Link,** a été retenue parmi les trois finalistes du Prix « David avec Goliath », récompensant les meilleures collaborations entre start-ups et grandes entreprises. Ce prix est organisé par Raise France et Bain & Company.



**UR Link a été reconnu comme un leader** de l'« open innovation » dans le baromètre 2017 de la « French Tech ». Unibail-Rodamco se positionne dans le Top 3 des groupes les plus ouverts aux partenariats avec les start-ups.



# : EN MOUVEMENT

CONSTRUIRE L'AVENIR

- 38. À l'avant-garde de l'expérience shopping
- 40. Le Shopping 2.0
- 42. Destinations
- 43. Le label 4 Étoiles
- 44. Le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce
- 46. UR Link

# À L'AVANT-GARDE DE L'EXPERIENCE SHOPPING



JEAN-MARIE TRITANT  
Directeur Général Opérations

« En 2017, le Groupe a franchi un cap dans sa stratégie de différenciation en proposant dans des cadres exceptionnels des expériences de shopping innovantes. Des marques emblématiques sont venues rejoindre notre portefeuille d'enseignes, des événements inédits ont été proposés aux visiteurs dans les centres de shopping du Groupe et des concepts de destination ont été déployés. Nous avons fait un pas de plus en matière de digitalisation de nos activités, via des initiatives qui ont renforcé la fréquentation, confirmant la position de leader d'Unibail-Rodamco. »

**Daniel Wellington**  
premières ouvertures de boutiques sur le marché européen dans les centres de shopping Galeria Mokotów (Pologne) et Centrum Chodov (République tchèque).

**Aesop**  
1<sup>er</sup> magasin ouvert dans un centre de shopping en France, à Parly 2.

**NYX**  
1<sup>er</sup> magasin ouvert dans un centre de shopping en Allemagne, à CentrO.

**Victoria's Secret**  
1<sup>er</sup> concept store lingerie ouvert en Europe continentale, à Arkadia (Pologne).

# 2017

**+3,7%**  
croissance du chiffre d'affaires des commerçants (vs. 2016)



**11%**  
taux de rotation des enseignes

**223**  
contrats signés avec des Enseignes Internationales Premium (+13,3% vs. 2016)



**16,7%**  
part des Enseignes Internationales Premium dans la rotation des enseignes



Les pop-up stores et les roadshows des marques ont amélioré la fréquentation, notamment par des accords couvrant plusieurs pays.

- Solaris** a déployé 8 pop-up stores dans 5 pays.
- Chanel** a fait son entrée dans 6 centres de shopping de 4 pays afin de promouvoir sa nouvelle gamme de maquillage.

Le Groupe a renforcé ses partenariats via des roadshows avec plusieurs marques d'électronique.

- Samsung** a effectué un roadshow dans 18 centres de shopping couvrant 6 pays, à la suite du succès de l'édition 2016.
- Huawei** a choisi de poursuivre l'aventure avec le Groupe, en s'installant dans 3 centres de shopping dans 2 pays dans le cadre de son roadshow en 2017.

- Unibail-Rodamco a poursuivi le développement d'**écrans numériques spectaculaires** dans toute l'Europe, contribuant à la hausse des revenus publicitaires.

Pour la première fois dans un centre d'Europe continentale, un écran LED transparent double face a été installé en Autriche, et des écrans LED rotatifs (« Iconic Digital Signature ») en France.



# LE SHOPPING 2.0

Avec ses services connectés et ses activités high-tech, le Groupe renforce en permanence sa présence dans le digital, plaçant Unibail-Rodamco à la pointe de l'innovation.

## EN PRISE DIRECTE AVEC NOS CLIENTS

7,6 millions de followers

235 000 utilisateurs actifs de nos applications

53 millions de visites de nos sites Internet

85% des nouveaux détenteurs de cartes de fidélité se sont inscrits via un outil digital.

1,8 million de nouveaux clients ont rejoint cette année le **programme de fidélité** des centres de shopping du Groupe, portant à 4,2 millions le nombre de ses membres. Le Groupe a accéléré ses **initiatives dans le digital** et tiré parti de ses nouvelles capacités dans le domaine de la data et du CRM\*, via notamment des campagnes d'e-mails personnalisés. L'année 2017 a également été marquée par le déploiement d'un **outil CRM** sur 55% du portefeuille, permettant au Groupe de mieux connaître sa clientèle et de gérer activement ses communautés.

Le Groupe a renforcé sa politique d'animation grâce à des événements exclusifs et innovants.

1. Le partenariat avec **Niantic Inc. et The Pokémon Company** a été renforcé avec des « chasses aux Pokémon » d'une ampleur inédite et des créatures Pokémon jamais vues en Europe. Les premiers événements **Pokémon GO Safari Zone** au monde se sont tenus dans 7 centres de shopping en Europe, générant un impact très positif sur la fréquentation et les ventes et attirant de nouveaux clients.

La campagne **Unexpected Shopping** lancée en 2014 a été amplifiée par le film viral « Unexpected Smile », diffusé dans 7 pays et 33 centres du Groupe. Cette campagne invitait les spectateurs à vivre des expériences exceptionnelles proposées par le Groupe, renforçant l'image des centres de shopping d'Unibail-Rodamco. Plus de 5,5 millions de vues ont été enregistrées sur les réseaux sociaux dans toute l'Europe.

Parmi les événements qui ont contribué à la fidélisation des clients figurent notamment :

2. Le spectacle **Samsung Unexpected Sensation** qui a permis aux clients de Vélizy 2 de plonger dans une expérience de réalité virtuelle. Un **show de basket NBA** au Forum des Halles, où les fans ont pu rencontrer leurs joueurs NBA préférés et jouer avec eux. Ces événements ont démontré la capacité du Groupe à proposer des expériences inédites et à créer des moments de partage avec ses clients.





1.

2.

3.



**1. The Dining Experience™** place l'offre de restauration au cœur de l'expérience client. Les visiteurs peuvent profiter de ce concept innovant de gastronomie dans un cadre spécifique accueillant une programmation exceptionnelle d'événements. Deux nouvelles Dining Experiences™ ont été inaugurées en Pologne, à Wrocławia et à Arkadia.

**2. The Designer Gallery™** emmène les clients à la découverte de la mode et du design, en proposant dans un espace dédié des créations de marques reconnues et de jeunes designers. Une nouvelle Designer Gallery™ a ouvert à Centrum Chodov (République tchèque).

**3. The Family Experience** offre un plus aux familles avec enfants, grâce à des enseignes, des activités et des services dédiés. Une nouvelle Family Experience a été lancée à Centrum Cerny Most (République tchèque) après celle ouverte à Donau Zentrum (Autriche) en 2016.

## DESTINATIONS

Des expériences gastronomiques inédites avec la participation de chefs célèbres, des concepts de mode inspirés des magazines, des activités exceptionnelles dans des cadres spectaculaires : Unibail-Rodamco fait du shopping un moment mémorable.



## LE LABEL 4 ÉTOILES

— ★ ★ ★ ★ —  
 En 2017, le label 4 Étoiles a été attribué à Wrocławia, Parly 2, Bonaire, Centrum Chodov et Glòries. Proposer un service d'excellente qualité est au cœur de la stratégie du Groupe. Aujourd'hui, 31 centres de shopping bénéficient du label 4 Étoiles.



Vestiaire



Espace enfants



Aires de repos



Application smartphone



Site Internet



Wifi gratuit illimité



Assistant de shopping personnel



Recharge pour ordinateurs et téléphones



Cirage pour chaussures



Voiturier

# LE GRAND PRIX DES JEUNES CRÉATEURS DU COMMERCE

Créé par Unibail-Rodamco en 2007, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce récompense l'innovation dans la création d'entreprise.

## LA COMPÉTITION

**Le Grand Prix Unibail-Rodamco encourage** les jeunes entrepreneurs qui développent un projet d'entreprise innovant. Les trois lauréats se partagent un prix total de 1,375 M€ et bénéficient d'un accès aux centres de shopping du Groupe, où ils peuvent mettre en œuvre leurs concepts.

