



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



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

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

SOMMAIRE

CHAPITRE 1.

PRÉSENTATION DU GROUPE 2

1.1	Chiffres clés	3
1.2	Historique	4
1.3	Modèle économique	6
1.4	Présentation de l'activité	12
1.5	Portefeuille	17
1.6	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco-Westfield pour les actifs Européens	32
1.7	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'Unibail-Rodamco-Westfield pour les actifs Américains	34
1.8	Structure	36
1.9	Organigramme simplifié du Groupe	37

CHAPITRE 2.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE 38

2.1	Notre stratégie développement durable	39
2.2	Better spaces	62
2.3	Better communities	91
2.4	Better together	102
2.5	Financement vert des activités du Groupe	114
2.6	Annexes	123

CHAPITRE 3.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION 130

3.1	Principes de gouvernance – Code Afep-Medef	131
3.2	Les organes de direction et de contrôle	131
3.3	Gouvernement d'entreprise et remuneration	164
3.4	Conformité	196
3.5	Rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	201

CHAPITRE 4.

REVUE DE L'ACTIVITÉ 202

4.1	Analyse des resultats	203
-----	-----------------------	-----

CHAPITRE 5.

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2019 264

5.1	États financiers consolidés	265
5.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	271
5.3	Comptes sociaux au 31 Décembre 2019	344
5.4	Notes annexes aux comptes sociaux	347
5.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	379
5.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	385
5.7	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	389
5.8	Autres informations	390

CHAPITRE 6.

FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE 392

6.1	Gestion des risques	393
6.2	Principaux facteurs de risque	397
6.3	Transfert des risques vers le marché de l'assurance	412

CHAPITRE 7.

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL 414

7.1	Informations sur la société	415
7.2	Capital social et autres titres donnant accès au capital	415
7.3	Programme de rachat d'actions	418
7.4	Information sur l'actionnariat	419
7.5	Autorisations financières	421
7.6	Statuts de la société et règlements intérieurs	423
7.7	Prise de participation de la société hors du groupe Unibail-Rodamco-Westfield	427
7.8	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	427

CHAPITRE 8.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 428

8.1	Attestation des responsables du document d'enregistrement universel	429
8.2	Contrôleurs légaux des comptes	430
8.3	Informations historiques sur les exercices 2017 et 2018	430
8.4	Documents accessibles au public	430
8.5	Glossaire	431
8.6	Tables de concordance	433



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



2019

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 25 mars 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

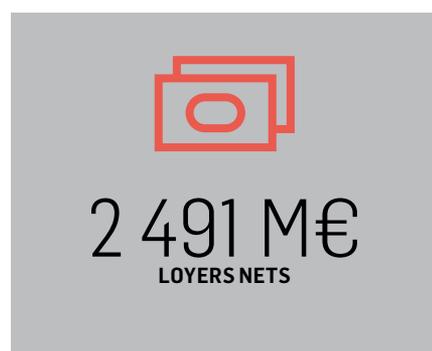
Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'Autorité des Marchés Financiers conformément au règlement (UE) 2017/1129.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 CHIFFRES CLÉS	3
1.2 HISTORIQUE	4
1.3 MODÈLE ÉCONOMIQUE	6
1.4 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	12
Par activité	12
Répartition du portefeuille	13
Portefeuille de développement	15
1.5 PORTEFEUILLE	17
1.5.1 France : Centres Commerciaux	17
1.5.2 France : Congrès & Expositions	19
1.5.3 France : Bureaux	20
1.5.4 Europe centrale : Centres Commerciaux	21
1.5.5 Europe centrale : Bureaux	22
1.5.6 Espagne : Centres Commerciaux	22
1.5.7 Espagne : Bureaux	22
1.5.8 Pays nordiques : Centres Commerciaux	23
1.5.9 Pays nordiques : Bureaux	23
1.5.10 Autriche : Centres Commerciaux	24
1.5.11 Autriche : Bureaux	24
1.5.12 Allemagne : Centres Commerciaux	25
1.5.13 Allemagne : Bureaux	25
1.5.14 Pays-Bas : Centres Commerciaux	26
1.5.15 Pays-Bas : Bureaux	26
1.5.16 États-Unis : Centres Commerciaux	27
1.5.17 États-Unis : Bureaux	30
1.5.18 Royaume-Uni : Centres Commerciaux	31
1.5.19 Royaume-Uni : Bureaux	31
1.6 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS EUROPÉENS	32
1.7 RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD POUR LES ACTIFS AMÉRICAINS	34
1.8 STRUCTURE	36
1.9 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	37

1.1 CHIFFRES CLÉS



(1) Incluant les bureaux > à 10 000 m² et les bureaux rattachés à un centre commercial > à 15 000 m², y compris les bureaux de la Vaguada.

(2) Excluant Palais des Sports.

(3) Pour l'ensemble du Groupe.

1.2 HISTORIQUE

UNIBAIL

1968

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

1972

Cotation d'Unibail à la Bourse de Paris.

1988

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

1992

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

1992-1995

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

1995

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

1996-2000

Acquisition du projet Cœur Défense, du portefeuille Vivendi et de Porte de Versailles.

2001

Livraison de Cœur Défense.

2003

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

2006

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

RODAMCO

1979

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

1980-1989

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

1994-1996

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

1999

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

2000

Cotation de Rodamco Europe à la Bourse d'Amsterdam.

2000-2005

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

UNIBAIL-RODAMCO

2007

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

2008

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

2009

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

2010

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

2011

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

2012

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

2013

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

2014

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

2015

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

2016

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

2017

Unibail-Rodamco annonce un accord avec Westfield Corporation afin de créer le premier créateur et opérateur de centres de shopping de destination.

WESTFIELD**1959**

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

1960

Westfield est cotée à la Bourse de Sydney.

1966

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

1977

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

1994

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

1996

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

1998

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

2000

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

2002

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

2004

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

2008

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

2011

Westfield Stratford City ouvre ses portes, transformant l'est de Londres et le site des Jeux Olympiques de 2012.

2014

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

2016

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

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD**2018**

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

1.3 MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe ») est le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. Fondée en 1968, la société Unibail a fusionné avec Rodamco Europe en 2007 pour former Unibail-Rodamco. En 2018, cette dernière a acquis Westfield Corporation (« Westfield ») pour devenir Unibail-Rodamco-Westfield. URW associe ainsi deux des noms les plus puissants et respectés du secteur de l'immobilier et tire parti de ce double héritage.

Le Groupe possède et opère 90 centres commerciaux dans 12 pays, dont 55 « *flagships* ». URW a la conviction que les actifs de qualité, bien connectés et implantés dans les villes les plus dynamiques, prospéreront et continueront à générer une croissance durable des revenus locatifs. Suite à l'acquisition de Westfield en 2018 et à la transformation du Groupe qui s'en est suivie, URW dispose d'une plateforme transatlantique unique qui lui donne accès aux métropoles les plus prospères et attractives en Europe et aux États-Unis. Les projets de développement de grande qualité du Groupe renforceront ce positionnement. Par ailleurs, le Groupe possède et développe des immeubles de bureaux, et est propriétaire et opérateur de sites de Congrès & Expositions en région parisienne.

STRATÉGIE DU GROUPE

La stratégie du Groupe repose sur trois piliers : concentration, différenciation et innovation. Sa stratégie RSE, traduite dans le programme « Better Places 2030 », fait partie intégrante de ces trois piliers.

Les trois piliers permettent à URW de poursuivre sa mission : « *Reinvent Being Together* » (réinventer le vivre-ensemble). Les lieux créés par URW contribuent à façonner les villes où ils sont implantés et à y améliorer la qualité de vie. Le Groupe a pour ambition d'offrir une expérience de shopping harmonieuse, omnicanale, dans des lieux agréables, modernes et respectueux de l'environnement. Il souhaite contribuer positivement au bien-être social, environnemental et économique des communautés où il est implanté.

Cette stratégie a permis à URW de générer une forte croissance et d'enregistrer des performances supérieures au marché, d'accroître sa rentabilité et de générer de la valeur à long terme pour ses actionnaires.



Nos Piliers Stratégiques

Concentration

Différenciation

Innovation

Réinventer le vivre-ensemble

Concentration

URW se concentre sur les meilleurs actifs dans les métropoles les plus dynamiques. Le Groupe met la priorité sur les centres de shopping de destination (« *flagships* ») dans les principales villes d'Europe et des États-Unis, les grands immeubles de bureaux en région parisienne, le commerce dans certains hubs aéroportuaires stratégiques aux États-Unis, et les grands sites de Congrès & Expositions en région parisienne. URW a adopté une stratégie rigoureuse de rotation d'actifs qui consiste à céder ceux qui ne satisfont plus aux critères de rendement du Groupe, tout en investissant dans ses actifs *flagships* ou dans de nouveaux et ambitieux projets de développement. Au 31 décembre 2019, la valeur totale proportionnelle du portefeuille était évaluée à 65,3 milliards d'euros, dont 86 % de centres commerciaux, 6 % de bureaux, 5 % de sites de Congrès & Expositions et 3 % de services associés. Ce portefeuille d'actifs exceptionnels et une stratégie active d'investissements et de cessions, de développement, d'activité locative et de gestion opérationnelle portent la croissance d'URW.

Le Groupe offre une plateforme unique pour les enseignes et les événements des marques, associée à la promesse d'une expérience client inédite et différenciante. Accueillant environ 1,2 milliard de visites par an dans ses centres, la plateforme URW met en relation les clients des zones de chalandise les plus prospères avec les meilleures marques et enseignes. Les visiteurs de nos actifs constituent une base de clientèle qui accroît la connaissance client du Groupe et renforce son positionnement auprès des enseignes et des marques, faisant d'URW un partenaire global incontournable.

La stratégie du Groupe consiste également à densifier ses sites existants en y intégrant des projets de bureaux, résidences, hôtels et autres projets à « usage mixte » lorsque c'est pertinent. URW travaille notamment à la réinvention de quartiers urbains à Londres, Paris, Hambourg, Bruxelles et San Diego. Le savoir-faire unique du Groupe dans le secteur des commerces, des bureaux et des hôtels, ainsi que des modes de financement flexibles, permettront de maximiser la valeur de ses centres commerciaux idéalement connectés. 57 % de la surface locative du portefeuille de projets de développement du Groupe, estimé à 8,3 milliards d'euros, sont destinés à des projets à usage mixte.

Différenciation

URW se différencie en réinventant l'expérience shopping grâce à des services exceptionnels, un marketing digital audacieux, un design et une architecture uniques, des enseignes de grande qualité et des événements inspirants. Le Groupe contribue à façonner et améliorer les villes où il est implanté et a une influence significative sur les modes de vie, de travail, de consommation, d'interactions et de divertissement des habitants. URW anticipe les tendances en matière de consommation et entend contribuer positivement au bien-être social, à l'environnement et au développement économique de ses communautés.

La stratégie de différenciation des actifs du Groupe repose sur trois axes, « re-designing, re-tenanting et re-marketing », et vise à améliorer les actifs et les services sur l'ensemble du portefeuille. En assurant une rotation active des enseignes, URW attire des marques nouvelles et différenciantes, ce qui, conjugué à une stratégie événementielle dynamique et des services de qualité, augmente la fréquentation de ses centres.

URW s'appuie sur la renommée mondiale de la marque Westfield, la plus réputée et la seule marque globale du secteur, en l'introduisant progressivement dans un certain nombre de ses actifs phares en Europe continentale. En 2019, les 10 premiers ont été rebaptisés (7 en France, 1 en République tchèque, 1 en Suède et 1 en Pologne).

La marque Westfield est la seule marque mondiale B2B et B2C pour le commerce de détail, les loisirs, les divertissements et la restauration. C'est déjà une marque « signature » pour les centres les plus emblématiques comme Westfield London et Westfield Stratford City à Londres, Westfield Les 4 Temps à Paris, Westfield Mall of Scandinavia à Stockholm, Westfield Century City et Westfield UTC en Californie, et Westfield World Trade Center à New York. La marque est reconnue pour offrir des expériences exceptionnelles à ses visiteurs, grâce à une très large gamme d'enseignes, des services, des concerts et autres événements de grande qualité. L'expérience Westfield va bien au-delà du shopping : les destinations Westfield sont des lieux pour se retrouver et créer de vraies relations humaines. L'introduction de la marque Westfield a été soutenue par la première campagne de marketing paneuropéenne du Groupe, sur le thème « *Come Together* ».

Innovation

URW innove en saisissant les opportunités offertes par la technologie pour explorer de nouveaux modèles d'affaires, créer de la valeur, générer de la croissance, et demeurer à l'avant-garde de son secteur. Conscient que les meilleures idées peuvent être aussi trouvées hors du Groupe, URW a créé une plateforme d'open innovation qui lui permet d'échanger avec des experts reconnus, de former des partenariats avec d'autres entreprises et think tanks, d'investir dans des fonds de capital-risque et de partager de nouvelles idées et solutions.

L'innovation est au cœur de la stratégie d'URW. Elle vise à asseoir le Groupe en tant que partenaire privilégié des marques et des enseignes, et à faire de ses centres des destinations incontournables pour ses clients. Elle a pour vocation d'accroître la *préférence* pour les actifs du Groupe, mais aussi l'*impact* et l'*agilité* de ses opérations.

Renforcer la préférence. Le Groupe conçoit des destinations attractives à usage mixte, où l'on peut faire du shopping, travailler et se retrouver pour partager des expériences mémorables. Il assure une expérience client fluide en améliorant constamment les standards de service. Il vise à devenir ainsi le partenaire préféré des enseignes nées en ligne et des marques éco-responsables qui ouvrent des points de vente physiques.

Renforcer l'impact. Le Groupe construit une plateforme omnicanale qui mobilise la force du digital et de la data pour générer de la valeur au service des enseignes les plus innovantes. URW exploite les données et les infrastructures digitales pour mieux interagir avec ses clients, notamment en rapprochant les opérations logistiques online et offline afin de répondre aux exigences du commerce omnicanal.

Renforcer l'agilité. Le Groupe s'appuie sur les nouvelles technologies comme l'IoT (Internet des objets) et les technologies Cloud pour gérer ses actifs de manière plus efficiente et générer de nouvelles sources de revenus.

GESTION PRUDENTE DU BILAN

URW dispose d'une structure de capital solide afin de soutenir la stratégie du Groupe. Sa bonne gestion financière lui a permis de maintenir un coût moyen de la dette faible (1,6 % en 2019) et d'allonger la maturité moyenne de la dette à un niveau record de 8,2 ans. En cédant les actifs qui ne satisfont plus à ses critères de rendement exigeants, URW est à même de financer son portefeuille de projets de développement, vecteur de création de valeur. Ces projets sont conformes à sa stratégie de concentration, à sa politique rigoureuse d'allocation du capital et à ses exigences de rendement interne élevé.

Cette stratégie prudente et rigoureuse a permis à URW d'optimiser le coût de son capital et de générer une forte croissance opérationnelle sous-jacente au profit de ses actionnaires.

STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE

Au cœur de la stratégie d'URW, la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) de l'entreprise est un accélérateur de progrès et d'innovation. En 2016, s'inspirant des objectifs de l'Accord de Paris pour le climat, URW a lancé sa stratégie RSE « *Better Places 2030* ». Alliant un objectif de réduction de son empreinte environnementale et d'intensification de son engagement sociétal, « *Better Places 2030* » couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe. Son ambition s'inscrit dans une vision globale, adaptée aux enjeux du secteur et des différentes activités et régions du Groupe. URW s'appuie sur la qualité de ses actifs et la force collective de ses équipes pour informer, mobiliser et apporter des solutions concrètes aux enjeux de la transition écologique. À travers son engagement civique et ses nombreuses initiatives en matière de soutien à l'emploi, il est activement impliqué dans les communautés où il est présent.

En 2019, la stratégie RSE « *Better Places 2030* » a été étendue à toutes les régions du Groupe dans le cadre du processus d'intégration de Westfield. L'engagement d'URW à lutter contre le changement climatique sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et à réduire de moitié son empreinte carbone est ainsi renforcé. En outre, *Better Places 2030* vise à relever de nouveaux défis environnementaux, tels que la protection de la biodiversité, la consommation responsable et l'économie circulaire.

« *Better Places 2030* » repose sur 3 piliers :

- « *Better spaces* » : réduire de -50 % les émissions de gaz à effet de serre sur toute la chaîne de valeur à travers les scopes 1, 2 et 3 (y compris les émissions des parties prenantes qu'URW peut influencer mais ne contrôle pas directement, à savoir celles liées à la construction, aux opérations, à la consommation énergétique des commerçants, au transport des salariés et des visiteurs) ;
- « *Better communities* » : être un catalyseur de croissance pour les communautés où le Groupe est implanté ;
- « *Better together* » : donner aux collaborateurs d'URW les moyens de devenir des acteurs du changement en matière de diversité et de développement durable.

URW est le premier Groupe coté du secteur immobilier à mettre en place une stratégie aussi complète, et se positionne ainsi comme un leader du changement. Cette stratégie a été reconnue et récompensée : en 2019, URW a été classé par GRESB, pour la deuxième année consécutive, leader mondial du secteur pour 2019, parmi toutes les sociétés d'immobilier commercial cotées au niveau mondial. URW a également été intégré à la liste « A » du CDP et a obtenu le statut ESG « *Prime* » d'ISS.

PERSPECTIVES

Grâce à sa stratégie, le portefeuille d'URW est à l'avant-garde du changement dans un secteur en mutation rapide. L'impact de ces changements sur le commerce physique comprend notamment la rationalisation des réseaux des enseignes, l'importance accrue des magasins *flagships*, l'évolution du poids des différents secteurs d'activité dans les centres commerciaux, avec notamment l'accent mis sur la restauration, le divertissement et les loisirs et l'intégration du digital.

Le secteur du commerce vit actuellement un tournant majeur à l'heure où la technologie digitale et mobile, associée à une connectivité permanente, offre aux consommateurs un accès inégalé aux informations. Les consommateurs peuvent aujourd'hui comparer instantanément les prix et les offres et changer facilement de marques et de produits. La part de marché du e-commerce continue d'augmenter. Les consommateurs, surtout les jeunes générations, privilégient « l'expérience » aux biens physiques, se tournant vers des formes de commerce plus « expérientielles », comme les restaurants et les activités de loisirs.

Des études montrent toutefois que les points de vente physiques restent essentiels, comme le prouve la forte hausse de fréquentation des centres URW en 2019, les jeunes y contribuant pour beaucoup malgré leur appétence pour le digital. À l'avenir, la grande majorité des dépenses des consommateurs se fera auprès des enseignes à la fois physiques et digitales. De ce fait, les magasins physiques resteront essentiels pour l'engagement des clients, le marketing et les marques, quel que soit l'endroit où la transaction aura effectivement lieu. Les points de vente physiques permettront aux commerçants de mieux se différencier, de créer de véritables « showrooms » qui reflètent les valeurs fondamentales et l'identité de leur marque, de proposer des expériences inégalées, de donner des conseils d'experts mais aussi de proposer des services de retrait ou de retour des achats réalisés sur internet.

Même les marques nées en ligne, les « *Digital Native Vertical Brands* » (DNVB), reconnaissent la nécessité de points de vente physiques pour attirer des clients de plus en plus exigeants, sélectifs et axés sur l'expérience, et développer leur relation avec eux. Des DNVB comme Amazon, Bonobos, Peloton et Warby Parker ont choisi d'ouvrir des points de vente dans des centres *flagships* d'URW : ceci confirme la qualité des centres du Groupe, et illustre le dynamisme et le caractère innovant de sa gestion d'actifs et de sa stratégie omnicanale. Cela leur permet de bénéficier de l'« effet de halo » (hausse des ventes en ligne dans une zone de chalandise après ouverture d'un point de vente physique). Les magasins physiques permettent en outre aux enseignes omnicanales d'optimiser les coûts logistiques de leurs activités en ligne, en mettant en place un système de retraits (*Buy Online Pickup in Store* ou « BOPIS ») et de retours en magasin.

À l'avant-garde de l'innovation, les plus de 3 600 collaborateurs d'URW préparent l'avenir du Groupe. Leurs compétences, leur engagement et le travail d'équipe sont essentiels pour accroître la performance du Groupe et créer de la valeur. L'expertise des équipes couvre de nombreuses disciplines : ingénierie, finance, ressources humaines, marketing, commerce, digital, design, développement, opérations et commercialisation. Le Groupe encourage les idées nouvelles, l'engagement et le développement personnel. URW promeut la diversité et une culture inclusive, où chacun est motivé à réussir. En 2019, après une vaste consultation de ses salariés, le Groupe a lancé ses nouvelles valeurs, « *Together at URW* ».

PERSPECTIVES DE RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION AJUSTÉ (« RNRPAA ») ET DIVIDENDE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé ses résultats 2019 et a proposé un dividende de 10,80 € par Action Jumelée. Il n'y avait qu'un nombre limité de cas de Covid-19 en dehors de la Chine à cette date. Depuis lors, la pandémie de Covid-19 a considérablement évolué et à un rythme très rapide.