## LA SÉLECTION

**Chaque année, 8 projets sont sélectionnés** à l'issue d'un processus impliquant à la fois les employés du Groupe et un vote public via Facebook. Les finalistes bénéficient de séances de coaching couvrant tous les aspects de leur projet par des professionnels du secteur, y compris des experts du Groupe. Après 3 mois de tutorat, les finalistes soumettent leur dossier à un panel de professionnels qui désigne les 3 gagnants.

## LES LAURÉATS

**Pour l'édition 2017, deux projets se sont partagé** un prix de 1,2 M€ venant financer leur magasin respectif dans les centres du Groupe : Laboté et

Canard Street. Liife a remporté le Prix du jury d'un montant de 175 000 €, pour installer un magasin éphémère dans l'un des centres du Groupe.



Cérémonie de remise du Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce, France.

Canard Street, l'un des lauréats 2017.



## SUCCESS STORIES

**Persillé**, la viande au goût du jour.

Après avoir remporté le Grand Prix en 2015, Persillé a ouvert en mai 2017 son restaurant-boucherie à So Ouest (région parisienne). En plus d'un comptoir en libre service, un service à table permet de déguster d'excellents plats de viande.



**Marlette**, la boulangerie bio en toute simplicité.

Marlette, lauréat du Grand Prix 2014, a ouvert au mois de novembre son quatrième café-boutique dans la nouvelle extension de Parly 2. Marlette propose une gamme de 20 préparations pour pains et gâteaux bio, ainsi qu'un « coffee-shop » pour une dégustation sur place.



## LABOTÉ

Concept de boutique-laboratoire, qui présente une nouvelle approche des cosmétiques. La marque rompt avec la tradition en proposant aux clients des produits sur mesure.



Avec deux boutiques et un service de livraison, Canard Street applique à Lille une approche « street food » aux produits à base de canard. Service de restauration sur place et produits à emporter.



Basée à Paris, Liife propose aux athlètes amateurs une restauration rapide adaptée à leur sport. Les menus sont pensés pour répondre aux besoins nutritionnels spécifiques de toutes les activités sportives.

ÉDITION



# UR LINK

Accélérer l'innovation

UR Link est l'accélérateur de start-ups d'Unibail-Rodamco. Ce programme leur offre la possibilité de tester leurs concepts dans les centres de shopping du Groupe. Grâce à un programme de coaching de 4 mois, ces solutions sont parfaitement alignées avec l'ambition du Groupe : créer des « Better Places » et de nouvelles destinations de shopping.



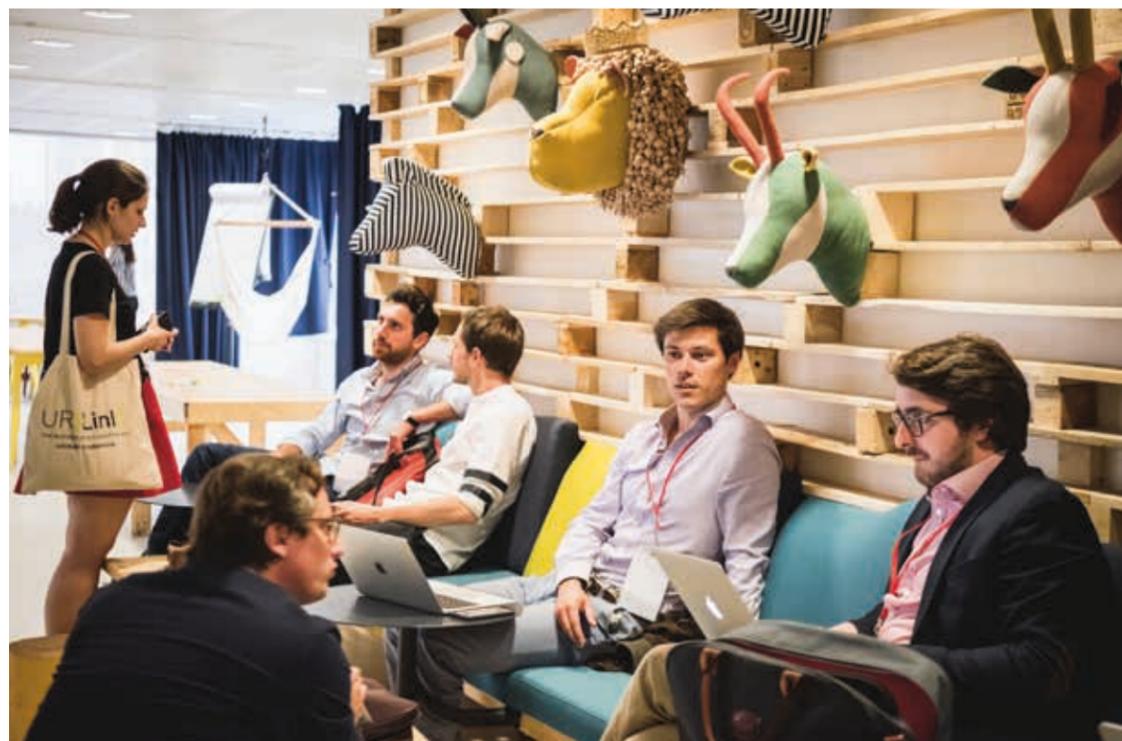
UR Link encourage l'esprit d'innovation avec les start-ups pour co-créer l'immobilier commercial de demain.

- 3<sup>e</sup> saison en France
- 1<sup>re</sup> saison en Allemagne
- 19 start-ups accélérées depuis le lancement
- 281 candidats en 2017
- NUMA**  
Hub d'innovation, partenaire d'UR Link

**UR LINK EN FRANCE**  
5 start-ups françaises ont été sélectionnées pour l'édition 2017. Elles ont pu tester leurs idées dans les centres de shopping du Groupe, en bénéficiant d'un accès au plus vaste portefeuille en Europe et d'un coaching personnalisé de la part d'employés du Groupe et d'experts professionnels.

**UR LINK EN ALLEMAGNE**  
Le Groupe a lancé UR Link en Allemagne, une première étape de l'expansion européenne du programme. Les projets, axés sur le commerce intelligent, le développement durable et la création d'expériences inédites de shopping, ont été développés dans les bureaux de NUMA à Berlin.

Le Mixer, au siège d'Unibail-Rodamco, France.



**Jam** développe un service de chatbot basé sur l'intelligence artificielle pour renforcer l'expérience utilisateur des « millennials ». Ces derniers peuvent discuter avec Jam via la Messagerie Facebook et obtenir des recommandations personnalisées sur les bars, les restaurants, les expositions, etc.  
**POC\* lancé au Forum des Halles**



**Combo Solutions** utilise la puissance des données pour créer des outils qui étudient l'impact environnemental des bâtiments en construction, notamment leur consommation énergétique et leur empreinte carbone.  
**POC\* lancé dans un nouveau projet de développement**



**Paylead** connecte les banques et les centres de shopping pour les aider à mieux connaître leur zone de chalandise et à développer des programmes de fidélité intelligents. Les clients peuvent également bénéficier de programmes de fidélité adossés à leurs cartes de crédits.  
**POC\* lancé aux 4 Temps**



**Phenix** aide les entreprises à recycler et à réduire leurs déchets. Cette start-up valorise les déchets, notamment alimentaires qui, en temps normal, seraient jetés. Elle offre une deuxième vie aux invendus via des donations à des ONG ou des remises sur des produits dont la date limite de consommation est proche.  
**POC\* lancé aux 4 Temps**



**Popsell** est une solution en ligne qui permet aux marques de faire de leurs clients des vendeurs grâce à une plateforme de recommandation personnalisée. Pour améliorer le chiffre d'affaires des marques, la start-up anime la communauté de clients via un système de notation.  
**POC\* lancé à Euralille**

SAISON EN FRANCE

# 3

## LES SUCCÈS DES 2 PREMIÈRES SAISONS

**Dress in the City**  
Le premier commerçant multicanal d'occasion permettant de vendre ou d'acheter des vêtements en ligne via l'application ou dans des magasins éphémères dans les centres de shopping du Groupe.  
**Déployé dans 7 centres en 2017.**



**Merito**  
Une plateforme en ligne permettant aux commerçants de recruter du personnel intérimaire.  
**Déployé dans 9 centres en 2017.**



**Transaction Connect**  
Une solution pour transformer toute carte de crédit en carte de fidélité dans les centres de shopping du Groupe.  
**Déploiement en 2017.**



\*Proof of Concept (test de faisabilité).

CONSTRUIRE L'AVENIR

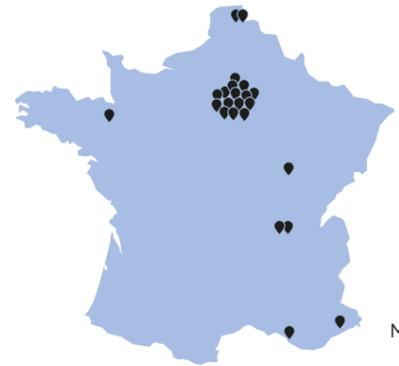
# ÉVOLUTION

- 50. France
- 52. Allemagne
- 54. Pays nordiques
- 56. Espagne
- 58. Europe centrale
- 60. Autriche
- 62. Pays-Bas
- 64. Bureaux
- 66. Congrès & Expositions



: ÉVOLUTION

# France



**23**  
Centres de shopping  
**294**  
Millions de visites par an

## Fréquentation

(en millions de visites)

42,4 Les 4 Temps - CNIT	42,3 Le Forum des Halles	16,2 Carrousel du Louvre	14,7 Vélizy 2	11,7 Villeneuve 2
33,3 La Part-Dieu	14,7 Rosny 2	16,1 Euralille	10,8 Parly 2	9,4 Lyon Confluence

## CARRÉ SÉNART : PLUS QU'UNE EXTENSION, UN RENOUVEAU

Le Groupe a inauguré l'extension de 31310 m<sup>2</sup> et la rénovation du centre de shopping Carré Sénart, dont la superficie totale a été ainsi portée à 113000 m<sup>2</sup>. Ce développement renforce Carré Sénart comme centre de shopping de référence du Grand Sud parisien. Parmi les 68 nouvelles boutiques figurent des marques emblématiques telles que Nespresso, NYX, Armani Exchange, Superdry, Uniqlo et Kusmi Tea. Les Galeries Lafayette ont choisi Carré Sénart pour implanter leur nouveau concept de grand magasin sur près de 9000 m<sup>2</sup>. Avec son Poney Club gratuit, un nouvel « escape game » en réalité virtuelle et son cinéma, ce centre de shopping labellisé 4 Étoiles assoit plus encore son positionnement familial.



L'extension et la rénovation complète de Parly 2 se sont achevées avec notamment la création d'une nouvelle promenade de shopping baptisée « Pont Neuf ». Celle-ci relie désormais les deux parties principales du site. Au cœur de cette dernière, les visiteurs découvriront 16 boutiques tendance, comme un concept-store Bensimon, Uniqlo, Jott, Aesop, New Balance et le lauréat du Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce en 2015 décerné par Unibail-Rodamco, Café Marlette. De nouvelles façades ouvertes, à l'architecture moderne et actuelle, relient les espaces intérieurs et extérieurs pour offrir un environnement de shopping unique.

## PARLY 2, UN CENTRE EMBLÉMATIQUE



ANNE-SOPHIE SANCERRE  
Directrice Générale, France

« En 2017, le Groupe a poursuivi sa stratégie de différenciation, comme en attestent les nouveaux visages de Carré Sénart et de Parly 2. Avec cette offre commerciale exceptionnelle, nous sommes prêts à relever les défis de demain. »

# Allemagne



**10**  
Centres de shopping

**97**  
Millions de visites par an

## Fréquentation

(en millions de visites)

**15,3**  
CentrO

**9,0**  
Gropius Passagen

**11,3**  
Ruhr Park

**8,4**  
Minto

**7,1**  
Gera Arcaden

**13,4**  
Höfe am Brühl

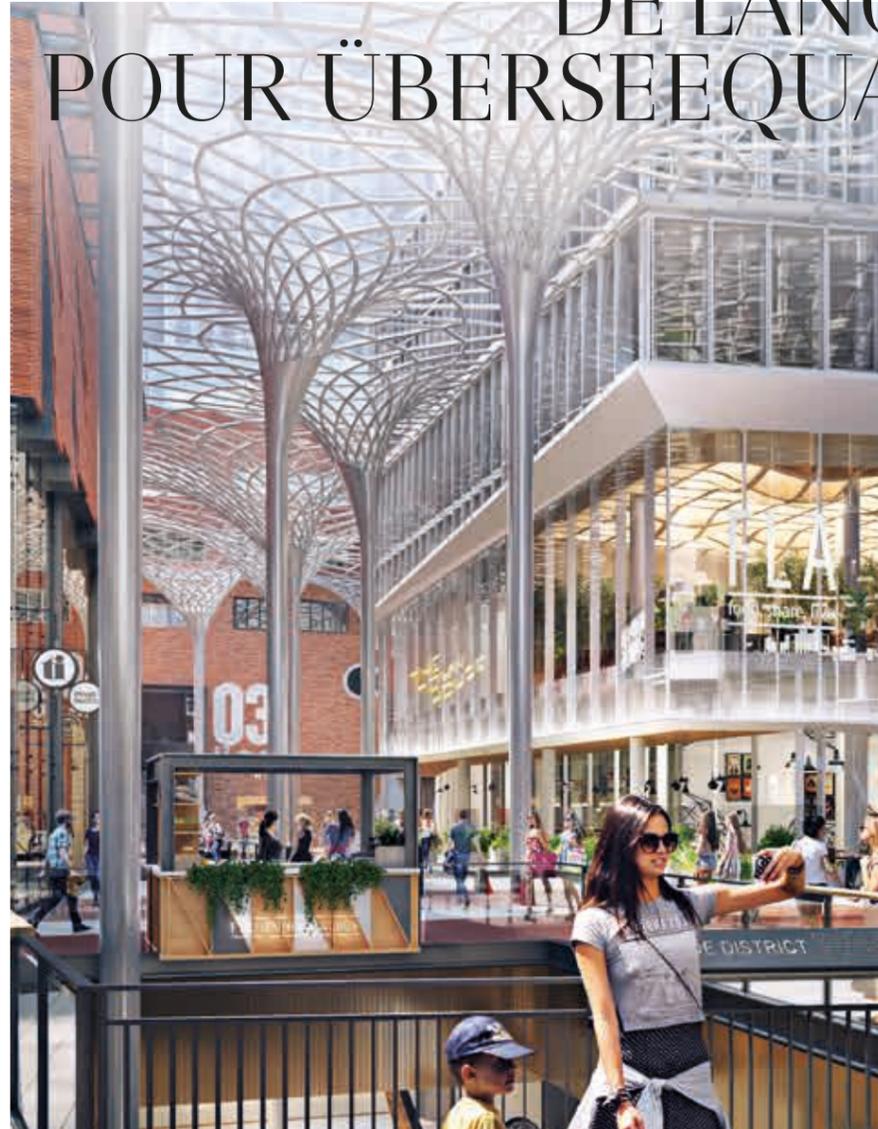
**10,9**  
Pasing Arcaden

**9,0**  
Palais Vest

**8,0**  
Paunsdorf Center

**4,6**  
Ring Centre

## CÉRÉMONIE DE LANCEMENT POUR ÜBERSEEQUARTIER



Unibail-Rodamco a officiellement lancé le projet d'Überseequartier en partenariat avec la ville de Hambourg, une destination offrant 210000 m<sup>2</sup> GLA en plein cœur du quartier HafenCity. Avec un investissement de plus d'un milliard d'euros, Überseequartier est le plus grand projet immobilier à usage mixte du Groupe. Imaginé comme une prolongation du centre-ville, il proposera aux résidents et aux visiteurs une offre unique de shopping, de divertissement et de restauration. Il comprendra également trois bâtiments d'habitation, trois hôtels et trois immeubles de bureaux, dont une tour dessinée par Christian de Portzamparc, tous accessibles via un réseau de transports performant. L'ouverture d'Überseequartier est prévue au second semestre 2021.