Les gouvernements et les entreprises appliquent des mesures strictes pour ralentir la propagation du Covid-19, comme le décrivent les communiqués de presse publiés par le Groupe les 16 et 19 mars 2020. Il y a actuellement une grande incertitude quant au déploiement de mesures supplémentaires et concernant la durée et à l'impact de la pandémie sur les activités du Groupe.

En conséquence, le Groupe a annoncé le 23 mars 2020 :

- (i) Le retrait de sa prévision 2020 de RNRPAA. Une nouvelle prévision sera communiquée lorsque la durée, la gravité et les conséquences de la situation actuelle pourront être estimées de manière fiable ;
- (ii) Le paiement d'un acompte sur dividende en numéraire de 5,40 € par action le 26 mars 2020, comme prévu, permettant de satisfaire aux obligations de distribution du Groupe pour 2019 résultant du régime SIIC ;
- (iii) L'annulation du paiement du solde du dividende de 5,40 € par action, par prudence face aux incertitudes quant à la durée et à l'impact de la crise, et afin d'accroître encore la forte liquidité du Groupe.

Le Groupe a annoncé qu'il continuerait de s'appuyer sur la force de ses actifs et de concentrer ses efforts sur ses priorités en matière d'allocation de capital et de renforcement de sa liquidité, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et de ses clients.



NOTRE VISION

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



**Dans un
environnement
qui évolue
rapidement**

**CHANGEMENTS
STRUCTURELS
DU COMMERCE**

**TRANSITION VERS
UNE ÉCONOMIE
PLUS VERTE**



**Passant par la
réalisation de
3 objectifs
stratégiques**

**NOUS NOUS
CONCENTRONS**
sur les meilleurs actifs
dans les villes les plus
dynamiques du monde

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

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



**Qui mobilisent
nos ressources**

SALARIÉS

- 3 626 salariés qualifiés
- 49 % d'hommes,
51 % de femmes

ACTIFS

- 90 centres
commerciaux sur
8,9 M de m² de GLA⁽¹⁾
- 16 immeubles de
bureaux et autres⁽²⁾ sur
0,3 M de m² de GLA⁽¹⁾
- 10 sites de congrès &
expositions sur 0,6 M de
m² de GLA⁽¹⁾

CAPITAL

- 65,3 Mds€ de VBM⁽³⁾
- 26,4 Mds€ de dette
nette⁽³⁾
- 1,6 % coût moyen de
la dette
- 8,2 années : maturité
moyenne de la dette
- 38,6 % de ratio
d'endettement⁽⁴⁾ et
notation de crédit de
catégorie << A >>⁽⁵⁾
- 31,9 Mds€ de capitaux
propres

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

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

(2) Bureaux en France uniquement, incluant les hôtels. Bureau et hôtel au CNIT et Gaité Montparnasse compte comme un seul bâtiment.

(3) Sur une base proportionnelle.

(4) Sur une base IFRS, et hors 2 039 M€ d'écarts d'acquisition en ligne avec les covenants bancaires auxquels le Groupe est soumis en Europe.

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



Via notre chaîne de valeur

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

- Portefeuille de projets de développement **8,3 Mds€**
- Des projets ambitieux à usages mixtes, totalement intégrés au sein des communautés
- Remettre constamment en question le statu quo pour offrir la meilleure expérience client

ACTIVITÉ LOCATIVE

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

GESTION IMMOBILIÈRE

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

INVESTISSEMENTS & DÉINVESTISSEMENTS

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



Pour produire des résultats exceptionnels

ACTIFS

- **90 %** des centres commerciaux détenus et gérés sont certifiés BREEAM In Use en Europe continentale, dont 42 % notés << Exceptionnels >> pour la partie << Gestion des bâtiments (Partie 2) >>
- **100 %** des actifs européens fournis en électricité verte⁽¹⁾
- **67 %** des actifs européens connectés à une ligne de Métro ou de Tramway⁽²⁾
- **19** actifs du Groupe dans le top 30 des actifs européens en terme de fréquentation⁽³⁾

ACTIONNAIRES & CRÉANCIERS

- **12,37 €** RNRAA⁽⁴⁾
- **5,4 €** dividende par action
- **213,30 €** ANR EPRA par action

ENSEIGNES

- **+4,7 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants en Europe continentale
- **+4,7 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants au Royaume-Uni
- **+1,6 %** de croissance du chiffre d'affaires des commerçants aux États-Unis⁽⁵⁾

VISITEURS

- **Environ 1,2 milliard** de visites en 2019

SALARIÉS

- **475** salariés ont obtenu une promotion
- **67** salariés ont bénéficié d'une opportunité de mobilité internationale
- **5,7 %** des salariés ont effectué un changement latéral de carrière au sein du Groupe

EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

- **62 266** emplois hébergés dans nos centres commerciaux d'Europe continentale

COMMUNAUTÉS

- «URW for Jobs» menés dans **40** centres commerciaux en Europe continentale et au Royaume-Uni. **758** premiers emplois et placements en formation assurés / **1 428** personnes en recherche d'emploi formées
- Plus de **2 000** employés ont pris part aux Journées de Solidarité URW en Mai 2019, avec **80** initiatives civiques différentes en partenariat avec des associations et des partenaires publiques
- Plus de **18 000** heures de volontariat dédiées par nos salariés
- **100 %** de nos centres commerciaux travaillent avec des associations locales ou nationales, accueillant au moins un évènement social ou environnemental chaque année

MOBILITÉ

- **70 %** des actifs existants du Groupe équipés de bornes de recharge pour les véhicules électriques

(1) A l'exception d'une interruption temporaire d'approvisionnement en électricité verte pendant 2019 pour Pasing Arcaden et Gera Arcaden.

(2) Selon les actifs référencés sur le classement CACI Retail Markets de 2019 pour le portefeuille d'actifs au 31/12/2018.

(3) Dans les pays dans lesquels Unibail-Rodamco-Westfield opère, en M de visiteurs, en 2018. Source : Sites Commerciaux de juin 2019. Evry 2 a été ajouté avec la fréquentation communiquée sur le site web du propriétaire, et la fréquentation de Shopping City Süd a été retraité afin d'inclure le complexe en entier.

(4) Résultat net récurrent par action ajusté.

(5) Le chiffre d'affaires des commerçants excluant les ventes de Tesla.

1.4 PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

PAR ACTIVITÉ

a) Centres Commerciaux

Au 31 décembre 2019, URW détenait 90 centres commerciaux, dont 55 sont des actifs « flagships »⁽¹⁾. URW cherche en permanence à renforcer l'attractivité de ses actifs en les remodelant : en redessinant les plans ; en améliorant l'offre commerciale : en renouvelant les enseignes ; et en les repositionnant : en améliorant l'expérience client au travers d'événements exceptionnels.

Le total des Loyers nets proportionnels du portefeuille de centres commerciaux en 2019 s'élève à 2 293,2 millions d'euros, soit une hausse de +19,9 %. Cette croissance résulte principalement de l'acquisition de Westfield (+359,7 M€, correspondant à 12 mois de Loyers nets en 2019 et à sept mois en 2018) et de la progression des centres commerciaux en Europe continentale en raison d'une

croissance des loyers à périmètre constant et des livraisons, compensée entre autres par l'impact négatif des cessions et d'un affaiblissement de la Couronne suédoise.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2019	2018	%
France ⁽¹⁾	663,4	647,2	+2,5 %
Europe centrale	223,0	211,6	+5,4 %
Espagne	156,8	155,5	+0,8 %
Pays nordiques	122,7	141,5	-13,3 %
Autriche	111,4	107,6	+3,5 %
Allemagne	143,5	139,6	+2,8 %
Pays-Bas	62,4	59,0	+5,8 %
États-Unis	652,8	351,1	n.s.
Royaume-Uni	157,3	99,4	n.s.
TOTAL LOYERS NETS	2 293,2	1 912,4	+19,9 %

* En 2019, Les Boutiques du Palais ont été reclassées de Centres commerciaux France à Congrès & Expositions (C&E). L'exercice 2018 a été retraité en conséquence.

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

b) Bureaux & Autres

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

En 2019, les Loyers nets proportionnels de l'activité Bureaux & Autres se sont élevés à 102,9 M€, en baisse de -30,1 % par rapport à 2018, principalement en raison des cessions en 2018 et 2019, partiellement compensée par l'acquisition de Westfield.

Régions	Loyers nets (en M€)		
	2019	2018	%
France ⁽¹⁾	72,0	123,8	-41,8 %
Pays nordiques	10,0	11,0	-9,0 %
Autres pays	7,5	5,6	+33,2 %
États Unis	13,3	8,4	n.s.
TOTAL LOYERS NETS	102,9	148,8	-30,1 %

* Comprend les Loyers nets des hôtels Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton précédemment inclus dans le segment Congrès & Expositions. L'exercice 2018 a été retraité en conséquence.

Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

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

c) Congrès & Expositions

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

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

Au total, 708 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2019, dont 241 salons, 96 congrès et 371 événements d'entreprise. L'EBE⁽²⁾ de Viparis a augmenté de +16,6 M€ (+13,1 %) par rapport à l'EBE publié (126,7 M€) pour 2017.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE

REVENUS LOCATIFS NETS ET RÉSULTAT NET RÉCURRENT

(M€) ⁽¹⁾	2019	2018	Variation	Variation à périmètre constant ⁽¹⁾
Centres commerciaux ⁽¹⁾	2 293,2	1 912,4	+19,9 %	+3,1 %
Bureaux & Autres ⁽¹⁾	102,9	148,8	-30,1 %	-1,2 %
Congrès & Expositions ⁽¹⁾	95,1	99,8	-4,7 %	+3,4 %
Loyers nets	2 491,2	2 161,0	+15,3 %	+3,0 %
Résultat net part des propriétaires	1 759,7	1 609,8	+9,3 %	

	2019	2018	Variation	Variation à périmètre constant ⁽¹⁾
Résultat net récurrent par action	12,72	13,15	-3,3 %	
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION AJUSTÉE	12,37	12,92	-4,3 %	

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

** En 2019, Les Boutiques du Palais ont été reclassées de Centres commerciaux France à Congrès & Expositions (C&E). L'exercice 2018 a été retraité en conséquence.

*** En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). L'exercice 2018 a été retraité en conséquence.

VALORISATION PAR ACTIVITÉ

Valorisation du patrimoine – 31/12/2019	Proportionnel		IFRS		Part du groupe	
	(€M)	%	(€M)	%	(€M)	%
Commerces	56 495	86 %	53 995	86 %	49 474	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	4 106	7 %	4 088	7 %
Congrès et Expositions	2 984	5 %	2 985	5 %	1 560	3 %
Prestations de services	1 676	3 %	1 676	3 %	1 587	3 %
TOTAL	65 341	100 %	62 762	100 %	56 708	100 %

(2) EBE retraité des événements triennaux (in-Cosmetics 2019) et du Palais des Congrès de Versailles (qui n'est plus géré par Viparis depuis le 31 décembre 2018).

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE

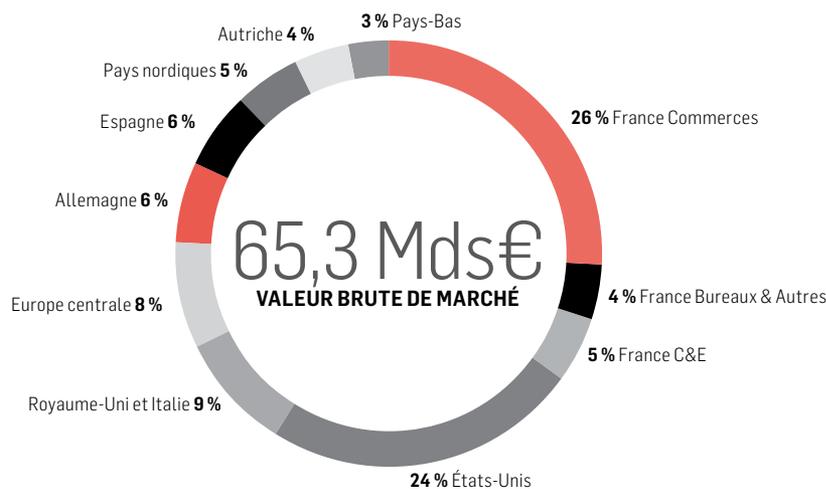
VALORISATION PAR ACTIVITÉ ET RÉGION

Valorisation du patrimoine de Bureaux

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux	Au 31/12/2019		Au 31/12/2018	
	(M€)	%	(M€)	%
France	16 571	29 %	16 282	29 %
Europe centrale	5 408	10 %	5 321	9 %
Espagne	3 827	7 %	3 703	7 %
Pays nordiques	3 282	6 %	3 486	6 %
Allemagne	3 591	6 %	3 756	7 %
Autriche	2 510	4 %	2 583	5 %
Pays-Bas	1 703	3 %	1 631	3 %
États-Unis	15 204	27 %	14 933	26 %
R.-U. & Italie	4 454	8 %	4 818	9 %
TOTAL	56 495	100 %	56 514	100 %

Valorisation du patrimoine de Bureaux	Au 31/12/2019		Au 31/12/2018	
	(M€)	%	(M€)	%
France	2 830	68 %	2 879	73 %
Pays nordiques	171	4 %	168	4 %
Autres pays	411	10 %	144	4 %
États-Unis	356	8 %	302	8 %
R.-U. & Italie	419	10 %	432	11 %
TOTAL	4 186	100 %	3 924	100 %

Répartition du portefeuille d'actifs par région en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2019, y compris les actifs comptabilisés en utilisant la méthode de mise en équivalence :



Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement d'URW entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019 :

(Md€)	Au 31/12/2019	Au 31/12/2018
Projets « engagés » ⁽¹⁾	2,7	
Projets « contrôlés » ⁽²⁾	5,6	
COÛT TOTAL D'INVESTISSEMENT D'URW	8,3	11,9

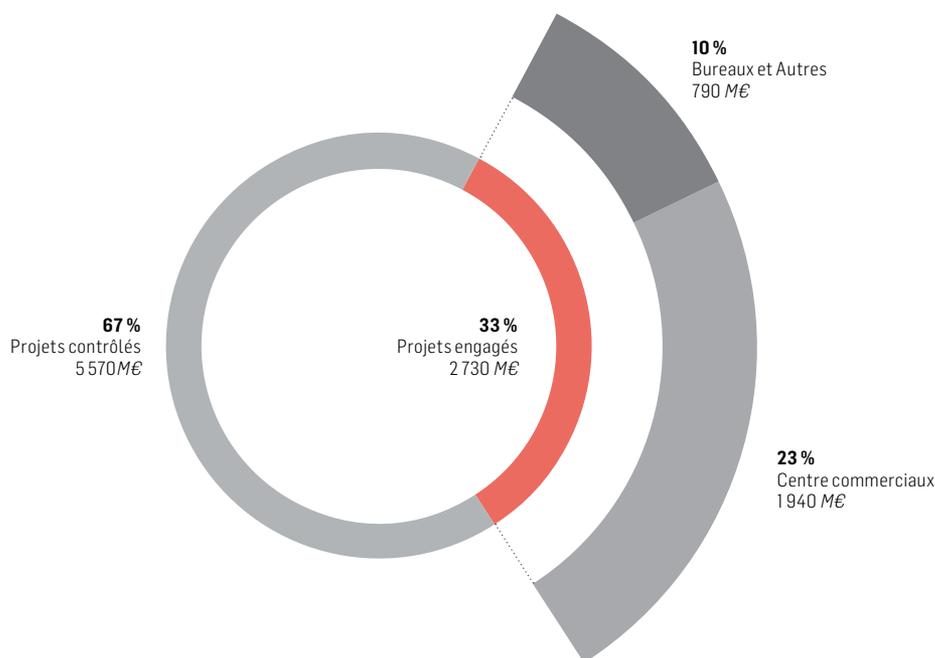
Les sommes peuvent ne pas correspondre en raison des arrondis.

(1) Engagés: projets pour lesquels URW est propriétaire du terrain ou des droits de construction et a obtenu :

- toutes les autorisations et permis administratifs nécessaires ;
- les approbations des partenaires de joint venture (Le cas échéant) ;
- l'approbation des organes directeurs d'URW pour le lancement des travaux de construction de la superstructure ; et
- sur lesquels ces travaux ont commencé.

(2) Contrôlés: les projets pour lesquels les études sont très avancées et URW contrôle les droits fonciers ou de construction, et où toutes les autorisations administratives requises ont été déposées ou devraient l'être prochainement. Rien ne garantit que ces projets deviendront des projets « engagés », car ils devront obtenir toutes les autorisations administratives requises, ainsi que celles des partenaires de joint-venture (Le cas échéant) et des organes directeurs d'URW préalablement au lancement des travaux de la superstructure.

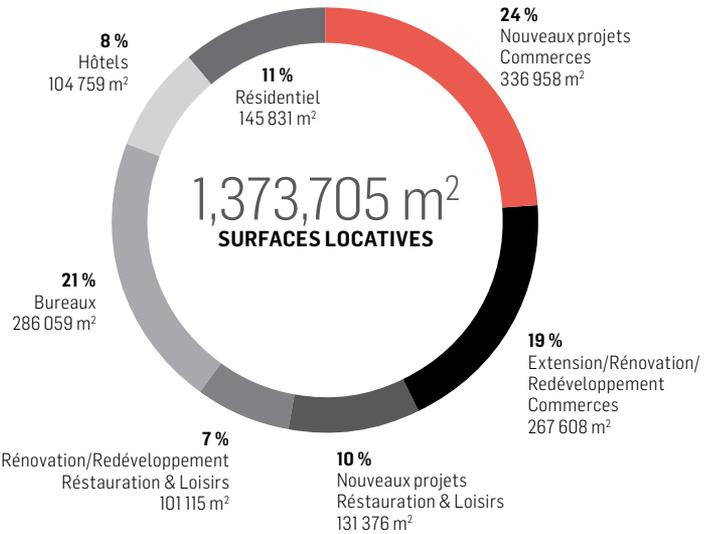
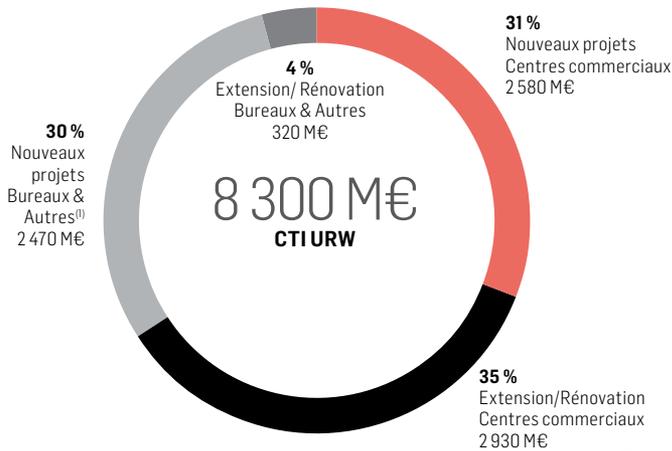
PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE DE PROJET



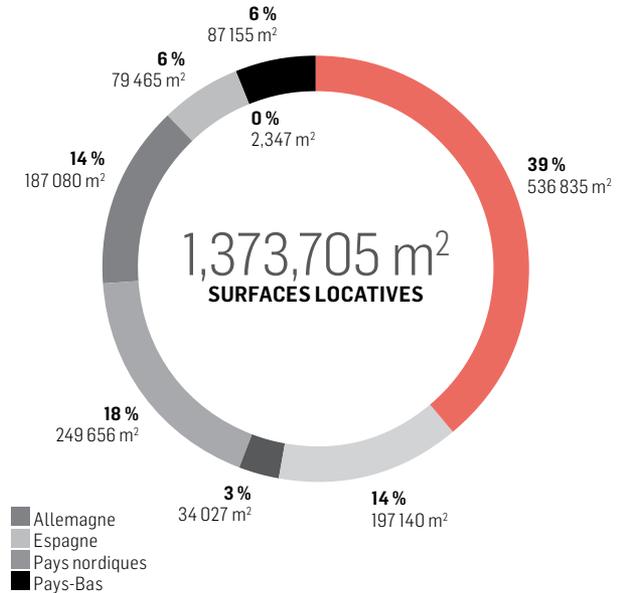
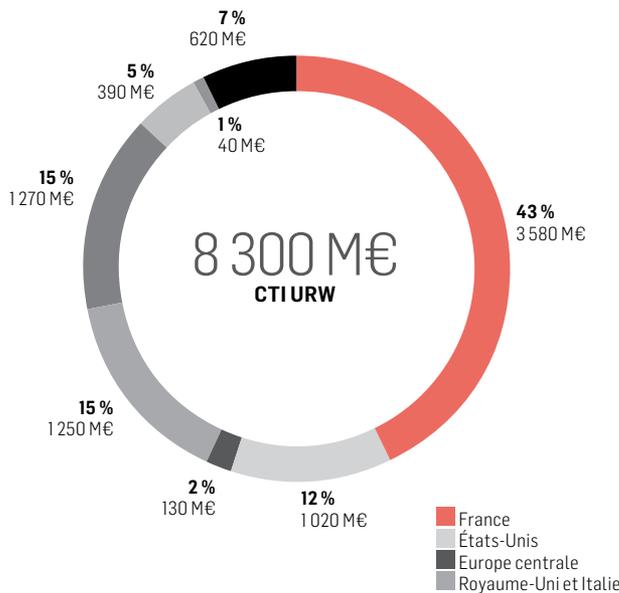
Présentation du Groupe

Présentation de l'activité

PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT PAR CATÉGORIE ET PAR RÉGION⁽¹⁾



(1) Incluant les projets résidentiels et hôteliers.