ANDREAS HOHLMANN  
Directeur Général,  
Allemagne

« Avec de nombreuses récompenses et plusieurs "premières" en Allemagne cette année, nos centres de shopping sont à la pointe du secteur dans la région. Avec Überseequartier, un projet sans égal, Unibail-Rodamco construit son avenir en Allemagne sur de solides bases. »

### Avec les meilleures enseignes

CentrO attire les enseignes les plus emblématiques, avec par exemple la signature du premier magasin NYX en Allemagne et du premier Urban Outfitters du portefeuille. Le Groupe a renforcé son partenariat avec l'enseigne Søstrene Grene en particulier en Allemagne, avec 5 nouveaux magasins dans ses centres de shopping, portant le total à 14 dans le portefeuille d'Unibail-Rodamco.

### Prix innovation et développement durable

Les centres de shopping d'Unibail-Rodamco Allemagne, à la pointe de l'innovation et du développement durable, ont été récompensés par plusieurs prix. Au Salon international de l'immobilier et de l'investissement Expo Real, qui s'est tenu à Munich, CentrO et Minto ont ainsi été classés respectivement 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> de la catégorie « Best Food Courts » parmi les centres de shopping allemands. Höfe am Brühl, quant à lui, s'est vu attribuer la certification BREEAM au niveau « Double Outstanding ». Avec autant de distinctions, les centres de shopping du Groupe s'imposent comme la référence en Allemagne.

# Pays nordiques



## Fréquentation

(en millions de visites)

14,1  
Mall of Scandinavia

12,5  
Täby Centrum

12,1  
Jumbo

8,5  
Fisketorvet

6,6  
Solna Centrum

6,2  
Nacka Forum

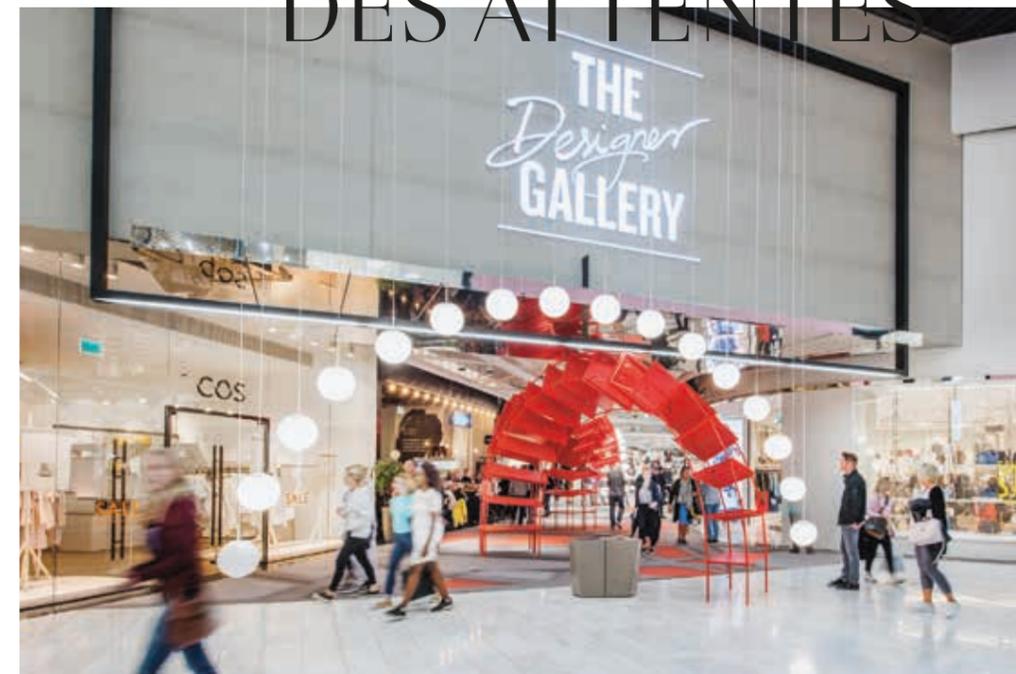
## CONNECTÉS!

Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », le Groupe entend favoriser le raccordement de 100% de ses centres de shopping à des moyens de transport durables d'ici à 2030. Grâce au lancement d'ambitieux projets d'infrastructures publiques, les centres du Groupe dans les pays nordiques sont parfaitement positionnés pour atteindre cet objectif. Au Danemark, les travaux d'extension du métro de Copenhague, qui raccordera Fisketorvet, sont en cours. En Suède, les réseaux de transport public seront élargis et prolongés jusqu'à Nacka Forum et Täby Centrum, tandis que Mall of Scandinavia sera desservi par une nouvelle ligne de métro directe depuis le centre-ville de Stockholm.



Mall of Scandinavia reste positionné en tête des destinations de shopping de la région. En 2017, sa deuxième année complète d'activité, le centre a vu sa fréquentation augmenter de 6,7%, grâce à une sélection unique d'enseignes et à l'amélioration de l'expérience client. Nespresso, Telenor, Aesop, Whyred et Swarovski comptent parmi les nouvelles enseignes présentes dans le centre, tandis qu'ont été lancés les magasins éphémères de Philips, Ben & Jerry's et Samsung. Le centre a également investi le champ de la réalité augmentée, avec les événements Pokémon GO qui attirent toujours plus de visiteurs.

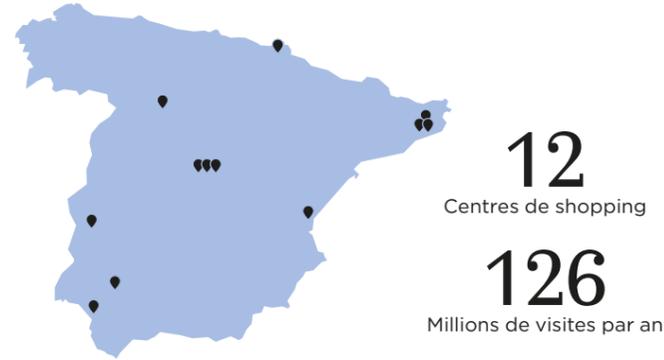
## AU-DELÀ DES ATTENTES



LARS-ÅKE TOLLEMARK  
Directeur général,  
Pays nordiques

« À l'image de Mall of Scandinavia, les performances des pays nordiques ont dépassé les attentes grâce à la création de destinations shopping aspirationnelles. Avec l'extension de lignes locales de transport, qui faciliteront l'accès à nos centres, ces bons résultats s'inscriront dans la durée. »

# Espagne



## Fréquentation

(en millions de visites)

20,6 La Vaguada	17,2 La Maquinista	11,2 Bonaire	4,4 Garbera	6,7 El Faro
20,2 Parquesur	10,0 Splau	12,8 Glòries	6,9 Bahía Sur	3,4 Equinoccio

## GLOIRE À GLÒRIES!



Après deux ans de travaux, le Groupe a dévoilé le renouveau de Glòries, au cœur du quartier barcelonais 22@. Après un investissement de 148 millions d'euros, Glòries accueille aujourd'hui 130 magasins sur plus de 67000 m<sup>2</sup> (10501 m<sup>2</sup> supplémentaires), faisant de ce centre un nouveau haut lieu du shopping en Espagne. Avec El Mercat, son concept « Fresh! », le Groupe recrée un marché qui propose des produits locaux. Ses 3000 m<sup>2</sup> hébergent aussi 20 restaurants et une sélection de concepts raffinés, associés à des animations autour de la gastronomie. Reflétant l'héritage artistique de Barcelone, le centre Glòries, labellisé 4 Étoiles, propose du mobilier urbain et des sculptures du célèbre artiste Mariscal. Il accueille aujourd'hui les plus grandes enseignes, avec 6 nouvelles marques qui ont choisi le Groupe pour leur première ouverture dans un centre de shopping en Espagne, parmi lesquelles Uniqlo, un flagship Adidas et le plus grand magasin Mango du pays. Le centre a créé 450 nouveaux emplois. Il permet un accès facilité aux piétons et aux cyclistes, s'inscrivant dans les objectifs de la stratégie « Better Places 2030 » du Groupe.



## Une première pierre pour Benidorm

Le Groupe a officiellement lancé les travaux de construction d'un nouveau projet à Benidorm. Situé sur la Costa Blanca, une région prisée des touristes, le projet de développement de Benidorm bénéficiera d'une excellente zone de chalandise. Ce projet de 210 millions d'euros offrira une nouvelle expérience de shopping, avec 58000 m<sup>2</sup> GLA, un cinéma de 8 salles et un étage entier dédié à la restauration avec le concept de Dining Experience™.

## Développer les meilleurs concepts de restauration et de commerce

Parquesur est devenu le premier centre de shopping en Espagne à accueillir les restaurants Wagamama et Five Guys, et le premier en Europe à attirer Blue Frog. Des Enseignes Internationales Premium telles qu'Uniqlo, Reebok et Lego ont elles aussi choisi les centres de shopping du Groupe pour ouvrir leurs premiers magasins, renforçant ainsi l'attractivité de nos centres en Espagne.

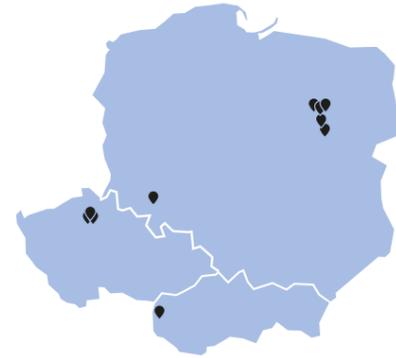


BENOÎT DOHIN  
Directeur Général,  
Espagne

« L'Espagne a connu une année faste avec la livraison du projet de redéveloppement de Glòries et une série de contrats signés avec des Enseignes Internationales Premium. Des avancées impressionnantes ont été réalisées à Benidorm, notre ambitieux projet dans la région d'Alicante. Le Groupe a fait un grand pas en avant cette année dans la région, tout en préparant l'avenir. »



# Europe centrale



**10**  
Centres de shopping

**121**  
Millions de visites par an

## Fréquentation

(en millions de visites)

**21,7**  
Złote Tarasy

**15,4**  
Galeria Wileńska

**12,3**  
Galeria Mokotów

**11,9**  
Centrum Černý Most

**19,6**  
Arkadia

**14,6**  
Centrum Chodov

**11,6**  
Aupark

**7,2**  
Metropole Zličín

## LA RÉFÉRENCE DU SHOPPING À WROCLAW



Après un investissement total de 240 millions d'euros, le Groupe a ouvert Wroclavia, un nouveau centre de shopping de 65 000 m<sup>2</sup> au cœur de Wrocław, en Pologne. Labellisé 4 Étoiles, il abrite 181 magasins, restaurants et lieux de divertissement, ainsi que 4 000 m<sup>2</sup> d'espaces verts. Les visiteurs y découvriront la Dining Experience™ et le premier cinéma Imax® de Wrocław. Wroclavia enrichit l'offre commerciale de la région en accueillant des enseignes soigneusement sélectionnées comme Sfera, Goldi, It's Skin, Forever 21, Uterqüe, Elementy, Steve Madden et Estée Lauder. Le Groupe a pris des mesures concrètes pour réduire son empreinte carbone grâce aux matériaux durables, à la lumière naturelle et aux façades végétalisées. Wroclavia se situe au cœur d'un hub de transports reliant trams, bus, trains, pistes cyclables et stationnements pour vélos. Avec une offre correspondant aux standards du Groupe, Wroclavia propose désormais aux habitants de la région une destination de shopping de premier plan.



### Une nouvelle ère en République tchèque

Après trois ans de travaux et un investissement total de 170 millions d'euros, le Groupe a inauguré l'extension de Centrum Chodov à Prague. Sur une surface de 101 600 m<sup>2</sup>, il accueille aujourd'hui 300 enseignes, y compris de nouveaux venus sur le marché tels que Zara Home, Oysho et Armani Exchange. The Designer Gallery™ et « Grand Kitchen », la nouvelle Dining Experience™, viennent compléter l'offre du centre, qui est également labellisé 4 Étoiles, témoignant de la qualité supérieure de service qui y est proposée.

### Un portefeuille en pleine expansion : Metropole Zličín

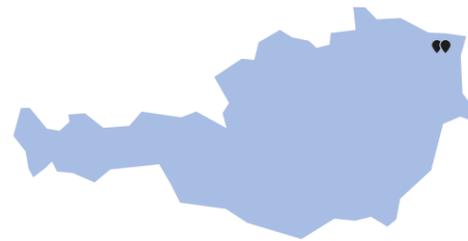
Le Groupe a fait l'acquisition de 50% de Metropole Zličín en partenariat avec Commerz Real. Le Groupe sera en charge de la gestion complète de ce centre, le cinquième de Prague par sa surface, stratégiquement situé dans l'Ouest de la ville. Avec de nouveaux projets à venir, Metropole Zličín offre un potentiel de création de valeur élevé pour Unibail-Rodamco dans la région.



ARNAUD BURLIN  
Directeur Général,  
Europe centrale

« L'inauguration du nouveau Wroclavia, à Wrocław, et l'ouverture de l'extension de Centrum Chodov, à Prague, illustrent la capacité du Groupe à transformer le paysage commercial d'Europe centrale. Unibail-Rodamco a encore renforcé sa présence dans la région avec l'acquisition de 50% de Metropole Zličín à Prague. »

# Autriche



2  
Centres de shopping

44  
Millions de visites par an

## Fréquentation

(en millions de visites)

25,0  
Shopping City Süd

18,9  
Donau Zentrum

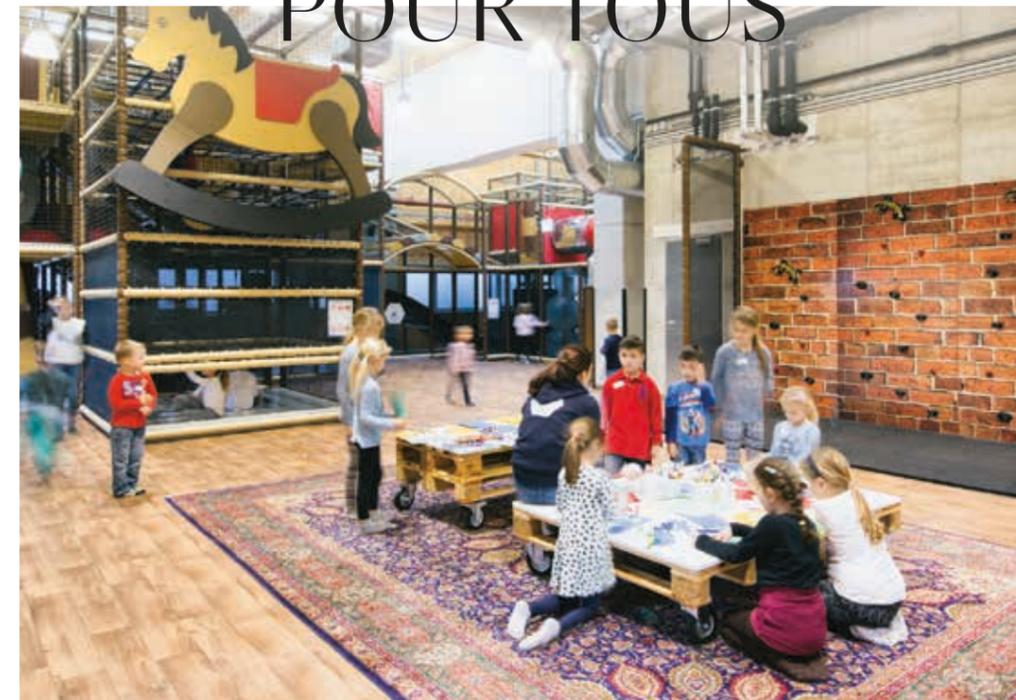
## DYNAMISER LA FRÉQUENTATION AVEC « DIE TERRASSEN »

À l'issue de quatre mois de travaux, « Die Terrassen » a ouvert ses portes à Shopping City Süd. Cet espace de 2000 m<sup>2</sup> tout en terrasses verdoyantes propose une nouvelle offre de divertissement, de loisirs et de restauration, ainsi qu'une aire de jeux destinée aux enfants. Des événements tels que CityWave® ont dynamisé la fréquentation des lieux pendant l'été. Les participants ont eu l'occasion de se mesurer à des vagues pouvant aller jusqu'à 1,40 m. Toujours dans le thème de la mer, des terrains de beach-volley ont accueilli, lors de leur inauguration, des joueurs de l'équipe nationale. Les clients ont pu passer un moment agréable en profitant d'une ambiance animée et sportive et en découvrant un large choix d'enseignes.