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

1.5 PORTEFEUILLE

1.5.1 FRANCE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres Commerciaux de la région parisienne												
Westfield Carré Sénart (Lieuxaint) Carrefour, Galeries Lafayette, Apple; 209 boutiques, un cinéma et un shopping park	155 700	7 700	2,7 ⁽¹⁾	15,7	1994/99	2002 (C) 2006/07 (C) 2012 (C) 2017 (C) 2019	96,0 %	129 600	100 %	100 %	129 600	IG
Westfield Les 4 Temps (La Défense) Auchan, Castorama, C&A, PicWicToys, Apple; 217 boutiques et un cinéma	141 200	5 400 ⁽¹⁾	11,7 ⁽¹⁾	44,3	1992/95/99 2011 2016	1981 (R) 2006/08	99,4 %	136 500	53 %	100 %	136 500	IG
Westfield Party 2 (Le Chesnay) Printemps, BHV, FNAC, Decathlon, Apple; 187 boutiques et un cinéma	127 300	4 560	8,9 ⁽¹⁾	12,1	2004 2012 2018	1969/87 (R) 2011 (R) 2015 (C) 2017 (C) 2019	98,6 %	102 800	50 %	100 %	102 800	IG
Westfield Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay) Auchan, Printemps, FNAC, PicWicToys, Apple; 192 boutiques et un cinéma	124 300	6 500	9,7 ⁽¹⁾	15,8	1994 2007	(R) 2005/07 (C) 2019	99,7 %	86 700	100 %	100 %	86 700	IG
Westfield Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple; 167 boutiques et un cinéma	114 500	6 070	11,7 ⁽¹⁾	14,5	1994 2001 2010 2016 2018	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	95,9 %	32 400 29 200 20 600	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	49 800	IG & MEQ-CE
Aéroville (Roissy-en-France) Auchan, Decathlon, New Yorker, Furet du Nord, King Jouet; 163 boutiques et un cinéma	84 900	4 450	4,4 ⁽¹⁾	9,2		2013	94,3 %	84 900	100 %	100 %	84 900	IG
Westfield Forum des Halles (Paris 1 ^{er}) FNAC, H&M, Monoprix, Go Sport, Nike; 137 boutiques et un cinéma	75 600	1 150	14,8 ⁽¹⁾	53,8	1994 2010 2016	1979/86 (R) 1996 (C) 2016	99,1 %	75 600	65 %	100 %	75 600	IG
So Ouest (Levallois-Perret) Leclerc, Boulanger, Go Sport, H&M; 108 boutiques et un cinéma	56 900	1 700 ⁽¹⁾	8,6	7,6	2006 2010	(C) 2012/2015	99,1 %	52 100	100 %	100 %	52 100	IG
Ulis 2 (Les Ulis) Carrefour, C&A, Go Sport; 86 boutiques et un cinéma	54 000	3 200 ⁽¹⁾	2,5	5,8	1994	1973 (R) 1998/99	92,9 %	25 200	100 %	100 %	25 200	IG
CNIT (La Défense) FNAC, Decathlon, Monoprix; 28 boutiques	28 400	330 ⁽²⁾	11,7 ⁽¹⁾	15,1	1999	1989 (R) 2009	98,9 %	28 400	100 %	100 %	28 400	IG
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay) Galeries Lafayette; 74 boutiques	21 000	1 270	6,2	0,8	2005	1986 (R) 2011	75,7 %	21 000	100 %	100 %	21 000	IG
Galerie Gaîté (Paris 15 ^e) Darty	n.a.	2 030 ⁽³⁾	6,7	n.a.	1998	1976 (R) 2000/01	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	IG
Carrousel du Louvre (Paris 1 ^{er}) Printemps, Nature & Découvertes; 36 boutiques	13 400	670 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	6,8	15,9	1999	1993 (R) 2009	89,9 %	13 400	100 %	100 %	13 400	IG
Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne											806 000	

Zone de chalandise : déterminé selon le modèle CACI gravity (*) ou à moins de 30 minutes du Centre Commercial. MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par URW.

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

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

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

Présentation du Groupe

Portefeuille

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Centres Commerciaux de province												
La Part-Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, C&A, FNAC; 211 boutiques et un cinéma	124 900	1 350	4,0 ⁽¹⁾	30,4	2004 2016	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011	98,1 %	82 100	100 %	100 %	82 100	IG
La Toison d'Or (Dijon) Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Apple; 149 boutiques	78 700	3 700	1,2 ⁽¹⁾	8,3	1994 2017	1990 (C) 2013	98,9 %	49 200	100 %	100 %	49 200	IG
Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) Printemps, H&M, Zara, Primark, FNAC; 112 boutiques, un cinéma et un casino	74 900	3 500	1,5 ⁽¹⁾	7,1	2017	(C) 2015	95,8 %	68 800	100 %	100 %	68 800	IG
Westfield Euralille (Lille) Carrefour, Go Sport, Primark; 112 boutiques	67 700	2 900 ⁽¹⁾	3,5 ⁽¹⁾	16,8	1994 2010	1994 (R) 2015	97,0 %	51 600	76 %	100 %	51 600	IG
Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq) Auchan, C&A, Zara; 129 boutiques	56 700	3 500 ⁽¹⁾	1,8	12,3		1977 (R) 2004/06 (R) 2018	97,2 %	32 200	100 %	100 %	32 200	IG
Lyon Confluence (Lyon) Carrefour, Joué Club, Decathlon, Apple; 91 boutiques et un cinéma	53 800	1 430	1,6	10,2		2012	98,3 %	53 800	100 %	100 %	53 800	IG
Rennes Alma (Rennes) Carrefour, Printemps; 110 boutiques	46 500	2 690	1,3 ⁽¹⁾	7,2	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	99,2 %	32 500	100 %	100 %	32 500	IG
La Valentine (Marseille) Printemps, Darty, FNAC; 70 boutiques	39 500	1 650	1,4	n.a.	2007 2017 2018	1982 (R) 1999	100,0 %	19 000	100 %	100 %	19 000	IG
Sous-total Centres Commerciaux de province											389 200	

Zone de chalandise : déterminé selon le modèle CACI gravity (*) ou à moins de 30 minutes du Centre Commercial.

(1) Parkings non détenus par URW.

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Autres actifs												
Bel-Est (Bagnole) Auchan; 58 boutiques	48 800	2 000	3,8	n.a.	2010	1992	91,8 %	500 5 000	100 % 35 %	100 % 35 %	2 300	IG
Aquaboulevard (Paris 15) Decathlon, un parc aquatique, un centre de fitness, un cinéma, une zone d'événement, un pôle restauration, 4 boutiques	38 500	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	100,0 %	32 500	100 %	100 %	32 500	IG
Maine Montparnasse (Paris 15) 1 boutique Naf Naf	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		100,0 %	200	100 %	100 %	200	IG
Villabe (Villabe) Carrefour, PicWicToys; 56 boutiques	35 300	2 400	1,3	n.a.	2010 2012 2013 2015	1992	73,6 %	4 600 5 800	100 % 49 %	100 % 49 %	7 400	IG
Bobigny 2 (Bobigny) Auchan; 50 boutiques et un cinéma	26 900	1 110	4,0	n.a.	2004	1974	43,2 %	7 900	100 %	100 %	7 900	IG
Go Sport (Saintes)	2 500	n.a.	n.a.	n.a.	2007		0,0 %	2 500	100 %	100 %	2 500	IG
Sous-total Autres Actifs											52 800	
Total (selon périmètre de consolidation)											1 248 000	

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

1.5.2 FRANCE : CONGRÈS & EXPOSITIONS

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C) / Date de rénovation (R)	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Description	Méthode de consolidation
Propriété et exploitation du fonds de commerce									
Paris Nord Villepinte	246 300	13 000	2008	Hall 7 en 2010	50 %	100 %	246 300	9 halls expositions, 45 salles de conférences dont 3 auditoriums	IG
Paris Porte de Versailles (Paris 15)	221 500	3 930	2000	(C) Hall 5 en 2003 (R) Pavillon 7 en 2017 (C) Pavillon 6 en 2019	50 %	100 %	221 500	7 halls expositions (de 19 000 à 70 000 m ²), dont 1 centre de congrès avec 5 200 sièges dans une salle plénière 2 hôtels : Novotel et Mama Shelter	IG
Le Palais des Congrès de Paris (Paris 17)	48 000	1 780 ⁽²⁾	2008	1993	50 %	100 %	48 000	82 salles de réunions, 18 salles de conférence et 4 auditoriums	IG
CNIT (La Défense)	24 000	1 100 ⁽¹⁾	1999	(R) 2007	100 %	100 %	24 000	Espace exposition et de convention	IG
Espace Champerret (Paris 17)	8 500	1 480 ⁽²⁾	1989 1995	(R) 2008	50 %	100 %	8 500	Espace exposition (salons)	IG
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1)	6 500	4 300 ⁽²⁾	1999	1993 (R) 2016	100 %	100 %	6 500	Espace exposition (salons, défilés, événements d'entreprise)	IG
Espace Grande Arche (La Défense)	5 000	n.a.	2001	(R) 2003	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m ²	IG
Opération									
Paris, Le Bourget	79 700	1 500	2008	1952 2005	50 %	100 %	n.a.	5 halls expositions, 7 salles de conférences dont 1 auditorium	IG
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	3 000	n.a.	2009	(R) 2018	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférences dont 1 auditorium	IG
Hôtel Salomon de Rothschild (Paris 8)	1 300	n.a.	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016	50 %	100 %	n.a.	8 chambres du 18 ^{ème} siècle et 1 salle de réception	IG
Palais des Sports (Paris 15)	n.a.	n.a.	2002	1960	25 %	50 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulable entre 2 000 et 4 000 places	MEQ-CE
Total (selon périmètre de consolidation)							559 800		

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

(2) Parkings non détenus par URW.

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.3 FRANCE : BUREAUX

Portefeuille* d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Principaux locataires (selon le revenu locatif)	Méthode de consolidation
Paris et Quartier Central des Affaires de l'Ouest Parisien											
Paris 15											
Le Sextant	13 400	140	2009	(C) 1998	73,7 %	13 400	100 %	100 %	13 400	Direct Energie, APEC, Alloresto	IG
Paris 16											
7, place du Chancelier-Adenauer	12 100	150	1999	(R) 2008	100,0 %	12 100	100 %	100 %	12 100	Unibail-Rodamco-Westfield	IG
Sous-total "Paris QCA"									12 100		
Paris - La Défense											
Les Villages de l'Arche	41 900	1 550	1999	(R) 2006 (R) 2016 ⁽¹⁾	94,2 %	41 900	100 %	100 %	41 900	Orange, Orange Cyber Défense, Genegis, Ageas, SMI, MZI, Groupe Lucien Barrière, CIAMT	IG
CNIT (Bureaux)	37 100	1 120 ⁽²⁾	1999	(R) 2009	95,5 %	37 100	100 %	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteaufort	IG
CNIT (Hôtel)	10 800	n.a.	1999	(R) 2008	100 %	10 800	100 %	100 %	10 800	Hilton	IG
Sous-total "Paris - La Défense"									89 800		
Issy-les-Moulineaux											
Shift	46 700	480	1999	(R) 2019	100 %	46 700	100 %	100 %	46 700	Nestlé	IG
Sous-total "Issy"									46 700		
Autre actifs de bureaux à Paris et en Région Parisienne											
Gaîté-Montparnasse ⁽³⁾ (Bureaux) (Paris 14)	n.a.	n.a.	1998	(C) 1974	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.		IG
Gaîté-Montparnasse ⁽³⁾ (Hôtel) (Paris 14)	n.a.	n.a.	1998	(R) 2012	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	Pullman Hotel	IG
29, rue du Port (Nanterre)	10 300	90	2010	(C) 1989	100 %	10 300	100 %	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France	IG
Le Blériot (Rueil Malmaison)	3 400	70	2016	(C) 1989	0,0 %	3 400	100 %	100 %	3 400		IG
Sous-total Autres actifs de bureaux à Paris et dans la région ouest									13 700		
Autres actifs											
Tour Rosny (Rosny-sous-bois)	13 100	200	2017 2018	(C) 1975	29,9 %	13 100	100 %	100 %	13 100		IG
Versailles Chantiers (Versailles)	16 300	150	2016	(C) 2019	66,0 %	16 300	100 %	100 %	16 300	Léon Grosse, Stop & Work, France Habitation, SMA BTP	IG
Novotel (Lyon)	7 600	n.a.	2012	(C) 2012	100 %	7 600	100 %	100 %	7 600	Novotel	IG
Sous-total autres actifs									37 000		
Total (selon périmètre de consolidation)									212 700		

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

(1) Rénovation des immeubles les Villages 3 et les Villages 4

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

(3) Actuellement en redéveloppement

1.5.4 EUROPE CENTRALE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
République tchèque												
Centrum Cerny Most (Prague) Superdry, H&M, Nespresso, Aw Lab, Sinsay; 175 boutiques et un cinéma	107 600	3 720	1,7	12,4	2000	(C) 1997 (C) 2013	100 %	107 600	100 %	100 %	107 600	IG
Westfield Chodov (Prague) Armani Exchange, Hugo Boss, Zara, Vapiano, Douglas; 302 boutiques et un cinéma	101 400	3 430	2,8	19,2	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014 (C+R) 2017	98,7 %	101 400	100 %	100 %	101 400	IG
Metropole Zlicin (Prague) Gant, Reserved, Rituals; 125 boutiques et un cinéma	54 100	1 800	1,5	8,4	2017	(C) 2002 (C) 2004	97,5 %	54 100	50 %	100 %	54 100	IG
Sous-total Centres Commerciaux République Tchèque											263 100	
Pologne												
Westfield Arkadia (Varsovie) Victoria's Secret, H&M, Zara, Douglas, Mango; 222 boutiques et un cinéma	117 800	3 900	2,7	18,1	2010	(C) 2004 (C) 2017	99,2 %	79 600	100 %	100 %	79 600	IG
Wroclavia (Wroclaw) H&M, Zara, Reserved, Peek & Cloppenburg, CCC; 191 boutiques et un cinéma	72 500	2 080	0,7	16,2		(C) 2017	97,4 %	72 500	100 %	100 %	72 500	IG
Galeria Mokotow (Varsovie) H&M, KappAhl, Peek & Cloppenburg, Zara, Royal Collection; 250 boutiques et un cinéma	68 300	2 240	1,9	11,6	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	98,3 %	68 300	100 %	100 %	68 300	IG
Zlote Tarasy ⁽¹⁾ (Varsovie) H&M, Zara, Van Graaf, Douglas, Victoria's Secret, Reserved; 187 boutiques et un cinéma	66 400	1 130	2,0	20,4	2007 2012 2013	(C) 2007	n.a.	66 400	100 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
CH Ursynow (Varsovie) OBI, Auchan, Lider, Go Sport, RTV EURO AGD; 31 boutiques	46 300	1 680	1,5	5,0	2014	(C) 1998	95,5 %	n.a.	5 %	n.a.	n.a.	MEQ-CE
Wilenska (Varsovie) Go Sport, RTV EURO AGD; 95 boutiques	41 100	1 100	1,7	14,9	2010	(C) 2002	97,3 %	19 200	100 %	100 %	19 200	IG
Sous-total Centres Commerciaux Pologne											239 600	
Slovaquie												
Aupark (Bratislava) Zara, H&M, Gant, Kiehl's, Tous, Peek & Cloppenburg; 220 boutiques et un cinéma	60 100	1 900	0,7	11,8	2006 2011 2018	(C) 2001 (R) 2015	99,8 %	60 100	100 %	100 %	60 100	IG
Sous-total Centres Commerciaux Slovaquie											60 100	
Total (selon périmètre de consolidation)											562 800	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.5 EUROPE CENTRALE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Pologne								
Wilenska Offices (Varsovie)	13 500	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800	IG
Wroclavia Offices (Wroclaw)	8 500		(C) 2017	8 500	100 %	100 %	8 500	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							13 300	

1.5.6 ESPAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Parquesur (Madrid) El Corte Inglés, Leroy Merlin, Media Markt, Fnac; 204 boutiques et un cinéma												
	151 200	5 980	5,7	20,0	1994	(C) 1989 (C) 2005	99,9 %	125 400	100 %	100 %	125 400	IG
Bonaire (Valencia) Primark, H&M, Zara, C&A, Fnac; 152 boutiques et un cinéma												
	135 000	5 700	1,8	11,2	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	98,8 %	55 700	100 %	100 %	55 700	IG
La Vaguada << Madrid 2 >> (Madrid) Alcampo, El Corte Inglés, Disney, Zara, Hema; 242 boutiques et un cinéma												
	85 500	3 600	5,3	20,9	1995	(C) 1983 (R) 2003	98,1 %	39 400	100 %	100 %	39 400	IG
La Maquinista (Barcelone) Zara, Media Markt, H&M, Apple; 220 boutiques et un cinéma												
	77 700	5 500	4,6	17,0	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	99,8 %	65 300	51 %	100 %	65 300	IG
Glòries (Barcelone) H&M, Zara, Pull&Bear, Fnac, Uniqlo; 137 boutiques et un cinéma												
	68 800	2,270 ⁽¹⁾	4,4	14,1	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/15 (R) 2016 (R) 2017	98,9 %	40 800	100 %	100 %	40 800	IG
Splau (Barcelone) Primark, Media Markt, Zara, Mercadona; 155 boutiques et un cinéma												
	55 400	2 800	4,2	10,2	2011	(C) 2010	99,6 %	55 400	100 %	100 %	55 400	IG
Garbera (San Sebastian) Media Markt, Forum, H&M, Zara, Toys 'R' Us; 69 boutiques												
	40 000	2,780	0,5	4,0	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	100 %	25 300	100 %	100 %	25 300	IG
Equinoccio (Madrid) Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Fit Up; 35 boutiques et un cinéma												
	36 800	1 410	5,2	3,6	1998	(C) 1998 (R) 2000/08 (C) 2012 (R) 2015	93,8 %	33 900	100 %	100 %	33 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)											441 200	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

1.5.7 ESPAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
La Vaguada Offices (Madrid)	10 300	2018		10 300	100 %	100 %	10 300	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							10 300	

1.5.8 PAYS NORDIQUES : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Suède												
Westfield Mall of Scandinavia (Stockholm et ses environs) H&M, Zara, Mango, & other Stories, Under Armour, Victoria's Secret; 8 boutiques et un cinéma	103 500	3 530	1,6	14,9		(C) 2015	99,2 %	103 500	100 %	100 %	103 500	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) H&M, G-Star, Apple, Mango, Rituals, Stadium; 245 boutiques et un cinéma	83 800	2 670	0,8	12,7	1997	(C) 1968/1969 (R) 1975/1992/2015	94,6 %	83 800	100 %	100 %	83 800	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) H&M, Zara, Jumpyard, Media Markt, New Yorker, Ahléns; 143 boutiques	56 900	1 750	1,7	6,9	1996	(R) 1990/1997/2008	97,5 %	56 900	100 %	100 %	56 900	IG
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) Stadium, H&M, Hemköp, Systembolaget, Lidl; 120 boutiques	49 800	1 270	2,0	7,0	1985	(C) 1962/1965/1992 (R) 2012/2013	90,8 %	49 800	100 %	100 %	49 800	IG
Sous-total Centres Commerciaux Suède											294 000	
Danemark												
Fisketorvet (Copenhague) Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Sport24; 122 boutiques et un cinéma	58 700	1 600	1,0	7,8	2000	2000 (R) 2013	97,2 %	58 700	100 %	100 %	58 800	IG
Sous-total Centres Commerciaux Danemark											58 800	
Total (selon périmètre de consolidation)											352 700	

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

1.5.9 PAYS NORDIQUES : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Suède								
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) Bureaux et 108 appartements	29 800	1985	1962/1965/1992	29 800	100 %	100 %	29 800	IG
Täby Centrum (Stockholm et ses environs)	21 500	1997	1968/1969 1975/1992	21 500	100 %	100 %	21 500	IG
Nacka Forum (Stockholm et ses environs)	13 400	1996	1990/1997/2008	13 400	100 %	100 %	13 400	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							64 700	