À Donau Zentrum, The Family Experience continue de remporter un franc succès, l'arbre magique accueillant 55 000 descentes en toboggan par mois, sans oublier les activités, les ateliers pour enfants et un service de garderie. Par ailleurs, Donau Plex, le complexe réunissant un cinéma et un espace de restauration, a fait l'objet d'une première phase de rénovation. Avec des terrasses intérieures et un nouvel éclairage, le confort des clients a été sensiblement amélioré, entraînant une augmentation du nombre de visiteurs.

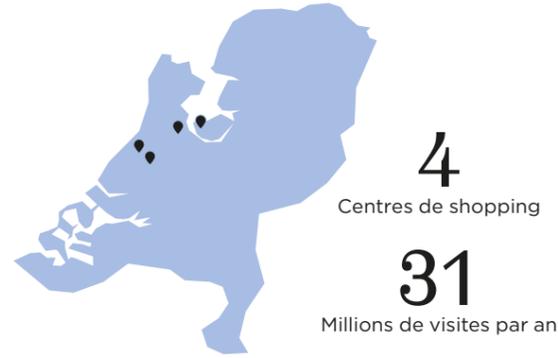
## UNE DESTINATION POUR TOUS



ARNAUD BURLIN  
Directeur Général,  
Autriche

« L'Autriche a renforcé son offre en matière de divertissement et de shopping de destination. Les événements organisés à Shopping City Süd ont fait du centre le lieu de visite incontournable de l'été, tandis qu'à Donau Zentrum, des concepts innovants continuent à attirer de nouveaux clients. »

# Pays-Bas



## Fréquentation

(en millions de visites)

10,0  
Stadshart Zoetermeer

9,4  
Citymall Almere

9,2  
Stadshart Amstelveen

2,1  
Leidsenhage

## LE PREMIER CENTRE DE SHOPPING D'ENVERGURE INTERNATIONALE DU PAYS



Le Groupe a entrepris la transformation intégrale du centre de shopping de Leidsenhage, qui deviendra Mall of the Netherlands™. À l'issue des travaux de démolition des anciennes structures ont été lancées les phases de construction et de précommercialisation. Fort de ses 117 000 m<sup>2</sup> GLA, ce nouveau centre de shopping aux standards 4 Étoiles inclura 280 magasins, des restaurants et des espaces de loisirs, ainsi qu'un cinéma de dix salles. Le centre accueillera également un « Fresh! » sur 2 500 m<sup>2</sup> ainsi qu'une Dining Experience™ qui a déjà attiré des restaurants tels que Vapiano et O'Learys. Destiné à réunir nombre d'enseignes de premier plan, Mall of the Netherlands™ a tout pour devenir la destination de shopping la plus prisée des Pays-Bas.



### Les Pays-Bas s'engagent!

Après le succès du pilote lancé en 2016, les actions du Groupe en faveur de la citoyenneté se sont poursuivies avec UR for Jobs à Stadshart Zoetermeer et Citymall Almere, et avec la Journée Annuelle de Solidarité à Stadshart Amstelveen. 79% des employés néerlandais du Groupe ont participé à cette dernière et ont permis de réunir 1514 cadeaux d'anniversaire d'une valeur de 53 000 euros. L'ONG « Jarige Job » les a ensuite offerts à des enfants défavorisés le jour de leur anniversaire.

### De nouvelles enseignes qui font la différence

Le Groupe a accueilli des enseignes emblématiques dans ses centres de shopping en vue d'améliorer encore la fréquentation. Hudson's Bay, Vapiano, Pull & Bear, JD Sports, Action, Costes et MAC viennent renforcer le positionnement du Groupe dans le paysage commercial néerlandais. Les événements organisés à Stadshart Amstelveen, comme le marché de Noël, ont accru la fréquentation de 1,5%, tandis que l'événement Pokémon GO - Safari Zone a entraîné une hausse de 72% du nombre de visiteurs dans le centre sur une journée.



OTTO AMBAGTSHEER  
Directeur Général,  
Benelux

« 2017 a été une année très dynamique, avec une offre de détail plus riche et une expérience client améliorée. Les travaux du projet Mall of the Netherlands™ ont progressé conformément au calendrier. Les employés du Groupe ont su répondre à l'appel de « Better Places 2030 », et ont ainsi contribué au développement des communautés locales. »

### Chiffres clés

25

Actifs en Europe

13

Actifs en France

492 200

m<sup>2</sup> GLA  
portefeuille total

372 000

m<sup>2</sup> GLA  
portefeuille France

# Bureaux

## PREMIÈRE PIERRE POUR TRINITY



Après deux années de travaux préparatoires, Unibail-Rodamco a posé la première pierre de la tour Trinity. Située au cœur du quartier de La Défense, cette tour de 140 m ouvre de nouvelles perspectives avec son design novateur et durable. Ses 33 étages accueilleront 45 000 m<sup>2</sup> de bureaux, 4 000 m<sup>2</sup> de services et 3 500 m<sup>2</sup> d'espaces verts. La conception de la tour est fondée sur le *Nouvel Art de Travailler*<sup>™</sup>, qui favorise l'implication des employés par des modes de collaboration contemporains. Tout y a été pensé pour rendre l'environnement de travail aussi agréable et fonctionnel que possible grâce à des équipements d'une qualité inégalée : modules de travail flexibles dans des lieux baignés de lumière naturelle, salles de créativité et centre de bien-être panoramique.



### Workwell, pour promouvoir le *Nouvel Art de Travailler*<sup>™</sup>

Le Groupe a signé un contrat de partenariat avec Never Eat Alone en vue du lancement de Workwell dans ses nouveaux immeubles de bureaux. Cette application mobile vise à aider les entreprises à améliorer la qualité de vie dans les bureaux. Elle offre un accès direct à un ensemble de services, notamment la réservation de tables au restaurant ou de cours de sport, le covoiturage ou une conciergerie.



BRUNO DONJON  
DE SAINT MARTIN  
Directeur Général,  
Bureaux

### Un cycle d'investissement dynamique

La division Bureaux joue un rôle central dans la stratégie de création de valeur du Groupe. Elle mène des projets de construction ou de rénovation en vue d'élargir son portefeuille d'actifs premium dans la région parisienne, démontrant de façon constante son excellence en matière d'architecture et de durabilité. En 2017, le Groupe a su profiter de conditions de marché favorables avec la cession de l'immeuble So Ouest Plaza. En parallèle, les permis de construire ont été obtenus pour les projets Sisters et Triangle, ouvrant la voie à la future création de valeur.



« La gestion active du portefeuille est au cœur de notre activité. Nous veillons au développement constant de nos actifs afin de dynamiser leurs performances et d'accroître leur attractivité. Les nouveaux développements, quant à eux, nous permettent de regarder vers l'avenir. »