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.10 AUTRICHE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) Zara, H&M, Primark, P&C, Saturn; 282 boutiques et un cinéma	201 200	9 700	2,0	24,7	2008	(C) 1976/2002/2012 (R) 2013	99,1 %	138 600	100 %	100 %	138 600	FC
Donau Zentrum (Vienne) Interspar, Zara, H&M, P&C, C&A; 261 boutiques et un cinéma	126 600	3 000	1,7	18,7	2003	(C) 1975/ 2000/2006/2008/2010 (R) 2012	98,7 %	126 600	100 %	100 %	126 600	FC
Total (selon périmètre de consolidation)											265 200	

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

1.5.11 AUTRICHE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Donauzentrum (Vienne)	9 500	2003	1975 1985	9 500	100 %	100 %	9 500	IG
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 000	2008	1989	9 000	100 %	100 %	9 000	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							18 500	

1.5.12 ALLEMAGNE : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
CentrO (Oberhausen) Kaufhof, Sinn, Saturn, P&C, H&M; 216 boutiques et un cinéma	242 700	12 000	3,3	15,2	2014	(C) 1996	97,6 %	235 800	50 %	50 %	117 900	MEQ-CE
Ruhr Park (Bochum) Karstadt, Kaufland, Sinn, MediaMarkt, H&M; 164 boutiques et un cinéma	119 500	4 416	3,8	10,9	2012	(C) 1964 (R) 2015	97,3 %	110 800	65 %	100 %	110 800	IG
Paunsdorf Center (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Decathlon, C&A, H&M; 172 boutiques	113 700	7 300	0,9	7,6	2012	(C) 1994 (R) 2012	91,2 %	113 700	26 %	50 %	56 900	MEQ-CE
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, Karstadt, P&C, SpieleMax, H&M; 146 boutiques et un cinéma	94 700	2 014	3,0	9,2	2012	(C) 1964 (R) 1997 (R) 2019	n.a.	94 700	10 %	n.a.	n.a.	MEQ-EA
Höfe am Brühl (Leipzig) MediaMarkt, Müller, H&M, New Yorker, Edeka; 130 boutiques	51 300	820	1,1	13,7	2012	(C) 2012	95 %	51 300	51 %	100 %	51 300	IG
Pasing Arcaden (Munich) MediaMarkt, Müller, HIT, C&A, H&M; 153 boutiques et un cinéma	46 300	943	2,1	10,9	2012	(C) 2011 (C) 2013	99,3 %	46 300	51 %	100 %	46 300	IG
Palais Vest (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&M, C&A; 119 boutiques	45 800	970	2,3	9,1	2012	(C) 2014	93 %	45 800	51 %	100 %	45 800	IG
Minto (Mönchengladbach) Saturn, H&M, Reserved, Sportscheck, Müller; 111 boutiques et un cinéma	41 500	905	1,5	8,6		(C) 2015	96,7 %	41 500	51 %	100 %	41 500	IG
Gera Arcaden (Gera) Kaufland, Medimax, H&M, C&A, New Yorker; 84 boutiques et un cinéma	33 300	1 309	0,3	6,8	2012	(C) 1998 (R) 2008	97,4 %	33 300	51 %	100 %	33 300	IG
Total (selon périmètre de consolidation)											503 800	

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

1.5.13 ALLEMAGNE : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Pasing Arcaden (Munich)	6 800	2012		6 800	51 %	100 %	6 800	IG
Gera Arcaden (Gera)	5 000	2012		5 000	51 %	100 %	5 000	IG
Höfe am Brühl (Leipzig)	4 900	2012	(C) 2012	4 900	51 %	100 %	4 900	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							16 700	

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.14 PAYS-BAS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Citymall Almere (Almere) Media Markt, H&M, HEMA, Zara, Pull & Bear; 137 boutiques et un cinéma	89 500	1 588 ⁽¹⁾	1,1	8,9	2002	(C) 2002 (R) 2008	91,8 %	87 000	100 %	100 %	87 000	IG
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) Albert Heijn XL, H&M, Primark, HEMA, Media Markt; 123 boutiques	84 100	3 270 ⁽²⁾	2,4	9,7	1983	(C) 1983 (R) 2005	94,9 %	54 900	100 %	100 %	54 900	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) De Bijenkorf, H&M, HEMA, Albert Heijn, Zara; 140 boutiques	81 300	2 780 ⁽²⁾	2,6	9,3	2005	(C) 1960 (R) 1998	93,8 %	58 100	100 %	100 %	58 100	IG
Westfield Mall of The Netherlands (région de la Haye) ⁽³⁾ Albert Heijn, HEMA, Jumbo, Media Markt; 95 boutiques (280 boutiques une fois les travaux terminés)	n.a.	1 180 ⁽²⁾	2,9	n.a.	1990	(C) 1971 (R) 2000	n.a.	n.a.	100 %	100 %	n.a.	IG
Sous-total Centres Commerciaux Pays-Bas											200 000	
Autres actifs												
De Els (Waalwijk) 11 boutiques	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a.	1 200	100 %	100 %	1 200	IG
Kerkstraat (Hilversum) C&A 2 boutiques	12 200	70	n.a.	n.a.	1993	n.a.	n.a.	10 300	100 %	100 %	10 300	IG
In den Vijfhoek (Oldenzaal) 34 boutiques	8 100	340 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1980	(C) 1980	n.a.	7 900	100 %	100 %	7 900	IG
Zoetelaarpassage (Almere) Lidl; 20 boutiques	6 500	n.a.	n.a.	n.a.	1983	(C) 1983	n.a.	6 500	100 %	100 %	6 500	IG
Oosterdijk (Sneek) 2 boutiques	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	n.a.	1 000	100 %	100 %	1 000	IG
Sous-total Autres actifs Pays-Bas											26 900	
Total (selon périmètre de consolidation)											226 900	

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

(1) Parkings non détenus par URW.

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

(3) En cours d'extension et de rénovation.

1.5.15 PAYS-BAS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	11 500	1983/2005	n.a.	5 400	100 %	100 %	5 400	IG
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	6 700	2005/2016	(C) 1999	6 100	100 %	100 %	6 100	IG
Total (selon périmètre de consolidation)							11 500	

1.5.16 ÉTATS-UNIS : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Flagships américains												
Westfield Garden State Plaza (Paramus, New Jersey) Neiman Marcus, Nordstrom, Macy's, Gucci, Louis Vuitton, Apple, Anthropologie, H&M, Zara, 305 boutiques	185 500	10 831	1,3	18,4	1996	(C) 1957 (R) 1997, 2007, 2014	93,2 %	95 400	50 %	50 %	47 700	MEQ-CE
Westfield Topanga⁽¹⁾ (Canoga Park, Californie) Nordstrom, Neiman Marcus, Macy's, H&M, Zara, Apple, Tesla, Gucci, Louis Vuitton, The Cheesecake Factory, Costco, 349 boutiques et une salle de fitness	177 700	6 143	0,8	19,0	1994	(C) 1964 (R) 1994, 2006, 2008, 2019	96,4 %	96 300	55 %	55 %	53 000	MEQ-CE
Westfield Southcenter (Seattle, Washington) Macy's, Nordstrom, Apple, H&M, Sephora, UNIQLO, Coach, Din Tai Fung, The Cheesecake Factory, 255 boutiques, une épicerie et un cinéma	156 600	6 701	1,4	13,7	2002	(C) 1968 (R) 2008, 2012	96,3 %	75 500	55 %	55 %	41 500	MEQ-CE
Westfield Old Orchard (Skokie, Illinois) Nordstrom, Apple, Tiffany & Co., The Cheesecake Factory, 151 boutiques et un cinéma	146 700	7 840	1,0	11,8	2002	(C) 1956 (R) 2007, 2011, 2013	95,8 %	68 300	100 %	100 %	68 300	IG
Westfield Santa Anita (Santa Anita, Californie) Nordstrom, Macy's, Zara, Sephora, UNIQLO, Din Tai Fung, The Cheesecake Factory, 259 boutiques, un Gold's Gym, et un cinéma	137 200	6 199	1,5	15,7	1998	(C) 1974 (R) 1994, 2004, 2009, 2012	97,1 %	89 300	49 %	49 %	43 800	MEQ-CE
Westfield Valley Fair (Santa Clara, Californie) Nordstrom, Macy's, Luis Vuitton, Prada, Cartier, Ferragamo, Balenciaga, Zara, Din Tai Fung, 252 boutiques	130 000	7 200	1,7	n.a.	1998	(C) 1986 (R) 2002, 2013, 2016	98,6 %	61 700	50 %	50 %	30 900	MEQ-CE
Westfield UTC (San Diego, Californie) Macy's, Nordstrom, Pirch, Tiffany & Co., Lululemon, Tesla, Apple, Javier's, Din Tai Fung, 243 boutiques et un cinéma	128 300	4 924	0,9	14,6	1998	(C) 1977 (R) 1998, 2007, 2012, 2017	99,1 % ⁽²⁾	83 400	50 %	50 %	41 700	MEQ-CE
Westfield Annapolis (Annapolis, Maryland) Nordstrom, Apple, Lululemon, Zara, 247 boutiques et un cinéma	127 000	5 973	0,8	8,8	1994	(C) 1980 (R) 2007	95,5 %	71 200	55 %	55 %	39 200	MEQ-CE
Westfield Century City (Los Angeles, Californie) Macy's, Nordstrom, Bloomingdales, Eataty, Equinox, Gelson's, Javier's, Din Tai Fung, 275 boutiques et un cinéma	124 700	4 851	1,4	19,0	2002	(C) 1964 (R) 2006, 2013, 2017	98,9 % ⁽²⁾	91 000	100 %	100 %	91 000	IG
Westfield Galleria at Roseville (Roseville, Californie) Macy's, Nordstrom, Apple, Tesla, Restoration Hardware, Louis Vuitton, 236 boutiques	124 000	6 312	0,9	11,6	2002	(C) 2002 (R) 2008, 2018	96,1 %	63 400	100 %	100 %	63 400	IG

Présentation du Groupe

Portefeuille

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Westfield San Francisco Centre & Emporium (San Francisco, Californie) Bloomingdale's, Rolex, Burberry, Tiffany & Co., Bespoke, Zara, 195 boutiques et un cinéma	109 900	-	2,0	13,4	2002	(C) 1988 (R) 2006	90,5 %	32 900 16 600	50 % 100 %	50 % 100 %	33 100	IG & MEQ-CE
Westfield Culver City (Culver City, Californie) Macy's, Target, Nordstrom Rack, Best Buy, H&M, 190 boutiques, un Gold's Gym, et un Trader Joe's	98 700	4 285	1,7	11,5	1998	(C) 1975 (R) 2009, 2012	98,5 %	63 000	55 %	55 %	34 700	MEQ-CE
Westfield Montgomery (Bethesda, Maryland) Nordstrom, Apple, Tesla, The Cheesecake Factory, 226 boutiques, un bowling et un cinéma	97 100	5 831	0,9	n.a.	1994	(C) 1968 (R) 2001, 2014, 2016	92,2 %	57 100	50 %	50 %	28 600	MEQ-CE
Westfield Fashion Square (Sherman Oaks, Californie) Macy's, Bloomingdale's, H&M, Apple, Sephora, Tesla, Coach, 148 boutiques	80 000	3 856	0,7	6,0	2002	(C) 1961 (R) 2012	98,8 %	33 300	50 %	50 %	16 700	MEQ-CE
Westfield World Trade Center (New York, New York) Eataly, Apple, Hugo Boss, H&M, Victoria's Secret, 111 boutiques	30 300	0	7,9	n.a.	2012	(C) 2016	96,2 %	30 300	100 %	100 %	30 300	IG
Sous-total Flagships américains											663 900	
Centres régionaux américains												
Westfield Wheaton (Wheaton, Maryland) Costco, Target, Macy's, H&M, L.A. Fitness, 177 boutiques et un cinéma	140 000	6 053	0,8	11,5	1997	(C) 1960 (R) 2005, 2013, 2016	93,8 %	68 400	53 %	53 %	36 300	MEQ-CE
Westfield North County (Escondido, Californie) Apple, Coach, H&M, Old Navy, Michael Kors, 198 boutiques	117 300	5 752	0,7	8,8	1994	(C) 1986 (R) 2006, 2012, 2014	92,1 %	62 700	55 %	55 %	34 500	MEQ-CE
Westfield Countryside (Clearwater, Floride) Dillard's, GameTime, P.F. Changs, Bar Louie, 176 boutiques et un cinéma	117 000	5 712	0,5	6,5	2002	(C) 1975 (R) 2009, 2012	92,5 %	43 200	50 %	50 %	21 600	MEQ-CE
Westfield Mission Valley (San Diego, Californie) Nordstrom Rack, Bloomingdale's Outlet, Ulta, West Elm, 132 boutiques et un cinéma	110 900	5 898	1,4	15,1	1994	(C) 1961 (R) 1997, 1998, 2004, 2007	94,8 %	75 800	42 %	42 %	31 800	MEQ-CE
Westfield Oakridge (San José, Californie) Apple, H&M, Hollister, Nordstrom Rack, Sephora, 207 boutiques et un cinéma	106 900	4 399	0,8	11,6	1998	(C) 1973 (R) 2003	97,7 %	73 500	55 %	55 %	40 400	MEQ-CE
Westfield Brandon (Brandon, Floride) Apple, Sephora, Lego, Dick's Sporting Goods, The Cheesecake Factory, P.F. Changs, 212 boutiques	106 800	5 101	0,8	9,0	2002	(C) 1995 (R) 2007	95,2 %	61 300	50 %	50 %	30 700	MEQ-CE
Westfield Citrus Park (Tampa, Floride) Abercrombie & Fitch, Sephora, BJ's Restaurant & Brewhouse, 154 boutiques et un cinéma	106 300	5 610	0,5	4,9	2002	(C) 1999 (R) 2007	87,4 %	46 800	50 %	50 %	23 400	MEQ-CE

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (GLA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Westfield Trumbull (Trumbull, Connecticut) Target, Macy's, Lord & Taylor, Apple, The Cheesecake Factory, Michael Kors, Ulta, H&M, Sephora, 166 boutiques	105 000	4 436	0,4	7,6	1996	(C) 1962 (R) 2008, 2010	92,6 %	42 200	53 %	53 %	22 400	MEQ-CE
Westfield Broward (Plantation, Floride) Victoria's Secret, H&M, G by Guess, Brio, Hollister, 124 boutiques et un cinéma	97 500	4 775	0,6	4,2	2007	(C) 1978 (R) 2014	94,8 %	30 400	50 %	50 %	15 200	MEQ-CE
Westfield Plaza Bonita (National City, Californie) Nordstrom Rack, H&M, Disney Store, Hollister, M.A.C., 196 boutiques et un cinéma	94 500	4 586	0,7	10,6	1994	(C) 1981 (R) 2008, 2011	95,1 %	55 000	55 %	55 %	30 300	MEQ-CE
Westfield South Shore (Bay Shore, New York) Macy's, Lord & Taylor, Dick's Sporting Goods, The Cheesecake Factory, Michael Kors, Victoria's Secret, Ulta, Sephora, 134 boutiques	92 600	4 922	0,4	5,7	1996	(C) 1963 (R) 1998, 2013	95,5 %	62 800	100 %	100 %	62 800	IG
Westfield Palm Desert (Palm Desert, Californie) Barnes & Noble, Dick's Sporting Goods, H&M, Hollister, 154 boutiques et un cinéma	91 600	4 326	0,4	7,4	1999	(C) 1983 (R) 2001, 2004, 2014	88,4 %	45 900	53 %	53 %	24 300	MEQ-CE
Westfield Valencia (Valencia, Californie) Macy's, Apple, H&M, Sephora, The Cheesecake Factory, 236 boutiques, un Gold's Gym, et un cinéma	90 900	4 312	0,3	8,6	2005	(C) 1992 (R) 2010, 2019	92,6 %	60 600	50 %	50 %	30 300	MEQ-CE
Westfield Meriden (Meriden, Connecticut) Macy's, Boscov's, Dick's Sporting Goods, TJ Maxx, H&M, Ulta, Victoria's Secret, Old Navy, 118 boutiques	83 900	4 065	0,4	3,4	1994	(C) 1971 (R) 1999, 2015	83,3 %	57 600	100 %	100 %	57 600	IG
Sous-total Centres régionaux américains											461 600	
Autres actifs												
Westfield Sunrise (Massapequa, New York) Macy's, Dick's Sporting Goods, Homegoods, H&M, Victoria's Secret, Dave & Busters, XSport Fitness, Bar Louie, 150 boutiques	110 600	6 064	0,4	n.a.	2005	(C) 1973 (R) 2015, 2017	82,3 %	54 700	100 %	100 %	54 700	IG
Westfield Sarasota (Sarasota, Floride) Costco, H&M, 112 boutiques et un cinéma	92 900	4 500	0,3	n.a.	2003	(C) 1977 (R) 2007, 2012	71,8 %	33 700	50 %	50 %	16 900	MEQ-CE
Westfield Siesta Key (Sarasota, Floride) Macy's, L.A. Fitness, 54 boutiques et un cinéma	40 800	1 846	0,3	n.a.	2003	(C) 1956 (R) 2016	74,7 %	26 700	50 %	50 %	13 400	MEQ-CE
Sous-total Autres actifs											85 000	
Total (selon périmètre de consolidation)											1 210 500	

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

(1) Incluant « The Village ».

(2) Excluant l'espace non commissionné.

Présentation du Groupe

Portefeuille

1.5.17 ÉTATS-UNIS : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
États-Unis								
San Francisco Centre (San Francisco, Californie)	32 200	1996 2002	(R) 2006	22 400 9 800	50 % 100 %	50 % 100 %	21 000	IG & MEQ-CE
Palisade at Westfield UTC (San Diego, Californie) 300 appartements	26 800		(C) 2019	26 800	50 %	50 %	13 400	MEQ-CE
Wheaton Office (Wheaton, Maryland)	18 700	1997		15 800	53 %	53 %	8 400	MEQ-CE
Old Orchard Office (Skokie, Illinois)	7 500	2002	(C) 1956	7 500	100 %	100 %	7 500	IG
Corbin Office (New York, New York)	3 700	2014	2014	3 700	100 %	100 %	3 700	IG
Owensmouth Office (Canoga Park, Californie)	3 600	1994	(C) 1978 (R) 1994	3 600	55 %	55 %	2 000	MEQ-CE
Total (selon périmètre de consolidation)							56 000	

1.5.18 ROYAUME-UNI : CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Places de parking	Zone de chalandise (en millions de personnes)	Nombre de visites (millions)	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Royaume-Uni												
Westfield London (Londres, Shepherds Bush) John Lewis, Debenhams, House of Fraser, Kidzania, M&S, Next, Vue, Waitrose; 468 boutiques et un cinéma	235 900	5 200	3,3	31,2	2008	(C) 2008 (R) 2018	89,2 %	235 900	50 %	50 %	117 950	AC
Westfield Stratford City (Londres, Stratford) John Lewis, M&S, Waitrose, Vue, All Star Lanes, Aspers Casino; 319 boutiques et un cinéma	183 400	4 700	5,3	52,9	2011	(C) 2011	96,0 %	183 400	50 %	50 %	91 700	EM-JV
Sous-total Centres Commerciaux au Royaume-Uni											209 650	
Autres actifs												
Centrale (Croydon) Debenhams, House of Fraser, H&M, Zara, Next, Sports Direct, Metro Bank; 77 boutiques	74 100	950	1,9	n.a.	2013	(C) 1988 Drummond centres (R) 2004	n.a.	74 100	50 %	50 %	37 050	EM-JV
Whitgift (Croydon) M&S, Sainsbury's, Boots, New Look, River Island, H&M, Superdry; 172 boutiques	n.a.	397	1,9	n.a.	2013	(C) 1970	n.a.	n.a.	50 %	50 %	n.a.	EM-JV
Sous-total Autres actifs au Royaume-Uni											37 050	
Total (selon périmètre de consolidation)											246 700	

Zone de Chalandise : calculée par le CACI.

1.5.19 ROYAUME-UNI : BUREAUX

Portefeuille d'actifs au 31 décembre 2019	Surface GLA totale du complexe m ²	Année d'acquisition	Construction (C) Date de rénovation (R)	Surface GLA totale du centre m ²	Part d'URW en %	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation m ²	Méthode de consolidation
Royaume-Uni								
Westfield London (London)	13 400	2008	(C) 2018	13 400	50 %	50 %	6 700	AC
Total (selon périmètre de consolidation)							6 700	

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

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2019 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

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

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

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

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

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

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

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

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

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

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

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

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

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2019.