# Congrès & Expositions

## Chiffres clés

11  
Sites

725  
Événements

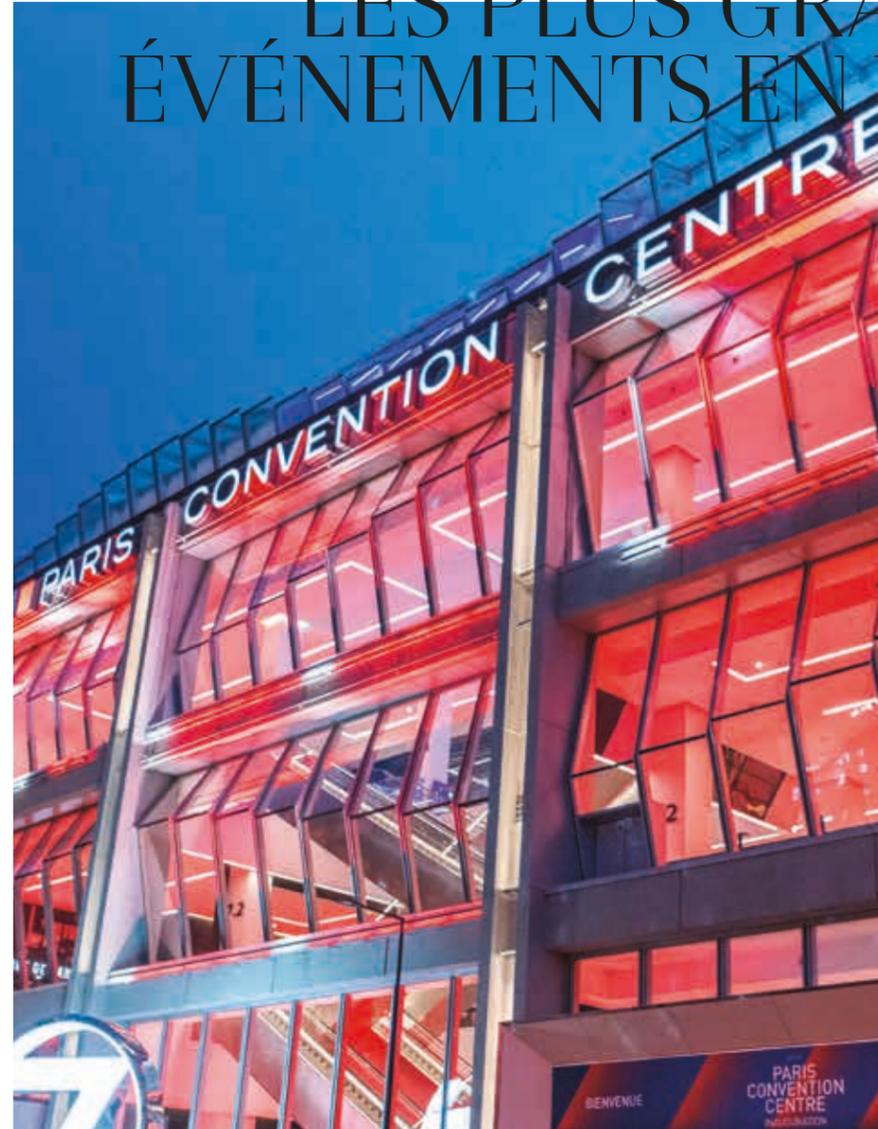
687 200  
m<sup>2</sup> GLA

105  
Congrès

362  
Événements professionnels

258  
Salons

## ACCUEILLIR LES PLUS GRANDS ÉVÉNEMENTS EN EUROPE



En 2017, Viparis a inauguré au cœur de Paris Expo Porte de Versailles le Paris Convention Centre, le plus grand centre de congrès d'Europe. Situé dans le pavillon 7 et directement connecté à 44 000 m<sup>2</sup> d'espaces de réunion et d'exposition, le Paris Convention Centre dispose d'une surface de 28 000 m<sup>2</sup> entièrement modulaire, proposant plus de 400 configurations différentes. Conçue par Valode & Pistre et dotée d'un toit qui laisse passer la lumière du jour, la salle plénière peut accueillir jusqu'à 5 200 personnes, ce qui en fait la plus vaste en Europe. Ce nouvel espace vient conforter la place de Paris en tant que leader mondial dans l'accueil de grandes conférences internationales.

La ville de Paris a été sélectionnée pour accueillir les Jeux olympiques 2024, et Viparis, leader dans son secteur, jouera un rôle central dans cet événement. Paris Expo Porte de Versailles sera le théâtre de plusieurs compétitions, tandis que le Parc des Expositions Paris Le Bourget hébergera les journalistes du monde entier au sein du Centre de Presse International. Ces deux choix confirment la place stratégique occupée par Viparis dans le secteur des événements internationaux de grande envergure.

## BIENVENUE AUX JEUX OLYMPIQUES DE PARIS 2024!



MICHEL DESSOLAIN  
Directeur Général,  
Congrès & Expositions

« En 2017, Viparis a démontré qu'il occupait une place de leader dans son secteur. Avec le choix de plusieurs de ses sites comme hôtes des Jeux olympiques 2024 et l'inauguration du Paris Convention Centre, nous sommes plus que jamais préparés à recevoir les plus grands événements internationaux en Europe. »



CONSTRUIRE L'AVENIR

# EXPANSION

70. Projets en développement  
77. Concept Studio

# PROJETS EN DÉVELOPPEMENT



**OLIVIER BOSSARD**  
Directeur Général Développement

« Dans un environnement en constante mutation, il est indispensable d'innover, de collaborer et d'avancer avec conviction pour concevoir nos futurs projets. Grâce à l'implication des parties prenantes, nous concrétisons des projets de plus en plus ambitieux tout en répondant aux besoins des territoires. Autrefois très prisés, les bâtiments à usage unique font aujourd'hui figure d'exception. Les grands projets du Groupe, tels qu'Überseequartier à Hambourg, prennent progressivement la forme de projets urbains à grande échelle où nous intervenons à la manière d'un chef d'orchestre qui dirige une équipe de création et des partenaires commerciaux. Nous avons pour ambition d'inventer des quartiers qui respectent leur histoire et qui relèvent les défis de la ville de demain. »

**CENTRES DE SHOPPING**

  
**42%**  
Nouveaux projets

**34%**  
Extension / Rénovation

---

**BUREAUX**

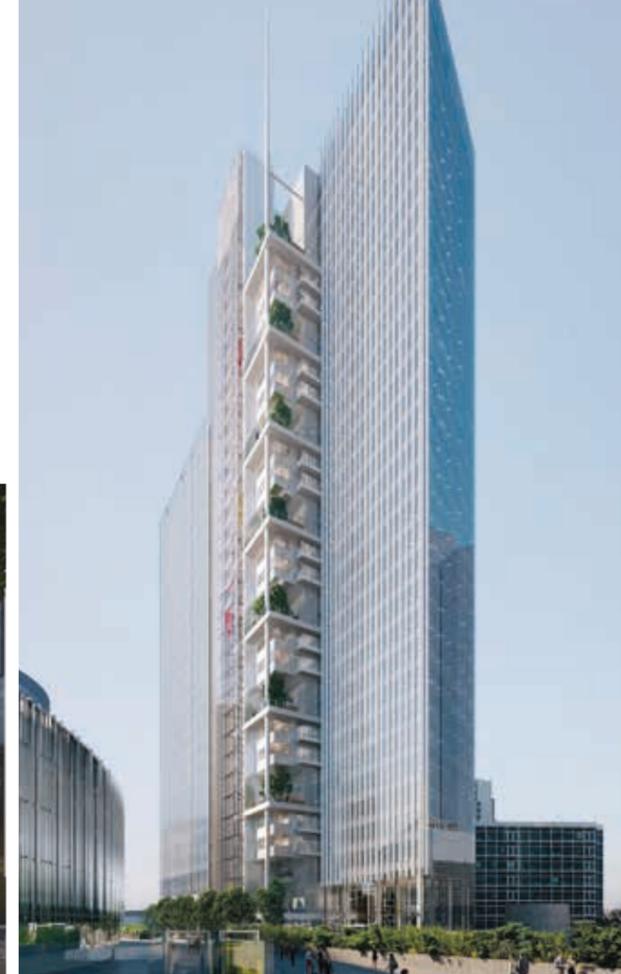
  
**19%**  
Nouveaux projets

**5%**  
Extension / Rénovation

2019	2020	2021	2022	Post 2022
SHIFT •	MALL OF THE NETHERLANDS •	ÜBERSEEQUARTIER	SISTERS •	MALL OF EUROPE •
TRINITY •	BENIDORM •		3 PAYS	TRIANGLE •
VÉLIZY 2	LA PART-DIEU •			MAQUINEXT •
	GAITÉ •			VI+AM
	VAL TOLOSA			

**SHIFT**  
Région parisienne, France  
(Redéveloppement / Extension)  
44566 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2019

**TRINITY**  
Région parisienne, France  
(Nouveau projet)  
48939 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2019



**MALL OF THE NETHERLANDS**  
Région de La Haye, Pays-Bas  
(Redéveloppement / Extension)  
87806 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2020



2019  
2020



**VÉLIZY 2**  
Vélizy-Villacoublay, France  
(Extension / Rénovation)  
19968 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2019

: EXPANSION

### LA PART-DIEU

Lyon, France  
(Extension / Rénovation)  
30 617 m<sup>2</sup> GLA

S1 2020



### BENIDORM

Benidorm, Espagne  
(Nouveau projet)  
58 367 m<sup>2</sup> GLA

S1 2020

### ÜBERSEEQUARTIER

Hambourg, Allemagne  
(Nouveau projet)  
209 566 m<sup>2</sup> GLA  
Projet à usage mixte

S2 2021

### Hambourg à la rencontre du monde

Résolument hambourgeois, **Überseequartier** occupera le cœur du nouveau quartier lifestyle de la ville, situé sur les rives de l'Elbe. Il s'agira d'un lieu vivant, conçu comme un espace de rencontres, de culture, de loisirs, de shopping et de restauration. Les bâtiments qui dessinent les nouveaux contours de ce quartier portuaire ont été imaginés par les plus grands architectes européens, de Christian de Portzamparc à UNStudio, et seront reliés par un toit en verre spécialement conçu par Werner Sobek. Ce prolongement du quartier Hafencity s'inscrit dans la même ambition architecturale que l'Elbphilharmonie, son vaisseau amiral.