INFORMATIONS

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

SURFACES DES ACTIFS

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

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

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

URBANISME

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

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

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

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

ÉTAT DES ACTIFS

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

TAXATION

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

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

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

Cordialement,

Christian Luft MRICS
Directeur
Pour le compte de JLL Limited

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

Geoffroy Schmitt
Associé
Pour le compte de PwC Corporate Finance

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

INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2019 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco-Westfield (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

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

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

Nous confirmons que notre opinion sur la juste valeur a été revue au regard des autres expertises menées aux États-Unis, si applicable, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché. Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie ou la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

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

FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

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

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

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

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

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

DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2019.

INFORMATIONS

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

SURFACES DES ACTIFS

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

ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

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

URBANISME

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

TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

Nous nous sommes fondés sur les états locatifs, résumés des revenus complémentaires, des charges non récupérables, des projets d'immobilisations et des « business plans » qui nous ont été fournis. Nous avons supposé, au-delà de ce qui est déjà mentionné dans nos rapports par actif, que la propriété des actifs n'est grevée par aucune restriction qui empêcherait ou rendrait difficile leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

ÉTAT DES ACTIFS

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

TAXATION

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

CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

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

Cordialement,

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

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

1.8 STRUCTURE

Le Groupe URW est constitué de deux principales entités juridiques :

- Unibail-Rodamco-Westfield SE, ayant son siège social en France, et
- WFD Unibail-Rodamco N.V., ayant son siège social aux Pays-Bas.

Les actions d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et les actions de catégorie A de WFD Unibail-Rodamco N.V. sont jumelées (les « **Actions Jumelées** ») de sorte que les titulaires détiennent une participation non seulement dans Unibail-Rodamco-Westfield SE mais aussi dans WFD Unibail-Rodamco N.V. comme s'ils détenaient une participation dans une seule société. Tout porteur d'une Action Jumelée a les droits et obligations d'un actionnaire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et d'un actionnaire de WFD Unibail-Rodamco N.V. :

- Le droit d'assister et de voter aux assemblées générales des deux sociétés, le droit de recevoir les dividendes versés par les deux sociétés.
- L'obligation de déclarer les franchissements de seuils dans les deux sociétés à l'Autorité française des marchés financiers pour URW SE et à l'Autorité néerlandaise des marchés financiers pour WFD Unibail-Rodamco N.V., et toutes les obligations de déclaration décrites dans les statuts des deux sociétés.

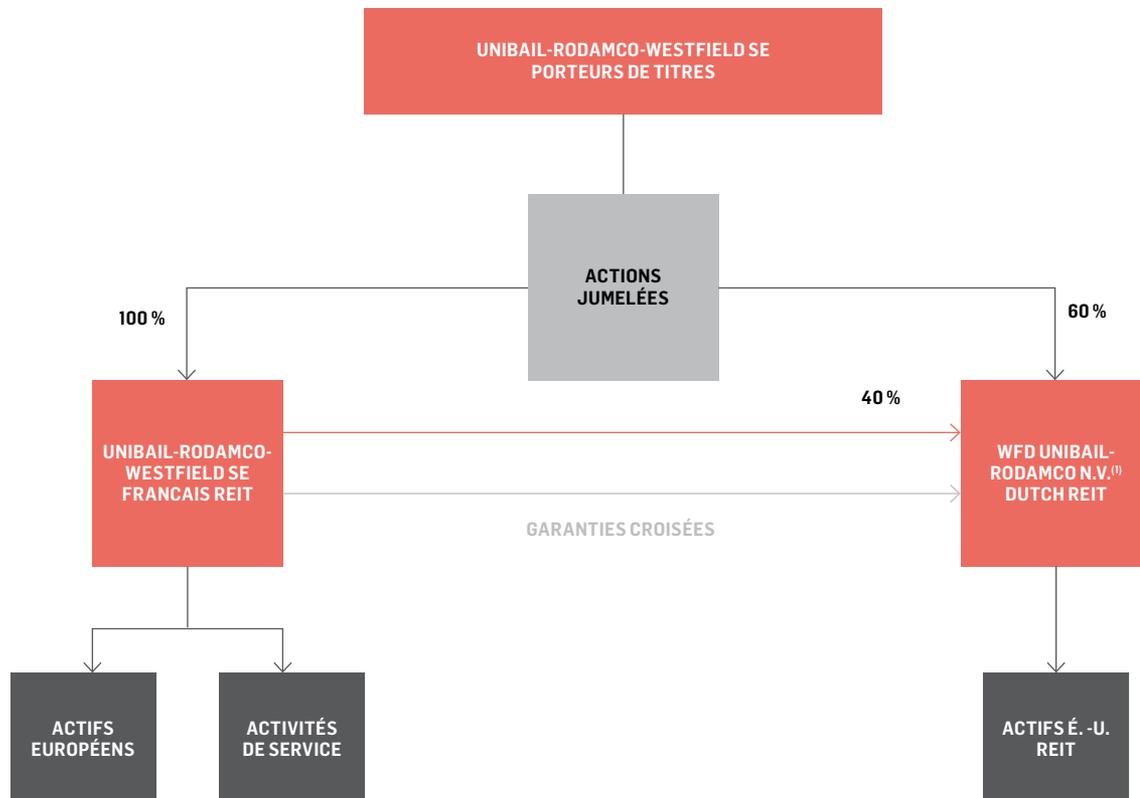
Les Actions Jumelées sont négociées sur les marchés réglementés d'Euronext Amsterdam et Euronext Paris. En outre, une cotation secondaire à l'Australian Securities Exchange a été établie pour permettre aux anciens actionnaires de Westfield Corporation de négocier l'Action Jumelée localement sous la forme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

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

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

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE couvrent Unibail-Rodamco-Westfield SE et les entreprises qu'elle contrôle, consolidant WFD Unibail-Rodamco N.V. et les entreprises qu'elle contrôle. Ils procurent une vision globale du Groupe.

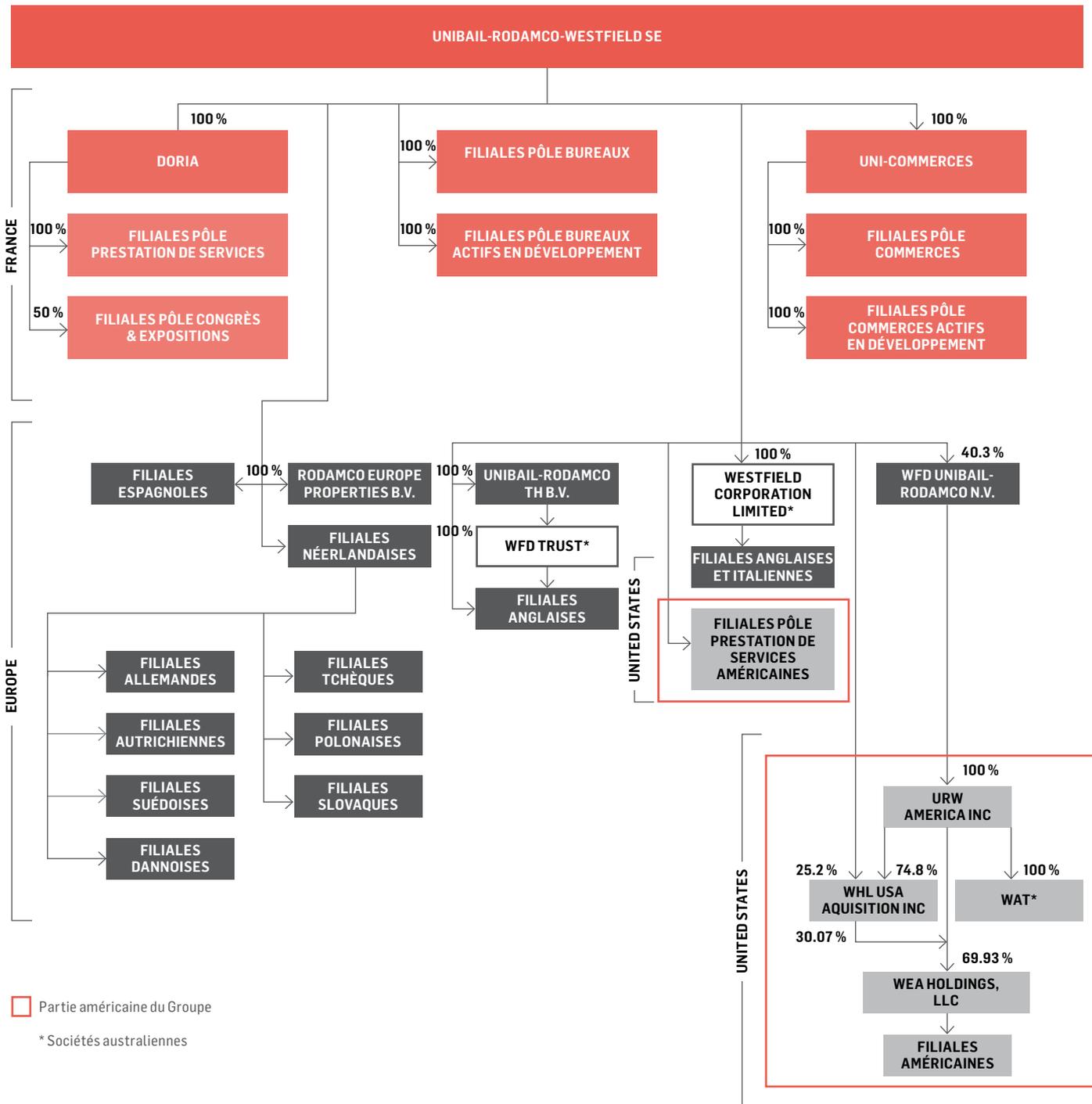
Pour toute information complémentaire relative à WFD Unibail-Rodamco N.V., se référer à son rapport annuel disponible sur son site <http://www.wfd-unibail-rodamco-nv.com/en/investors/financial-information>



(1) Détient aussi les actifs Néerlandais sélectionnés

1.9 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE

Au 31 décembre 2019 comme décrit ci-après :



CHAPITRE **2**

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

2.1	NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE	39
2.1.1	Modèle économique	39
2.1.2	Enjeux et opportunités RSE	39
2.1.3	Priorités de la stratégie RSE du Groupe	49
2.1.4	Synthèse des réalisations RSE du Groupe	52
2.1.5	Gouvernance et management de la RSE	59
2.2	BETTER SPACES	62
2.2.1	Répondre au changement climatique	62
2.2.2	Concevoir des bâtiments durables	69
2.2.3	Améliorer l'efficacité écologique	74
2.2.4	Développer la connectivité et la mobilité durable	86
2.2.5	Intégrer la nature et la biodiversité	89
2.3	BETTER COMMUNITIES	91
2.3.1	Promouvoir la résilience sociale	91
2.3.2	Développer l'économie locale	91
2.3.3	Collaborer avec les parties prenantes locales	97
2.3.4	Promouvoir la consommation responsable	100
2.4	BETTER TOGETHER	102
2.4.1	Valoriser nos salariés	103
2.4.2	Rassembler	109
2.4.3	Inspirer nos salariés	111
2.5	FINANCEMENT VERT DES ACTIVITÉS DU GROUPE	114
2.5.1	Emprunts verts	114
2.5.2	Obligations responsables	114
2.6	ANNEXES	123
2.6.1	Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield	123
2.6.2	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	127

« La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise fait partie de notre ADN depuis plus de dix ans. Je suis convaincu que nous pouvons avoir un impact positif sur l'environnement et les communautés locales dans tous les pays où nous sommes présents, par chacun de nos actifs. Nos centres de shopping accueillent 1,2 milliard de visites chaque année, nos bureaux hébergent des centaines d'entreprises, et nos centres de congrès et expositions reçoivent des millions de visiteurs venus du monde entier. Le potentiel est immense, comme l'est notre responsabilité. »

CHRISTOPHE CUVILLIER

Président du Directoire

2.1 NOTRE STRATÉGIE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 MODÈLE ÉCONOMIQUE

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

2.1.2 ENJEUX ET OPPORTUNITÉS RSE

2.1.2.1 MATRICE DE MATÉRIALITÉ

En 2018, Unibail-Rodamco-Westfield a actualisé sa matrice de matérialité pour identifier ses principales priorités. Un cabinet de conseil externe a accompagné le Groupe pendant ce processus afin de garantir la robustesse et la neutralité de la méthodologie.

Ces travaux reposent sur une analyse détaillée des standards de reporting RSE⁽¹⁾, des attentes des investisseurs⁽²⁾, des tendances sous-jacentes du marché, des meilleures pratiques observées dans le secteur immobilier et plus largement, ainsi que sur des perspectives recueillies auprès d'ONG et d'experts.

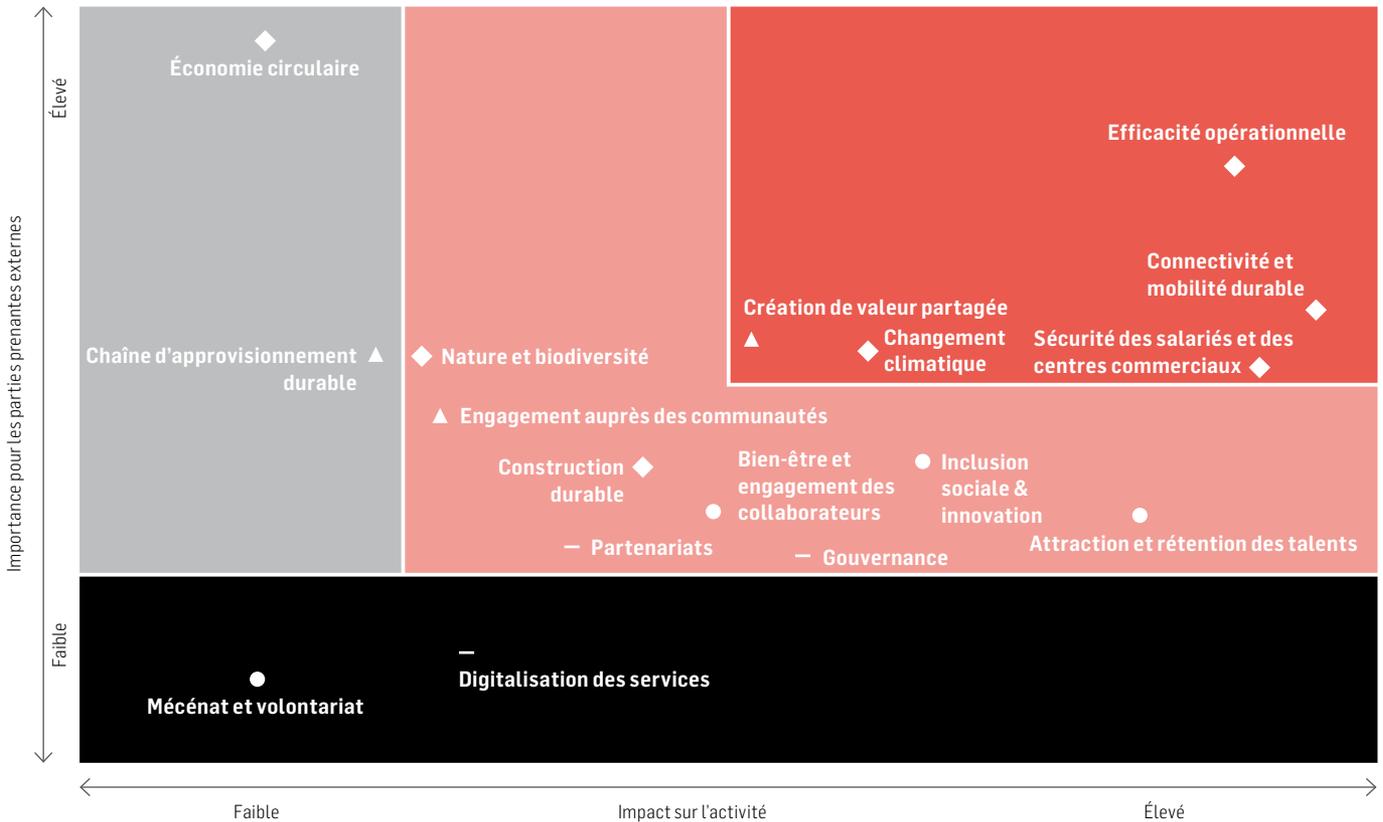
Au total, plus d'une trentaine de parties prenantes externes et internes, représentatives des différentes zones géographiques et métiers du Groupe, ont été consultées afin de prioriser les enjeux RSE identifiés, en fonction respectivement de leur niveau d'attente et de l'impact sur le modèle économique d'Unibail-Rodamco-Westfield.

Les principaux enjeux identifiés, en lien avec les tendances de marché à horizon 2030 et le travail parallèle réalisé sur les risques (voir Section 2.1.2.2 Risques et opportunités RSE), ont permis de définir trois nouveaux axes stratégiques en matière de RSE pour le Groupe (voir Section 2.1.3 Priorités de la stratégie RSE du Groupe).

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

(2) Conformément aux référentiels de questions et analyses de l'indice Dow Jones Sustainability, ainsi qu'aux évaluations ESG de MSCI, VigeoEiris, ISS-Oekom, GRESB, FTSE4Good.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



Key

◆ Pilier 1 – Better Spaces

▲ Pilier 2 – Better Communities

● Pilier 3 – Better Together

— Transverse

Enjeux incontournables

- Efficacité opérationnelle
- Connectivité et mobilité durable
- Création de valeur partagée
- Changement climatique
- Sécurité des salariés et des centres commerciaux

Enjeux prioritaires

- Construction durable
- Nature et biodiversité
- Inclusion sociale & innovation
- Bien-être et engagement des collaborateurs
- Attraction et rétention des talents
- Engagement auprès des communautés
- Partenariats
- Gouvernance

Enjeux importants pour les parties prenantes externes

- Économie circulaire
- Chaîne d'approvisionnement durable

Enjeux moins significatifs

- Digitalisation des services
- Mécénat et volontariat

2.1.2.2 RISQUES ET OPPORTUNITÉS RSE

En 2018, dans le cadre de la directive concernant la publication d'informations non financières⁽¹⁾, Unibail-Rodamco-Westfield a procédé à l'identification et l'évaluation de ses principaux risques RSE, sur la base de la méthodologie d'évaluation des risques du Groupe, prenant en compte trois critères d'impact : financier, juridique, et réputationnel. La particularité de cette analyse par rapport à la méthodologie d'évaluation des risques du Groupe est qu'elle a évalué les risques bruts (avant la mise en œuvre des mesures de gestion) et non les risques nets, conformément à l'esprit du règlement.

L'univers des risques RSE de la société a été défini à la fois sur la base des enjeux RSE issus de l'analyse de matérialité du Groupe (cf. Section 2.1.2.1 Matrice de matérialité) et de l'univers des risques RSE sectoriels issus du travail réalisé courant 2018 en lien avec le Conseil national des centres commerciaux (CNCC).

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

(1) Directive européenne n° 2014/95/UE concernant la publication d'informations non financières.

L'analyse des risques et leur catégorisation ont été réalisées par l'équipe RSE du Groupe et la direction du Groupe chargée de la Gestion des risques, avec le concours des équipes Risques locales. Les résultats ont été transmis au comité de direction du Groupe chargé de la Gestion des risques et de la RSE, notamment à la Directrice générale Fonctions Centrales du Groupe.

Le tableau ci-après présente une synthèse des principaux risques RSE et des politiques, plans d'actions, indicateurs de performance et opportunités associés à leur gestion. Les résultats des indicateurs de performance associés à chaque plan d'actions sont présentés soit directement dans ce tableau, soit dans le corps du présent rapport (voir les références en colonne « Risques » du tableau). Les risques

climatiques pour le Groupe (physiques et de transition) font partie intégrante de l'analyse des risques RSE et sont intégrés dans la synthèse ci-après des risques RSE et de leurs politiques de gestion. Une présentation plus détaillée de la gestion des risques climatiques, en particulier de la résilience des actifs aux risques climatiques d'ordre physique est fournie en Section 2.2.1.3 Gestion des risques climatiques et adaptation au changement climatique.

Les risques liés au changement climatique et RSE sont gérés à travers le cadre de la Gestion des Risques d'Entreprise du Groupe (ERM), qui fournit une gouvernance et une méthodologie de contrôle des risques spécifiques (voir Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques d'entreprise du Groupe pour plus de détails).



Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Éthique des affaires	<ul style="list-style-type: none"> Corruption, ententes ou fraude (relations d'affaires, relations avec les pouvoirs publics) Blanchiment et financement du terrorisme <p>Références : 3.4.1 Éthique et conformité au sein du groupe URW 6.2.2.6 A Corruption, blanchiment d'argent et risques de fraude</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programme de lutte contre la corruption (ACP) en conformité avec la loi Sapin II (France), le <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> « FCPA » (États-Unis) et le <i>UK Bribery Act</i> « UKBA » (Royaume-Uni) Code de déontologie du Groupe avec module d'apprentissage en ligne annuel obligatoire pour tous les salariés Procédure de sélection des partenaires commerciaux Dispositif de recueil d'alerte accessible à tous les salariés et fournisseurs Désignation de correspondants locaux de conformité pour soutenir la coordination de l'ACP Procédure de Règles sur les opérations d'initiés. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre (A) et valeur monétaire (B) des sanctions imposées par les autorités de régulation en 2019 liées à des incidents de corruption : 0 (A) ; 0 € (B) Pourcentage de salariés formés au Code de déontologie du Groupe : 84 % Pourcentage de salariés formés à la prévention de la corruption : 100 % 	
	<ul style="list-style-type: none"> Non-transparence des rapports en matière de représentants d'intérêts <p>Références : 3.4.1 Éthique et conformité au sein du groupe URW</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapport annuel des activités des représentants d'intérêt à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique Politique interne sur les représentants d'intérêt. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'actions de lobbying déclarées à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique : 7 > https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=414878389## 	La confiance et la transparence au cœur de la relation d'affaires
	<ul style="list-style-type: none"> Fuite des données personnelles des clients <p>Références : 6.2.2.6 B Risques juridiques et réglementaires 6.2.2.1 D Système d'information et données : continuité et intégrité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programme de protection de la confidentialité des données conforme aux réglementations européenne et américaine Réseau de gouvernance pour la protection des données aux niveaux Groupe et local Processus internes de prévention et d'alerte Formations de sensibilisation à la protection des données et à la cybersécurité à l'intention de tous les salariés et de certaines populations du Groupe Stratégie de sécurité des systèmes d'information. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés du Groupe formés à la sensibilisation à la sécurité informatique : 79 % 	
	<ul style="list-style-type: none"> Non-respect de la réglementation sur les prises de positions dominantes (<i>anti-trust law</i>) <p>Références : 6.2.2.1 C Fusions et acquisitions, investissements et désinvestissements 6.2.2.6 B Risques juridiques et réglementaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> Partie du processus de diligence raisonnable en cas d'acquisitions Étroite surveillance des activités de Viparis en relation avec la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). 	n/a	

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Santé et sécurité, sûreté et bien-être des personnes dans nos actifs	<ul style="list-style-type: none"> Menaces ou attentats sur les sites <p>Références :</p> <p>6.2.2.4 A <i>Terrorisme et incident de sûreté majeur</i></p> <p>2.2.3.7 <i>Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Organisation dédiée au niveau du Groupe pour les questions de sûreté et de gestion de crise Gouvernance, politiques et lignes directrices en matière de sûreté mondiale, mises en œuvre sur tous les sites Plan d'intervention en cas de crise, formation et exercices de simulation Interactions fréquentes avec les autorités de police, les autorités régionales et les services de renseignement Formation des équipes de gestion et de sûreté des centres commerciaux ainsi que de tous les salariés d'URW Sensibilisation des commerçants au cadre de sûreté et aux plans d'évacuation. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés formés à la sûreté : 68 %⁽¹⁾ 	Être en tête du secteur en matière de santé, de sécurité et de sûreté pour réduire les niveaux d'incidents
	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'incapacité à assurer un environnement sûr et sain aux parties prenantes (salariés, commerçants, prestataires et visiteurs/occupants) conformément aux procédures et à la législation en matière de santé et de sécurité <p>Références :</p> <p>6.2.2.4 B <i>Hygiène, santé et sécurité (y compris les catastrophes naturelles)</i></p> <p>2.2.3.7 <i>Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Santé et sécurité sur les chantiers</i></p>	<p>Exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation au niveau du Groupe dédiée à la gestion des risques en matière de santé et de sécurité, complétée par des procédures locales conformes aux réglementations locales Maintenance et inspection effectuées pour tous les équipements concernés soumis à réglementation Audits annuels par des tiers des risques pour la santé et la sécurité menés au niveau des actifs du portefeuille européen, et des plans d'action associés Visites de routine des propriétés pour identifier les situations dangereuses et mettre en œuvre des mesures correctives aux États-Unis. <p>Développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Chantiers surveillés par un coordinateur Santé et Sécurité Obligation contractuelle pour les entreprises de construction supervisées par le Maître d'œuvre de prendre les dispositions nécessaires à la sécurité du site et de se conformer à la législation applicable en matière de santé et de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de sanctions pour non-conformité en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments et montant des amendes associées (€) ; Pourcentage d'actifs en exploitation ayant obtenu une note annuelle de A ou B suite à l'audit externe de la maîtrise des risques HSE (% actifs). 	

(1) Excluant les employés de Viparis.



Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Santé et sécurité, sûreté et bien-être des personnes dans nos actifs	<ul style="list-style-type: none"> Non-résilience des actifs face à des phénomènes physiques (événements climatiques aigus ou chroniques...) <p>Références :</p> <p>2.2.1.3 <i>Gestion des risques climatiques et adaptation au changement climatique</i></p> <p>6.2.2.4 B <i>Hygiène, santé et sécurité (y compris les catastrophes naturelles)</i></p> <p>2.2.2.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase de développement</i></p> <p>2.2.3.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation</i></p> <p>6.3 <i>Transfert des risques vers le marché de l'assurance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des risques du Groupe liés au changement climatique couvrant tous les actifs existants et le portefeuille de développement, conformément aux recommandations de la TCFD, incluant les risques de transition et les risques passer sur la ligne précédent physiques Carte mondiale des risques futurs liés au changement climatique pour le portefeuille du Groupe, afin de concevoir des plans d'adaptation au changement climatique pertinents Évaluation périodique des actifs les plus exposés aux catastrophes naturelles et de leurs plans de prévention/protection Couverture d'assurance adéquate contre les catastrophes naturelles pour les actifs situés en Europe, au Royaume-Uni et aux États-Unis Exercices annuels de préparation aux situations d'urgence pour tous les actifs se trouvant dans une zone de catastrophe naturelle Conformité aux exigences réglementaires dans chaque région en matière de risques d'inondations, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage pour des pluies exceptionnellement fortes Un processus de diligence raisonnable pour les acquisitions et les nouveaux projets de développement couvre aussi les risques associés au changement climatique Politique de certification environnementale de tous les actifs à la fois pendant les phases de développement et d'exploitation : référentiels de certification BREEAM ou LEED et BREEAM <i>In Use</i> couvrant entre-autres les aspects de résilience physique et énergétiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de couverture de la certification environnementale BREEAM <i>In-Use</i> des actifs existants du Groupe (centres commerciaux et bureaux) - en surface ; Pourcentage de centres commerciaux et bureaux dans le portefeuille d'actifs existants ayant obtenu une certification environnementale en phase de développement - en nombre ; Pourcentage de projets de développement qui sont dans un processus de certification environnementale des bâtiments ; Conditions d'assurance des actifs en cas de catastrophe naturelle. 	Améliorer et mettre en évidence la résilience des bâtiments aux impacts du changement climatique
Valeur « verte » / durable des actifs et de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'accès aux financements durables et baisse des notations ESG <p>Références :</p> <p>2.1.4.2 <i>Résultats des évaluations et indices en matière de performance extra-financière</i></p> <p>2.1.5.4 <i>Relations avec les investisseurs et les organisations professionnelles</i></p> <p>2.5. <i>Financement vert des activités du Groupe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Réponse aux agences de notation extra-financières les plus reconnues ; suivi de l'évolution des questionnaires et analyse comparative des scores Organisation de <i>roadshows</i> RSE spécifiques et de réunions avec les investisseurs ; dialogue direct et de proximité par e-mail avec les investisseurs sur des questions de développement durable Utilisation formalisée du produit pour l'allocation d'obligations responsables et procédure formalisée pour l'analyse, la sélection et le suivi des actifs dans le cadre de l'instrument d'obligations responsables Évaluations ex post régulières des actifs pour vérifier leur éligibilité au regard des critères des obligations responsables et suivi des niveaux de performance des ICP des emprunts responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporting sur l'allocation des obligations responsables et le montant des obligations responsables allouées (valeur monétaire) ; Scores de notations extra-financières (GRESB, CDP, OEKOM, MSCI, Sustainalytics, FTSE4Good, Vigeo Eiris). 	<p>Obtenir l'accès à des instruments de financement durable pour le développement des actifs</p> <p>Améliorer la qualité environnementale des actifs (certifications environnementales, empreinte carbone, accessibilité, etc.)</p>

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Notre stratégie développement durable

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Achats responsables	<ul style="list-style-type: none"> Contractualisation avec des prestataires de services, fournisseurs et sous-traitants ne respectant pas les réglementations et normes de leur profession (ex : les droits fondamentaux de l'homme et du travail) ou ayant une image/ performance RSE négative <p>Références :</p> <p>2.3.2.3 <i>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</i></p> <p>2.2.2 <i>Concevoir des bâtiments durables - construction durable</i></p> <p>2.2.2.3 <i>Matériaux de construction - une chaîne d'approvisionnement responsable</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Procédure de sélection des partenaires commerciaux Code de déontologie du Groupe applicable à tous les prestataires Dispositif de recueil d'alerte accessible à tous les prestataires Processus d'intégration des principaux prestataires de services dans les engagements du Groupe en matière de développement durable Conditions d'achat du Groupe et contrats type comportant des clauses environnementales et sociales, tels que la conformité aux conventions de l'OIT et aux lois locales sur le travail en Europe Charte chantier à faibles nuisances du Groupe applicable à tous les projets de développement, décrivant les exigences et les recommandations du Groupe pour optimiser la qualité environnementale des chantiers Pour les projets de développement, le respect des normes professionnelles par les prestataires est assuré par la procédure d'appel d'offres, le cahier des charges et le contrôle du respect par le superviseur des opérations, avec des sanctions en cas de non-respect selon la gravité (mise en demeure, pénalités ou changement de prestataire) Politique d'utilisation de bois provenant de forêts certifiées et gérées de manière durable, avec une certification FSC ou PEFC, dans les projets de développement, d'extension et de rénovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Information directe à l'attention de tous les principaux prestataires de services du Groupe sur sa stratégie RSE <i>Better Places 2030</i>, pour lancer un processus d'intégration ; Nombre et pourcentage de projets de développement qui mettent en œuvre une charte chantier faibles nuisances. 	Associer les parties prenantes de la chaîne de valeur du Groupe à sa stratégie RSE
	<ul style="list-style-type: none"> Controverses liées à l'activité des commerçants affectant l'image de l'actif <p>Références :</p> <p>2.3.3.2 <i>Un dialogue ouvert avec les locataires et les visiteurs</i></p> <p>2.3.4 <i>Promouvoir la consommation responsable</i></p> <p>2.3.2.2 <i>Soutenir l'entrepreneuriat local</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagement des preneurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la communication avec les commerçants et les visiteurs (ex : réunions sur le développement durable avec des enquêtes de satisfaction des commerçants, etc.) Reflète des tendances de consommation dans l'offre commerciale Soutien à l'entrepreneuriat et aux concepts locaux/innovants Participation à des tables rondes et conférences portant sur le secteur des centres commerciaux Signature d'accords volontaires et contractuels sur les questions de développement durable avec les enseignes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de baux verts signés parmi les nouveaux baux et les baux actifs 	



Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> • Non-engagement des salariés et augmentation du taux de rotation <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.1.1 Développement des talents et gestion des carrières</p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.4 Rétribution de la performance</p> <p>2.4.3 Inspirer nos salariés</p> <p>2.4.3.1 Engagement des salariés et RSE</p> <p>6.2.2.3 B Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes d'engagement régulières pour concevoir et mettre en œuvre des plans d'action réguliers, afin de faire d'URW un lieu de travail exceptionnel • Politiques ambitieuses axées sur les personnes en matière de conciliation travail-vie privée, de bien-être, de diversité et d'inclusion, et d'environnement de travail durable (« Work Greener ») • Politique d'avantages salariaux structurée et complète (Stock-Options et Actions de Performance, plan d'épargne entreprise, programmes d'assurance) conforme aux pratiques du marché • Surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération et d'avantages sociaux • Processus de gestion globale des talents comprenant un retour d'informations annuel complet (360°) pour tous les salariés • Possibilités permanentes d'apprentissage et de développement (par exemple, plateforme d'apprentissage de l'URW Academy, mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle). 	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de rotation du personnel ; • Pourcentage de salariés qui ont bénéficié d'une promotion ; • Pourcentage de salariés ayant changé de fonction au sein du Groupe ; • Pourcentage des pays d'URW qui mettent en œuvre des programmes de bien-être des salariés et des programmes Work Greener ; • Taux de participation des salariés au programme de volontariat du Groupe URW. 	Engager les salariés dans la stratégie du Groupe
	<ul style="list-style-type: none"> • Non-attractivité pour les salariés / perte de compétences clés pour la réalisation de la stratégie du Groupe <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.1 Développement des talents et gestion des carrières</p> <p>6.2.2.3 B Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et soutenir la « marque employeur » d'URW • Grand succès du « Graduate programme » • Processus de gestion globale des talents comprenant un retour d'informations annuel complet (360°) pour tous les salariés • Processus global de planification de la succession • Solide programme de cooptation et partenariat avec les meilleurs cabinets de chasseurs de têtes pour recenser régulièrement les meilleurs talents externes • Possibilités permanentes d'apprentissage et de développement (par exemple, plateforme d'apprentissage de l'URW Academy, mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle) • Programmes de leadership et de management pour les hauts potentiels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre moyen d'heures de formation par employé ; • Taux de recrutement des salariés ; • Pourcentage de salariés en situation de mobilité internationale. 	Attirer les meilleurs talents pour l'entreprise
	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de diversité des profils (innovation, gestion long-terme et prise de décision) <p><u>Références :</u></p> <p>2.4.2.2 Diversité et inclusion</p> <p>2.4.1.2 Formation</p> <p>2.4.1.4 Rétribution de la performance</p> <p>6.2.2.3 B Recrutement, rétention et plan de succession</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration d'URW sur l'égalité des chances incluse dans les politiques RH formalisées concernant les pratiques de recrutement, la rémunération et les avantages, la gestion des talents et l'apprentissage et le développement • <i>Be You</i> at URW, un réseau présent dans toutes les régions, qui met l'accent sur la diversité et l'inclusion • Séances de formation sur le leadership inclusif et les biais inconscients à l'intention des dirigeants et des équipes RH • Développement d'une culture de groupe internationale (ex : mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle, programme IGP) • Code de déontologie et dispositif de recueil d'alerte du Groupe, avec un principe de tolérance zéro pour la discrimination ou le harcèlement • Formation de sensibilisation au handicap proposée aux salariés dans certaines régions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de femmes dans l'effectif des salariés ; • Proportion de postes dirigeants occupés par des femmes ; • Pourcentage de conversion des contrats d'apprentissage en contrats à durée indéterminée ; 	Diversifier les compétences et les profils au sein de l'entreprise

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Notre stratégie développement durable

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Acceptabilité locale	<ul style="list-style-type: none"> Ralentissement du développement économique local et impact sur les emplois locaux <p>Références :</p> <p>2.3.1 Promouvoir la résilience sociale</p> <p>2.3.2.1 Impact socio-économique</p> <p>2.3.2.2 Soutenir l'entrepreneuriat local</p> <p>2.3.3 Collaborer avec les parties prenantes locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vaste consultations publiques organisées pour chaque projet de développement et d'extension Plan d'action communautaire pour la résilience, un outil conçu pour tous les actifs Construire des partenariats à long terme avec les parties prenantes locales (résidents, autorités publiques et associations) Mesure fréquente de l'impact socio-économique des actifs du Groupe Le programme URW <i>for Jobs</i> concerne l'emploi sur tous les sites où le Groupe est présent Renforcer l'esprit d'entreprise (ex : participation à des réseaux d'entrepreneurs, Grand Prix Commerce - <i>Grand Prize Retail</i> - organisation visant à soutenir l'innovation dans les centres commerciaux et la création d'entreprises) Partenariats locaux ou nationaux avec des ONG pour s'engager auprès des communautés. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnes ayant intégré un emploi ou un dispositif de formation qualifiante via le programme URW <i>for Jobs</i> ; Pourcentage des salariés du Groupe qui participent au programme de volontariat d'URW ; Total des emplois hébergés par le Groupe et ses parties prenantes (étude de l'empreinte socio-économique) ; Montant des impôts locaux et des cotisations sociales payés par le Groupe par région ; Pourcentage d'actifs <i>Flagships</i> ayant un partenariat avec une association caritative ou une ONG établi depuis au moins 2 ans. 	<p>Créer des emplois locaux</p> <p>Favoriser le développement économique local</p> <p>Créer du lien social</p>
Pollutions de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> Pollutions des eaux, des sols et de l'air liées aux développements et à l'exploitation des sites <p>Références :</p> <p>2.2.3.7 Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté, et l'environnement</p> <p>2.2.2.1 Système de management environnemental (SME) - Construction durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> Décontamination des sols lorsque nécessaire pour les travaux sur les sites en développement et existants Charte chantier à faibles nuisances du Groupe applicable à tous les nouveaux projets de développement, de rénovation et d'extension, assortie d'obligations visant à minimiser les pollutions pour les prestataires travaillant sur le site, pour la zone environnante et l'environnement naturel Inspection, entretien et amélioration continus des bâtiments et équipements techniques existants susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou sur la sécurité des personnes (y compris la qualité de l'air et de l'eau, la pollution des sols et de l'air) Audits annuels par des tiers des risques pour la santé et la sécurité, menés au niveau des actifs du portefeuille européen et des plans d'action associés. 	<ul style="list-style-type: none"> Montant des amendes pour infractions environnementales (exploitation) (€) ; Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales (exploitation) ; Pourcentage d'actifs en exploitation ayant obtenu une note annuelle de A ou B suite à leur évaluation externe des risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement (% actifs). 	<p>Contribuer à l'optimisation de l'exploitation des flux de matériaux dans l'exploitation et les développements</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Non identification/ maîtrise des pollutions existantes dans les projets de développement (coûts de remédiation et responsabilité légale) <p>Références :</p> <p>2.2.2.1 Système de management environnemental (SME) - Maîtrise des pollutions environnementaux</p> <p>2.2.2.1 Système de management environnemental (SME) - Prévention des pollutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> Processus de diligence raisonnable avant acquisition, portant notamment sur les risques environnementaux et de pollution des sols Décontamination des sols pour les travaux sur les sites en développement et existants. 	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses de dépollution des sols (€) et volumes de sols concernés (m^3) 	

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Énergie et gaz à effet de serre	<ul style="list-style-type: none"> • Limite de la disponibilité et augmentation du prix des ressources fossiles <p><u>Références :</u></p> <p>2.2.3.4 <i>Gestion de l'énergie</i></p> <p>2.2.1.2. <i>Bilan carbone - Zoom sur les émissions de Scope 1 et 2 liées à l'exploitation des bâtiments</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagement des preneurs</i></p> <p>2.2.3.1 <i>Système de management environnemental (SME) - SME pour les actifs existants</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Energie et carbone</i></p> <p>2.2.2.3 <i>Matériaux de construction</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'action en matière de gestion de l'énergie, prévus dans tous les actifs existants • Système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs • Mise en œuvre d'actions quotidiennes d'optimisation énergétique • Investissements dans des équipements efficaces en énergie lors du remplacement d'installations existantes (ex : déploiement de la technologie d'éclairage LED) • Transition vers l'achat d'électricité verte pour tous les actifs • Développement de capacités de production d'énergie renouvelable sur site • Analyses du cycle de vie des projets de développement visant à réduire le nombre de matériaux utilisés et leur empreinte carbone • Instaurer un dialogue avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité énergétique et s'approvisionner en énergie renouvelable : commerçants et fournisseurs (ex : baux verts, contrats PPA et contrats de performance énergétique avec des prestataires de maintenance). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique par surface ou usage (KWh/m² et KWh/m² JOCC) ; • Intensité carbone liée à la consommation d'énergie des actifs existants (émissions des Scope 1 et 2) par surface ou usage (kg eqCO₂/m² et g eqCO₂/m² JOCC). 	<p>Améliorer l'efficacité énergétique et développer l'utilisation d'énergie renouvelable</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments <p><u>Références :</u></p> <p>2.2.3.4 <i>Gestion de l'énergie</i></p> <p>2.2.3.3 <i>Baux verts et engagement des preneurs</i></p> <p>2.2.3.1 <i>Système de management environnemental (SME) - SME pour les actifs existants</i></p> <p>2.2.2.1 <i>Système de management environnemental (SME) - Energie et carbone</i></p> <p>2.3.2.3 <i>Gestion de la chaîne d'approvisionnement</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'efficacité énergétique et plans d'action en matière de gestion de l'énergie, prévus dans tous les actifs existants • Système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale des actifs • Mise en œuvre d'actions quotidiennes d'optimisation énergétique • Investissements dans des équipements efficaces en énergie lors du remplacement d'installations existantes (ex : déploiement de la technologie d'éclairage LED) • Instaurer un dialogue avec les parties prenantes pour améliorer l'efficacité énergétique : commerçants et prestataires de services (ex : baux verts et contrats de performance énergétique avec des prestataires de maintenance). 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique par surface ou usage (KWh/m² et KWh/m² JOCC) ; • Impact financier lié aux variations de la consommation d'énergie (€) ; • Pourcentage de baux verts signés parmi les nouveaux baux et les baux actifs. 	<p>Accroître l'efficacité opérationnelle en améliorant l'efficacité énergétique</p>

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Notre stratégie développement durable

Thèmes	Risques	Exposé synthétique des politiques associées et plans d'actions	Principaux indicateurs de performance associés (résultats de 2019)	Opportunités
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Manque de ressources ou d'autonomie pour gérer les risques et la stratégie RSE <p>Références :</p> <p>2.4.3 <i>Inspirer nos salariés</i></p> <p>2.1.5 <i>Gouvernance et management de la RSE</i></p> <p>2.1.4.4 <i>Vérification externe</i></p> <p>2.2.2.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase de développement</i></p> <p>2.2.3.2 <i>Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Programme RSE défini et porté au plus haut niveau de gouvernance (Président du Directoire du Groupe et Senior Management Team) Intégration du programme RSE dans les principaux processus opérationnels : processus de diligence raisonnable, système de management environnemental pour les projets de développement et les actifs existants, informations RSE intégrées aux revues budgétaires des actifs, objectifs RSE attribués à tous les salariés dans le processus d'évaluation de la performance individuelle, module de formation RSE mis en place pour tous les salariés Alignement des initiatives, plans d'action et objectifs avec le programme RSE dans tous les services (activité locative, RH, développement, exploitation, etc.) Équipe RSE dédiée, chargée d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de RSE du Groupe Gouvernance Groupe spécifique pour la RSE du Groupe, avec des comités impliquant les hauts dirigeants et les responsables opérationnels dans tous les métiers Vérification de la mise en œuvre effective par des audits et des certifications externes. 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de salariés du Groupe ayant des objectifs RSE individuels annuels 	<p>Améliorer notre réputation en tant que partenaire fiable et responsable, et saisir les opportunités de RSE</p>

2.1.3 PRIORITÉS DE LA STRATÉGIE RSE DU GROUPE

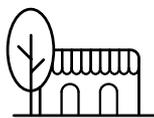
2.1.3.1 BETTER PLACES 2030

Depuis 2007, Unibail-Rodamco-Westfield a défini une stratégie ambitieuse en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en Europe continentale. Entre 2006 et 2015, Unibail-Rodamco-Westfield avait déjà atteint une réduction cumulée de 33,8 % de son intensité énergétique et de 65,1 % de son intensité carbone sur les Scopes 1 & 2. En 2016, le Groupe s'est proposé de relever un nouveau défi de long terme en Europe continentale dans le cadre de son programme Better Places 2030, articulé autour d'un objectif : réduire de moitié l'empreinte carbone du Groupe d'ici à 2030 (par rapport à 2015). Ce faisant, le Groupe est devenu la première entreprise foncière cotée à inclure la RSE à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur et à prendre en compte le périmètre étendu des émissions indirectes liées à la construction, aux déplacements des salariés et visiteurs et aux consommations énergétiques des locataires.

Dans le cadre du programme d'intégration d'URW, la stratégie RSE du Groupe, Better Places 2030 a été étendue à toutes les régions du Groupe en 2019. L'objectif de réduction de -50 % de l'empreinte carbone du Groupe reste central. De plus, Better Places 2030 répond désormais à de nouveaux défis environnementaux, qui impliquent notamment la consommation responsable et l'économie circulaire. La RSE devient aussi une dimension clé de la stratégie des Ressources Humaines du Groupe, en renforçant son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion. Une nouvelle gouvernance RSE a été mise en place pour intégrer les plateformes européenne et américaine (présentée à la Section 2.1.5.2 Gouvernance de la RSE et du programme Better Places 2030), et les risques liés à la RSE ont été inclus dans la gestion des risques du Groupe.

Better Places 2030 repose sur les conclusions de l'analyse de matérialité, les tendances du marché d'ici à 2030 ainsi que l'analyse des risques RSE. Ce programme couvre les principaux défis auxquels l'immobilier commercial est confronté : la transition vers une économie bas carbone et la mobilité durable, l'intégration complète de ses activités dans les communautés locales et l'implication des équipes en matière de développement durable et de diversité.

Better Places 2030 repose sur les trois piliers décrits ci-dessous :

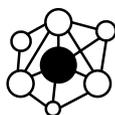


BETTER SPACES

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DE -50 % SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DU GROUPE

-50%

D'ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DU GROUPE D'ICI 2030

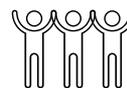


BETTER COMMUNITIES

ÊTRE UN CATALYSEUR DE CROISSANCE POUR NOS COMMUNAUTÉS

100%

DES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS PAR LE GROUPE DOTÉS D'UN PLAN LOCAL DE RÉSILIENCE D'ICI À 2020



BETTER TOGETHER

DONNER AUX COLLABORATEURS LES MOYENS DE DEVENIR DES ACTEURS DU CHANGEMENT EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

100%

DES COLLABORATEURS AVEC DES OBJECTIFS RSE INDIVIDUELS ANNUELS D'ICI À 2020

Pour piloter cette transformation, le programme Better Places 2030 repose sur un ensemble d'objectifs concrets détaillés, présenté aux côtés de la performance 2019 à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

Better Places 2030 et sa performance associée ont été reconnus par des agences de notation extra-financière de premier plan, qui ont classé le Groupe parmi les entreprises les plus durables du secteur immobilier commercial (voir Section 2.1.4.2 Résultats des évaluations et indices en matière de performance extra-financière).

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Notre stratégie développement durable

Ce programme contribue à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies, tels qu'exposés ci-dessous :

CONTRIBUTION DE BETTER PLACES 2030 AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES (ODD)

Pilier	Ambition	ODD
BETTER SPACES Réduire les émissions de gaz à effet de serre de -50 % sur toute la chaîne de valeur du Groupe	Concevoir des bâtiments durables Minimiser l'impact environnemental de nos actifs grâce à l'innovation en matière de design et de construction	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	Améliorer l'efficacité écologique Collaborer avec les enseignes et les sous-traitants pour une utilisation optimale des ressources	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	Développer la connectivité et la mobilité durable Assurer l'accès aux transports publics et à la mobilité durable	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES
	Intégrer la nature et la biodiversité Contribuer à des villes plus vertes en protégeant la biodiversité	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 15 VIE TERRESTRE
BETTER COMMUNITIES Être un catalyseur de croissance pour nos communautés	Développer l'économie locale Favoriser le développement économique durable au niveau local	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
	Collaborer avec les parties prenantes locales Soutenir les partenaires locaux	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
	Promouvoir la consommation responsable Promouvoir une consommation plus saine et responsable	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES
BETTER TOGETHER Donner aux collaborateurs les moyens de devenir des acteurs du changement en matière de diversité et de développement durable	Rassembler Promouvoir la diversité et l'inclusion dans toute l'organisation	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 10 INÉGALITÉS RÉDUITES 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE
	Valoriser nos salariés Développer et former les talents	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ
	Inspirer nos salariés Inscire la RSE au cœur de notre culture d'entreprise	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

2.1.3.2 BETTER EVENTS 2030 – STRATÉGIE RSE DE VIPARIS

Viparis est une société de détention et gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR), et consolidée par URW. Cette activité est située exclusivement en région parisienne.

Avec chaque année 10 millions de visiteurs, 800 manifestations et 9 sites, Viparis a inscrit le développement durable dans ses valeurs et sa stratégie. Cet engagement est reconnu notamment par la certification ISO 20121, norme internationale de référence de la filière événementielle, pour l'ensemble de ses sites depuis 2014. En 2017, en ligne avec le programme Better Places 2030, Viparis a souhaité donner une nouvelle ambition à sa politique RSE à travers le lancement de son plan stratégique « Better Events Viparis 2030 ». Cette politique RSE définit les enjeux majeurs et les engagements de Viparis pour les prochaines années et s'articule autour de quatre thèmes clés :

1. **une empreinte écologique maîtrisée** : avec un objectif de réduction de 50 % de l'empreinte carbone de Viparis par rapport à 2016 ;
2. **une meilleure mobilité** : Viparis s'engage à œuvrer de concert avec ses partenaires pour améliorer l'accessibilité de ses sites en matière de transport durable et optimiser les flux logistiques liés à son activité ;
3. **des partenaires durables** : Viparis intègre pleinement son activité au sein des territoires, en partenariat avec tous les acteurs de sa chaîne de valeur ;
4. **tous mobilisés** : la démarche RSE de Viparis implique l'ensemble de ses collaborateurs.

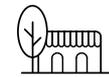
Fort de cette ambition, Viparis veut, par sa position de leader, contribuer à la transformation des pratiques de la filière vers plus de durabilité. La politique RSE de Viparis est présentée dans un document dédié disponible dans la Section développement durable du site internet de Viparis : www.viparis.com.

2.1.4 SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS RSE DU GROUPE

2.1.4.1 SYNTHÈSE DE LA PERFORMANCE RSE DU GROUPE

– BETTER PLACES 2030

N.B. : ce paragraphe présente uniquement les principaux objectifs de Better Places 2030. Les sous-objectifs liés au déploiement opérationnel et aux progrès réalisés à cet égard sont décrits dans les Sections suivantes (2.2 Better Spaces, 2.3 Better Communities et 2.4 Better Together).



BETTERSPACES

Pilier 1 Better Spaces

Objectif	Performance	Objectif	Performance
Réduire les émissions de gaz à effet de serre de -50 % sur toute la chaîne de valeur du Groupe.	(tCO ₂ eq – % variation vs année de référence) 2015 année de réf. 5 058 363 2019 ⁽¹⁾ 4 399 469 -13 % Objectif 2030 2 529 182 -50 % (1) La donnée 2019 est calculée sur une base d'unités d'activité comparables à 2015	Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la construction des bâtiments de -35 % d'ici à 2030.	(kgCO ₂ eq/m ² – % variation vs année de référence) 2015 année de réf. 850 - EUROPE 1294 - US 2019 806 - EUROPE -5 % 1294 - US 0 % Objectif 2030 553 - EUROPE -35 % 841 - US -35 %
NOUVEAU 100 % des projets de développement dotés d'une solution d'économie circulaire d'ici à 2025.	Ces dernières années, plusieurs projets de développement ont lancé des initiatives s'intégrant dans une logique d'économie circulaire et ce sujet a été intégré dans le nouveau « Sustainability Brief » afin d'étendre ces pratiques à l'ensemble des projets de développement.	NOUVEAU 100 % des projets de développement prennent en compte les risques climatiques de long terme, tout en minimisant l'utilisation de ressources et en maintenant le confort des utilisateurs d'ici à 2025.	Une exigence a été intégrée au « Sustainability Brief » afin de s'assurer que l'ensemble des projets de développement prévoient une étude sur les impacts du changement climatique sur le bâtiment à long terme.
Réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'exploitation de nos actifs de -80 % d'ici à 2030.	(kgCO ₂ eq / m ² – % variation vs année de référence) 2015 année de réf. 95 2019 76 -20,5 % Objectif 2030 19 -80 %	NOUVEAU Améliorer l'efficacité énergétique de nos actifs de 30 % d'ici à 2030.	(kWh/m ² – % variation vs année de référence) 2015 année de réf. 184 2018 183 -0,8 % 2019 178 -3,3 % Objectif 2030 129 -30 %
NOUVEAU Quintupler la capacité d'énergie renouvelable installée sur site d'ici à 2025.	(MW – Multiplicateur de capacité vs année de référence) 2015 année de réf. 1,37 2019 7,84 x5,7 Objectif 2025 6,86 x5,0	NOUVEAU 100 % des actifs du Groupe dotés d'un plan d'adaptation aux risques liés au changement climatique en 2022.	Suite à l'évaluation menée en 2019 à l'échelle du Groupe des risques à long terme liés au changement climatique, le Groupe travaillera sur des plans d'adaptation pour ses actifs existants.

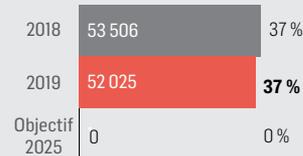
Objectif

Performance

NOUVEAU

Éliminer la mise en décharge de déchets d'ici à 2025.

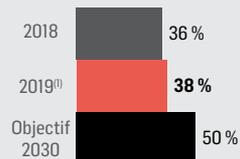
(Tonnes métriques – % du total déchets)



NOUVEAU

50 % des visites dans nos actifs via un mode de transport durable d'ici à 2030.

(% de visiteurs)



(1) Les véhicules électriques sont inclus dans les modes de transport durables uniquement pour les données 2019 des États-Unis.

NOUVEAU

Développer une stratégie de Groupe sur la biodiversité d'ici à 2020.

La stratégie du Groupe sur la biodiversité sera publiée en 2020 en se basant sur des retours d'expériences liés à des initiatives menées ces dernières années, avec l'appui d'experts extérieurs et en suivant les règles de bonnes pratiques du secteur.

NOUVEAU

100 % de nos projets de développement dotés d'un plan d'action sur la biodiversité en 2022.

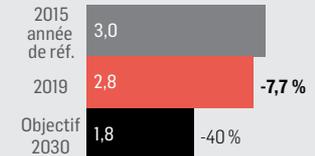
En 2019, le Groupe a engagé plusieurs études écologiques dans le cadre de la certification BREEAM de projets de développement. La biodiversité a déjà été intégrée dans le nouveau « Sustainability Brief » destiné aux projets de développement.

Objectif

Performance

Réduire les émissions de gaz à effet de serre du transport de -40 % d'ici à 2030.

(kgCO₂eq/visite – % variation vs année de référence)



100 % des projets de développement connectés de manière significative à des solutions de transport public d'ici à 2025.

(% de projets)



NOUVEAU

100 % de nos actifs à fort enjeu de biodiversité dotés d'un plan d'action sur la biodiversité d'ici à 2022.

La nouvelle stratégie biodiversité sera publiée en 2020. Les actifs existants ayant de forts enjeux de biodiversité rédigeront leur plan d'action pour la biodiversité, pour renforcer les initiatives existantes.



BETTERCOMMUNITIES

Pilier 2 Better Communities

Objectif

Performance

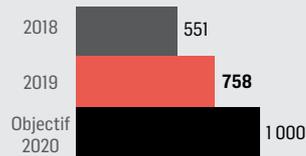
NOUVEAU

100 % des actifs détenus et gérés par le Groupe dotés d'un plan de résilience communautaire d'ici à 2020.

En 2019, une méthodologie et des outils ont été développés afin d'aider les actifs du Groupe à mettre en œuvre leur plan d'action pour une résilience communautaire.

Permettre à 1 000 personnes de trouver un emploi ou suivre une formation certifiante grâce au programme URW for Jobs d'ici à 2020.

(Nombre de personnes)



NOUVEAU

100 % de nos centres Flagships engagés aux côtés de nos preneurs pour plus de transparence sur le caractère sain et durable des marques et la promotion d'alternatives saines et durables d'ici à 2025.

De nouvelles marques durables (production locale, production sans produits chimiques, production biologique, etc.) ont été intégrées dans le portefeuille de l'entreprise, tandis qu'un plan d'actions concret a été défini afin de collaborer avec les commerçants.

Objectif

Performance

NOUVEAU

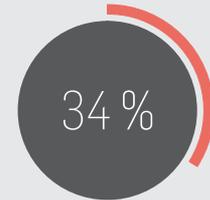
100 % des actifs Flagships engagés en faveur de l'entrepreneuriat local grâce à des partenariats commerciaux et des réseaux régionaux d'ici à 2020.

Le Grand Prix Commerce a été conduit pour la 13^{ème} fois en France et débuté en Espagne, tandis que des initiatives locales telles que l'Ouvre-Boîte ou La Place Éphémère ont permis aux entrepreneurs de tester leurs produits auprès de clients et de développer leurs activités.

NOUVEAU

100 % des actifs Flagships engagés en faveur d'une association caritative locale ou un projet de long terme conduit par une ONG (>2 ans) d'ici à 2022.

(2019 – % de Flagships)



NOUVEAU

100 % de nos centres Flagships engagés pour le soutien et la promotion d'au moins une initiative en matière de consommation durable d'ici à 2022.

Des initiatives en faveur de la durabilité et de la consommation responsable ont été intégrées dans la feuille de route marketing de 2020 pour chaque actif.



BETTER TOGETHER

Pilier 3 Better Together

2.

Objectif	Performance
100 % des employés du Groupe avec des objectifs RSE individuels annuels d'ici à 2020.	(% des employés)  64 %
NOUVEAU Améliorer l'engagement des collaborateurs sur la diversité et l'inclusion.	En 2019, 169 collaborateurs ont participé à une formation sur les biais Inconscients et URW a lancé son plan d'action pour l'égalité Homme-Femme. En 2020, URW introduira un nouveau cadre pour la Diversité et l'Inclusion.
NOUVEAU 100 % des collaborateurs du Groupe formés en matière de RSE d'ici à 2022.	En 2019, les ambitions RSE ainsi que les actions menées par le Groupe dans ce domaine ont été présentées aux nouveaux arrivants dans le cadre de la formation « <i>URW Fundamentals</i> ». Par ailleurs, des formations techniques spécifiques sont proposées à tous les collaborateurs concernés avec, par exemple, une formation sur le calcul d'empreinte carbone pour les équipes de développement. URW s'est engagé à former 100 % de ses collaborateurs sur les sujets de RSE d'ici à 2022.
NOUVEAU 100 % de nos pays dotés d'un programme pour améliorer les pratiques éco-responsables sur le lieu de travail et le bien-être des collaborateurs d'ici à 2020.	(% de pays)  100 %

Objectif	Performance
NOUVEAU Garantir l'égalité des chances (par exemple : genre, nationalité, orientation sexuelle) dans les processus RH dès 2019.	2019 – % de régions garantissant l'égalité des chances  100 %
NOUVEAU Développer et déployer des programmes de leadership et management intégrant la RSE d'ici à 2022.	En 2019, les bases de la refonte du programme de leadership du Groupe ont été posées en intégrant la RSE à partir de 2020.
100 % des collaborateurs du Groupe engagés dans l'édition annuelle du URW Volunteering Programme d'ici à 2020.	(% des employés)  84 %

– BETTER EVENTS 2030

UNE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE MAÎTRISÉE

Objectif	Performance									
<p>EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE :</p> <p>-20% sur les consommations énergétiques en 2019 par rapport à 2014</p>	<p>(K Wh/m² JOCC % variation vs année de référence)</p> <table border="1"> <tr> <td>2014 année de réf</td> <td>1,73</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,61</td> <td>-7,2%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,51</td> <td>-12,9%</td> </tr> </table>	2014 année de réf	1,73		2018	1,61	-7,2%	2019	1,51	-12,9%
2014 année de réf	1,73									
2018	1,61	-7,2%								
2019	1,51	-12,9%								
<p>TAUX DE VALORISATION DES DÉCHETS :</p> <p>70% de valorisation en 2030 sur le périmètre géré par Viparis</p>	<p>(2019 – % recyclé)</p> <p>22%</p>									
<p>PERFORMANCE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT :</p> <p>-35% sur l'empreinte carbone de la construction de projets de développement en 2030 par rapport à 2016 :</p> <p>Définition de la valeur seuil de référence (Kg Eq CO₂/m² construit)</p>	<p>Pavillon 6 à Porte de Versailles : 3 076 kgeqCO₂/m²(1)</p>									
<p>LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE :</p> <p>Zéro gaspillage dès 2020</p>	<p>(2019 – % de partenaires de restauration avec une solution de redistribution des denrées alimentaires)</p> <p>100%</p>									
<p>100% DES SITES APPLIQUENT LA CHARTE BIODIVERSITÉ :</p> <p>Diagnostic et définition des plans d'actions/site Arrêt de l'usage des produits phytosanitaires</p>	<p>0 Produits phytosanitaires</p>									

UNE MEILLEURE MOBILITÉ

Objectif	Performance
<p>100% DES SITES ACCESSIBLES PAR DES MODES DE TRANSPORTS DURABLES :</p> <p>Réalisation d'une cartographie exhaustive des solutions de mobilité pour accéder aux sites</p>	<p>Diagnostic accessibilité réalisé pour 100% des sites</p>
<p>80% DES VISITEURS ACCÈDENT AUX SITES PAR UN MODE DE TRANSPORT DURABLE</p> <p>Réalisation d'un questionnaire sur les modes de déplacement visiteurs sur 3 sites majeurs</p>	<p>(2019 – % de visiteurs)</p> <p>75%</p>
<p>PROPOSER DES PLANS LOGISTIQUES DURABLES</p>	<p>Nouvelle prestation logistique au Palais des Congrès de Paris : optimisation et mutualisation des flux</p>

(1) Surface de plancher.