2020

### VAL TOLOSA

Toulouse, France  
(Nouveau projet)  
97 936 m<sup>2</sup> GLA

S2 2020



### GAITÉ

Paris, France  
(Redéveloppement / Extension)  
88 904 m<sup>2</sup> GLA

S1 2020



2021

: EXPANSION



2022

**SISTERS**  
Région parisienne, France  
(Nouveau projet)  
89 259 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2022



**MALL OF EUROPE**  
Bruxelles, Belgique  
(Nouveau projet)  
125 352 m<sup>2</sup> GLA  
POST 2022

2022  
Post 2022

**3 PAYS**  
Hésingue, France  
(Nouveau projet)  
86 600 m<sup>2</sup> GLA  
S1 2022



: EXPANSION



**MAQUINEXT**  
Barcelone, Espagne  
(Extension / Rénovation)  
37 616 m<sup>2</sup> GLA  
•  
**POST 2022**



Post 2022

**TRIANGLE**  
Paris, France  
(Nouveau projet)  
85 140 m<sup>2</sup> GLA  
•  
**POST 2022**

**VI+AM**  
Neydens, France  
Projet en coopération  
avec Migros  
(Extension / Rénovation)  
69 621 m<sup>2</sup> GLA  
•  
**POST 2022**



# CONCEPT STUDIO

Le Concept Studio est une équipe d'architectes, de designers et de créatifs interne au Groupe. Sa mission est de concevoir un design innovant pour les actifs du Groupe et de constamment réinterroger les choix en la matière, du panneau de signalétique le plus modeste aux plans directeurs des projets à usage mixte. Très axé sur le développement durable, le Concept Studio donne la priorité à l'expérience client et à la maximisation de la valeur du portefeuille de centres de shopping du Groupe.

Überseequartier, Allemagne.



Paysage



Planification



Éclairage



Vitrines



Graphisme



Architecture



Aménagement intérieurs



Planification urbaine





## CRÉDITS PHOTO

**Page 1.** Benidorm : Kreaktion; **Page 2.** Glòries : Sergio Flores Foto; **Pages 2-3.** Wroclavia : Emil Pośpieszny / www.pospieszni.pl; **Page 3.** Carré Sénart : Vincent Baillais; **Page 4.** Parly 2 : Arnaud de Giron // Centrum Chodov : Michal Hurych; **Page 5.** Trinity : L'Autre Image / Cro & Co Architecture // Paris Convention Centre : Bullit Studio; **Pages 8-9.** Triangle : Herzog & de Meuron / L'Autre Image; **Page 11.** Christophe Cuvillier : Thomas Laisné / La Company; **Page 12.** Überseequartier : Saguez & Partners; **Pages 14-15.** Le Directoire : Thomas Laisné / La Company; **Pages 16-17.** Le Conseil de Surveillance : Thomas Laisné / La Company; **Page 18.** Jaap Tonckens : Thomas Laisné / La Company; **Page 20.** Jaap Tonckens : Thomas Laisné / La Company; **Page 22.** Fabrice Mouchel : Thomas Laisné / La Company; **Pages 24-25.** Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 26.** Astrid Panosyan : Thomas Laisné / La Company; **Page 27.** Überseequartier : Saguez & Partners; **Page 28.** 3 Pays : MIR Image; **Page 30.** Siège d'Unibail-Rodamco, Allemagne : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 31.** Teun Koek, Michaela Bergekrans, Anne-Sophie Sancerre : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // La Convention des Managers 2017 : Lars Classon // CEMS Career Forum : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 32.** Simone Mittermayr, Sylvain Montcouquiol : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Pages 32-33.** Actions sociales *UR Involved!* dans les régions du Groupe : Lars Classon, Vincent Baillais; **Page 33.** Actions sociales *UR Involved!* dans les régions du Groupe : Philipp Liparski, Diego Puerta, Jan Luxik; **Page 34.** Le Mixer : Nora H.; **Page 35.** Journée des stagiaires et apprentis au siège parisien, France : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Pages 36-37.** Parly 2 : Arnaud de Giron; **Page 38.** Jean-Marie Tritant : Thomas Laisné / La Company; **Page 39.** Solaris pop-up store : Vincent Baillais // Chanel pop-up store : Petra Hurai // Samsung roadshow : Vincent Baillais // Écran digital à Shopping City Süd : Faruk Pinjo; **Page 41.** Pokémon GO events : Bullit Studio 2018 / Oliver Blobel // Samsung Unexpected Sensation show à Vélizy 2 : Vincent Baillais; **Page 42.** The Family Experience, Centrum Cerny : Michal Hurych // The Dining Experience™, Wroclavia : www.pospieszni.pl / Emil Pośpieszny // The Designer Gallery™, Centrum Chodov : Michal Hurych; **Page 43.** Wroclavia : Piotr Deszkiewicz; **Pages 44-45.** Le Grand Prix des Jeunes Créateurs et du Commerce : Maddyness // Canard Street : Maddyness; **Pages 46-47.** UR Link : Maddyness // Le Mixer : Nora H.; **Pages 48-49.** Mall of Scandinavia : Lars Classon; **Page 50.** Carré Sénart : Vincent Baillais; **Page 51.** Parly 2 : Arnaud de Giron // Anne-Sophie Sancerre : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 52.** Überseequartier : Saguez & Partners; **Page 53.** CentrO : Søstrene Grene // Andreas Hohlmann : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Pages 54-55.** Fisketorvet : Lars Classon // Mall of Scandinavia : Lars Classon // Lars-Åke Tollemark : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 56.** Glòries : Sergio Flores Foto; **Page 57.** Benidorm : Kreaktion // Parquesur : Javier Cardenete // Benoit Dohin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 58.** Wroclavia : Emil Pośpieszny / www.pospieszni.pl; **Page 59.** Centrum Chodov : Michal Hurych // Arnaud Burlin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 60.** Shopping City Süd : Rudi Wyhlidal; **Page 61.** Donau Zentrum : Faruk Pinjo // Arnaud Burlin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 62.** Mall of the Netherlands : MVSA Architects; **Page 63.** Stadshart Amstelveen : Anko Stoffels // Stadshart Amstelveen : RJR Fotografie // Otto Ambagtsheer : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 64.** Trinity : L'Autre Image / Cro & Co Architecture; **Page 65.** Triangle : Herzog & de Meuron / L'Autre Image // Trinity : L'Autre Image / Cro & Co Architecture // Bruno Donjon de Saint Martin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 66.** Paris Expo Porte de Versailles : Bullit Studio; **Page 67.** Viparis / L'Autre Image // Michel Dessolain : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco; **Page 68.** Überseequartier : Saguez & Partners; **Page 70.** Olivier Bossard : Thomas Laisné / La Company; **Page 71.** Shift : L'Autre Image / Arte Charpentier Architectes // Trinity : L'Autre Image / Cro & Co Architecture // Vélizy 2 : Kreaktion // Mall Of The Netherlands : MVSA Architects; **Page 72.** Benidorm : Kreaktion // La Part-Dieu : Kreaktion // Gaité : L'Autre Image // Val Tolosa : Golem Images; **Page 73.** Überseequartier : Saguez & Partners; **Page 74.** Sisters : 2Portzamparc / L'Autre Image; **Page 75.** 3 Pays : MIR Image // Mall Of Europe : Golem Images; **Page 76.** Triangle : Herzog & de Meuron; L'Autre Image // Maquinext : Kreaktion, Benoy, L35 // VI+AM : XTU, Diorama; **Page 77.** Überseequartier : Saguez & Partners.



**unibail-rodamco**