DES PARTENAIRES DURABLES

Objectif	Performance
<p>ACHATS RESPONSABLES</p> <p>100 % des nouveaux appels d'offres et contrats du service Achats incluent des critères RSE</p>	<p>(2019 – % d'appels d'offres avec des critères RSE)</p> <p>100 %</p>
<p>75 % des prestataires sont évalués sur des critères RSE</p>	<p>(2019 – % de prestataires évalués sur des critères RSE)</p> <p>65 %</p>
<p>100 % DES SITES SONT ENGAGÉS DANS UN PARTENARIAT ASSOCIATIF ET UNE INNOVATION ÉCO-RESPONSABLE</p> <p>1 innovation et 1 partenariat/ site</p>	<p>13 partenariats avec des associations, écoles, collectifs d'artistes ... tous sites confondus</p> <p>10 Innovations déployées ou en cours à fin 2019 sur 7 sites</p>
<p>100 % DES CLIENTS SONT SENSIBILISÉS AUX ÉVÉNEMENTS ÉCO-RESPONSABLES</p> <p>Définition du périmètre de l'offre éco-responsable</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Validation du périmètre de l'offre éco-responsable</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Bail vert avec les Boutiques du Palais</p>

TOUS MOBILISÉS

Objectif	Performance
<p>100 % DES COLLABORATEURS SONT FORMÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE</p>	<p>(2019 – % des employés)</p> <p>100 %</p>
<p>100 % DES COLLABORATEURS ONT UN OBJECTIF RSE</p> <p>Qualification des objectifs RSE selon les métiers</p>	<p>(2019 – % des employés)</p> <p>92 %</p>
<p>100 % DES COLLABORATEURS SONT ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</p>	<p>(2019 – % des employés)</p> <p>50 %</p>
<p>100 % DES COLLABORATEURS ONT ACCÈS A UN MODE DE TRANSPORT DOUX</p> <p>Lancement de la compensation carbone</p>	<p>6 842 KM parcourus avec les 3 voitures électriques mises à disposition sur les 3 sites majeurs</p> <p>220 Tonnes de CO₂ compensées</p> <p>1 540 arbres plantés</p>
<p>100 % DES COLLABORATEURS METTENT EN ŒUVRE LES ÉCO-GESTES</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Poubelles de tri communes et suppression des poubelles individuelles</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Distribution de gourdes pour 100 % des collaborateurs et suppression des bouteilles d'eau plastique</p>

2.

2.1.4.2 RÉSULTATS DES ÉVALUATIONS ET INDICES EN MATIÈRE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

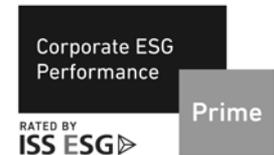
Unibail-Rodamco-Westfield se distingue à nouveau dans les indices de performance extra-financière (ESG). Les excellentes notes et évaluations ESG du Groupe, qui tiennent compte pour la première fois de l'ensemble des actifs du Groupe dans toutes les évaluations, confirment et renforcent sa position de leader ESG du secteur en 2019.

– ÉVALUATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

Les évaluations ESG du Groupe par des agences de notation extra-financière ont été actualisées en 2019 :

- **GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)** : en 2019, le Groupe a décroché un score global supérieur et s'est vu décerner une « étoile verte » pour la neuvième année consécutive, avec une note de cinq étoiles (le plus haut niveau de performance). Unibail-Rodamco-Westfield est classé :
 - Premier parmi toutes les entreprises foncières de l'immobilier commercial cotées au niveau mondial (« leader mondial du secteur »)
 - Premier parmi toutes les entreprises foncières de l'immobilier commercial cotées au niveau européen (« leader européen du secteur »)
 - Deuxième parmi toutes les entreprises foncières européennes cotées ;
- **CDP** : Unibail-Rodamco-Westfield s'est distingué comme leader mondial sur le front climatique dans l'évaluation de l'impact environnemental de l'organisation internationale à but non lucratif CDP :
 - Décrochant une place sur la liste « *CDP Climate Change A List* » (notes sur une échelle de A à D) en 2019 pour la deuxième année consécutive ;
 - Étant récompensé par une place sur la liste « *Supplier Engagement Leaderboard* » pour son engagement sur les sujets environnementaux auprès de ses fournisseurs (plus de détails au paragraphe 2.3.2.3 Gestion de la chaîne d'approvisionnement)
- **Évaluation ESG de MCSI** : en 2019, pour la sixième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a obtenu la meilleure note, à savoir AAA (sur une échelle de AAA à CCC) dans l'évaluation ESG de MSCI ;
- **Notation ESG d'ISS** : Unibail-Rodamco-Westfield a obtenu la note C+, décrochant de nouveau le statut « *Prime* » au titre de ce score ; URW a également été intégré au 1^{er} rang décile, ce qui est le signe d'une excellente performance au sein du secteur ;
- **VigeoEiris** : en 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a été classé « *Top performer* » pour l'Europe dans l'évaluation des performances ESG du secteur immobilier en 2019 « *Real Estate ESG Sector Report ESG* » disponible au lien ci-après www.vigeo-eiris.com;

- **Standard Ethics** : pour la première fois en 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a été évalué par Standard Ethics, une agence indépendante de notation du développement durable qui vise à promouvoir les principes standard de durabilité et de gouvernance émanant de l'Union européenne, de l'OCDE et des Nations Unies. Le Groupe a obtenu la note EEE- « *Excellent* » (sur une échelle allant de EEE à F).



– INDICES EXTRA-FINANCIERS

En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a été de nouveau confirmé dans un certain nombre d'indices ISR renommés, notamment :

- **indices Euronext Vigeo** : World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20 (depuis 2013, reconfirmé en décembre 2019) ;
- la série d'indices FTSE4Good (depuis 2005, FTSE4Good Index Review mis à jour en juin 2019) ;
- l'indice *Ethibel Sustainability Index* (ESI) Excellence Europe et l'indice *Ethibel Sustainability Index* (ESI) Excellence Global (depuis 2011, et reconfirmé avec effet à compter du 16/09/2019) ;
- la liste des « 10 meilleurs » de l'indice CAC 40[®] Governance (depuis la création de cet indice en 2017, renouvelé en décembre 2019) ;
- Indices ECPI[®] : ECPI Global Eco Real Estate & Building Liquid, ECPI World ESG Equity, ECPI EURO ESG Equity, ECPI Global Ethical Equity, ECPI EMU Ethical Equity et ECPI EURO Ethical Equity.



FTSE4Good



2.1.4.3 ALIGNEMENT AUX STANDARDS ET AUX RÉFÉRENTIELS DE REPORTING RSE

Depuis 2018, le Groupe publie sa Déclaration de Performance extra-financière (DPEF), conformément à la transposition dans le droit français (via le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017) de la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, qui définit le contenu et le périmètre de l'application du nouveau système de reporting à la place du système Grenelle 2.

La Déclaration de Performance extra-financière d'Unibail-Rodamco-Westfield se compose principalement du présent Chapitre 2 « Responsabilité sociétale de l'entreprise », complété d'éléments aux Chapitres 1 et 6 (modèle économique et politiques en matière d'éthique des affaires). Conformément aux exigences légales, les éléments détaillés de la Déclaration de Performance extra-financière sont présentés dans une table de correspondance en Section 8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion.

Depuis 2018, le Groupe veille à son alignement aux nouveaux principes du secteur concernant la déclaration d'informations non financières, tels que mis à jour par le Conseil national des centres commerciaux (CNCC) la même année afin de garantir que les déclarations effectuées par les entreprises foncières du secteur immobilier commercial se conforment aux nouvelles exigences réglementaires concernant la publication d'informations extra-financières et sont comparables.

Le Document de référence Universel 2019 d'Unibail-Rodamco-Westfield est également conforme aux recommandations de meilleures pratiques en matière de développement durable de l'EPRA (*European Public Real Estate Association*). Pour la huitième année consécutive, Unibail-Rodamco-Westfield a remporté le trophée EPRA Gold Awards en 2019 récompensant son reporting 2018 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.



Unibail-Rodamco-Westfield, pionnier en 2013 pour avoir respecté les principes GRI (*Global Reporting Initiative*), a continué à se conformer aux versions mises à jour de ces normes. En 2016, le Groupe publiait son reporting selon le référentiel GRI G4 avec une approche dite par « critères essentiels » (*core approach*) et, dès 2017, il a commencé à assurer la conformité de son reporting avec les nouvelles normes de reporting « *GRI Standards* », publiées en octobre 2016.

La déclaration de performance extra-financière du Groupe en 2019 est conforme aux recommandations du groupe de travail « *Task force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) ».

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI ainsi que les éléments essentiels du TCFD des publications financières liées au climat sont disponibles sur le site Internet du Groupe dans la Section RSE.

En outre, la stratégie RSE Better Places 2030 du Groupe est alignée sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies : sa contribution aux ODD est détaillée à la Section 2.1.3 Priorités de la stratégie RSE du Groupe.

2.1.4.4 VÉRIFICATION EXTERNE

Conformément à la législation applicable sur la publication d'informations non financières (voir Section 2.1.4.3 Alignement aux standards et aux référentiels de reporting RSE), les données et les indicateurs clés de performance de la déclaration de performance extra-financière du Groupe sont audités par un organisme tiers indépendant : voir rapport d'assurance à la Section 2.6.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière pour connaître le périmètre exact de la revue et les conclusions de la vérification.

En 2019, l'audit comprenait une revue complète sur site des données rapportées par un échantillon de neuf actifs représentatifs du portefeuille du Groupe : Westfield Forum des Halles, Le Bourget, Wroclavia, Westfield Chodov, Donau Zentrum, Westfield Stratford City, Westfield San Francisco Centre, Westfield Galleria at Roseville et Westfield Santa Anita. Les indicateurs ont été revus avec un niveau d'assurance modérée. La liste des indicateurs audités est détaillée dans le rapport de l'auditeur (Section 2.6.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière).

L'auditeur a également été chargé de conduire la vérification du reporting annuel lié aux obligations responsables émises par le Groupe. L'audit consiste à vérifier la conformité des actifs financés avec la série de critères d'éligibilité, concernant à la fois les phases de développement et d'exploitation, qui sont définis dans la procédure « *Use of Proceeds* » des obligations responsables (voir Section 2.5.2 Obligations responsables). Le reporting détaillé et le rapport d'assurance figurent dans la Section 2.5.2 Obligations responsables.

2.1.5 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE LA RSE

2.1.5.1 ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Les principes de gouvernance d'entreprise, de comportement éthique et de gestion des risques d'Unibail-Rodamco-Westfield assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables. En tant que signataire du Pacte mondial (ou *Global Compact*) des Nations Unies, dont le but est de promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises, le Groupe s'est engagé en faveur de l'adoption, du soutien et de la promulgation au sein de sa sphère d'influence des dix principes universellement reconnus relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. La structure de gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield est présentée dans le Chapitre 3 Gouvernement d'entreprise et rémunération. La politique de conformité, le Code de déontologie ainsi que le Programme Anti-corruption d'Unibail-Rodamco-Westfield sont présentés en Section 3.4.1 Éthique et conformité au sein du Groupe URW.

2.1.5.2 GOUVERNANCE DE LA RSE ET DU PROGRAMME BETTER PLACES 2030

La gouvernance de la RSE et le programme Better Places 2030 ont été conçus autour de deux priorités :

- piloter la performance RSE en assurant la parfaite intégration des objectifs du plan Better Places 2030 au sein des activités et des processus de décision du Groupe ;
- mobiliser l'ensemble des parties prenantes et les employés du Groupe pour atteindre collectivement les objectifs du programme Better Places 2030.

Sujet central au sein de Better Places 2030, le changement climatique est totalement intégré à la gouvernance RSE décrite ci-dessous.

Le Comité de Direction fait office de Comité de Pilotage RSE. Il définit la stratégie, prend les décisions et contrôle l'exécution du plan RSE. Il rend compte des progrès et résultats au Conseil de Surveillance. Le Comité de Direction est présidé par le Président du Directoire.

Les groupes de travail RSE sont organisés autour des fonctions clés de l'organisation :

- Les groupes de travail américains et européens en charge du Développement de bâtiments durables réunissent les décideurs clés issus des équipes de Conception, de Développement et de Construction dans chaque plateforme continentale ;
- Les groupes de travail américains et européens chargés des Opérations durables réunissent les décideurs clés intervenant sur les actifs existants, issus des équipes de Gestion des centres commerciaux, de Commercialisation, de Marketing et des Équipes techniques dans chaque plateforme continentale ;

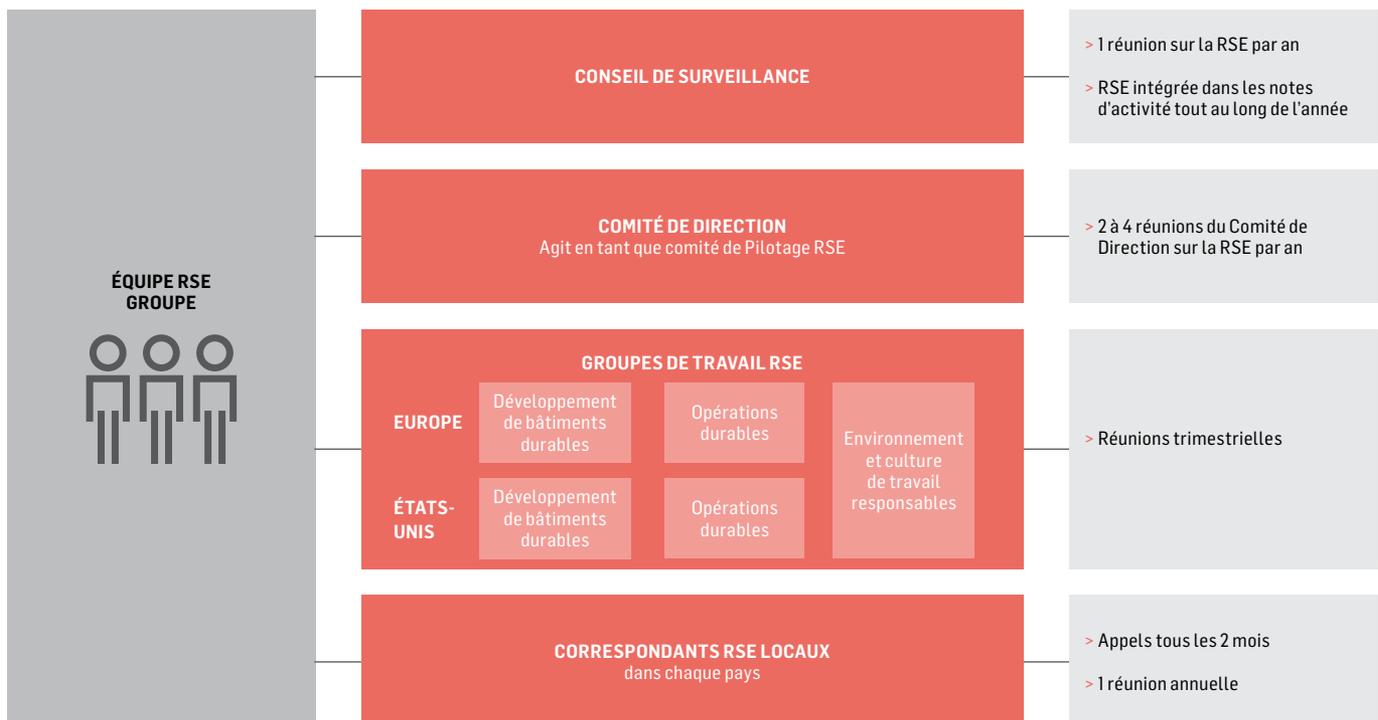
- Environnement et culture de travail responsables impliquant des décideurs clés des équipes RH au niveau du Groupe.

Les groupes de travail RSE sont en charge des objectifs de Better Places 2030 en lien avec leur périmètre fonctionnels afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle du programme. Les groupes de travail RSE sont chapeautés par les Directeurs des départements concernés afin d'assurer une prise de décision efficace ainsi qu'une traduction en action des objectifs.

Les Correspondants RSE locaux sont chargés de la coordination de la mise en œuvre du programme Better Places 2030 au niveau du pays, en lien avec les groupes de travail RSE et le Comité de Direction. À ce titre, ils partagent les bonnes pratiques locales et suivent les performances du pays en matière de RSE, et tiennent les équipes de direction du pays informées.

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

VUE D'ENSEMBLE DE LA GOUVERNANCE RSE 2019 D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD



(1) Directement rattachée au Président du Directoire.

2.1.5.3 INTÉGRATION AUX PROCESSUS CLÉS ET AUX ACTIVITÉS

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

- dans le cadre de son processus d'acquisition d'actifs, Unibail-Rodamco-Westfield intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- le cadre de la Gestion des Risques d'Entreprise du Groupe (ERM) inclut le changement climatique et les risques RSE : identifiés parmi les principaux facteurs de risque, ils sont intégrés dans le programme de gestion des risques, supervisé par le Comité des risques Groupe, qui reporte régulièrement au Directoire et au Conseil de surveillance (voir Section 6.1.2 Cadre de la gestion des risques d'entreprise du Groupe) ;
- les projets de développement font l'objet d'une évaluation régulière au regard des objectifs du programme Better Places 2030 afin de répondre aux standards les plus élevés ;
- les actifs gérés ont un plan d'action environnemental, avec des revues de performance annuelles ;
- le département d'audit interne réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par Unibail-Rodamco-Westfield pour chaque activité ;
- les procédures de recrutement et d'évolution de carrière sont garantes de la promotion de la diversité et de l'inclusion, et permettent aux collaborateurs d'Unibail-Rodamco-Westfield d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières attractives ;
- le parcours de formation des nouvelles recrues ainsi que les objectifs individuels des salariés du Groupe (veuillez consulter la Section 2.4.3 Inspirer nos salariés pour en savoir plus) ;
- le plan de rémunération variable annuelle du Comité de Direction du Groupe, des équipes dirigeantes du Groupe et des équipes dirigeantes des pays au sein desquels Unibail-Rodamco-Westfield mène ses activités en Europe continentale, ainsi que le plan de rémunération variable long terme de tous les employés du Groupe qui y sont éligibles (voir Section 2.4.3.1 Engagement des salariés et RSE pour plus d'informations) ;
- les processus de décision intègrent des indicateurs de performance RSE en ligne avec le programme Better Places 2030. Depuis 2017, les revues budgétaires d'actifs, que ce soit pour les choix d'investissements d'actifs existants, le suivi des projets de développement, ou encore les décisions d'investissement immobilier, présentent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable.

2.1.5.4 RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS ET LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

– RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS

Unibail-Rodamco-Westfield rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations sur les sujets Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) via ses publications régulières auprès de ses investisseurs (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information), ses réponses écrites aux demandes d'informations directes et à des questionnaires adressés par les agences de notation extra-financières, et via l'organisation et la participation à des rencontres ou échanges dédiés consacrés au sujet du développement durable (réunions ISR, entretiens, roadshows ISR et « *Investor Days* »). En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a pris part à des rendez-vous avec des investisseurs centrés sur les sujets ESG, essentiellement en face-à-face lors de conférences ou lors d'échanges directs. Ces réunions permettent aussi à Unibail-Rodamco-Westfield de mieux cerner les principaux domaines d'intérêt des investisseurs sur les questions d'ESG. Le classement du Groupe dans les différents indices et évaluations ESG est présenté dans la Section 2.1.4.2 Résultats des évaluations et indices en matière de performance extra-financière.

– RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

Parmi les leaders mondiaux cotés de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco-Westfield a la responsabilité de favoriser l'adoption de pratiques plus durables dans son secteur d'activité. Au sein de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA), Unibail-Rodamco-Westfield a joué un rôle majeur dans la définition et la mise à jour d'indicateurs clés de performance, communs à l'ensemble du secteur.

Christophe Cuvillier, Président du Directoire, a siégé au Conseil d'administration d'EPRA en 2019 et le Groupe fait partie du Comité de développement durable d'EPRA. La mission du Comité de développement durable de l'EPRA est de « soutenir le secteur des entreprises foncières cotées à grâce à la plateforme EPRA, en jouant son rôle dans la transition internationale vers une économie durable à la fois du point de vue environnemental, sociétal et économique ». URW est également membre des comités *PropTech and Innovation*, *Investor Relations, Reporting & Accounting*, ainsi que *Regulation & Taxation*. Au niveau du Groupe, Unibail-Rodamco-Westfield participe également au Comité des Affaires européennes (Epac) et à la commission Développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC).

Au niveau régional ou national, le Groupe est membre d'organisations professionnelles telles que, en France, le Conseil national des centres commerciaux et sa Commission Développement durable. Unibail-Rodamco-Westfield est également membre de l'Association française des entreprises privées (AFEP), et de la Fédération des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).

2.2 BETTER SPACES

2.2.1 RÉPONDRE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

2.2.1.1 STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Dans le cadre de sa stratégie RSE Better Places 2030, le Groupe s'engage à réduire de moitié (-50 %) ses émissions de carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur entre 2015 et 2030. Cet engagement fort est une première parmi les entreprises du secteur de l'immobilier commercial car il couvre le Scope 3 du bilan carbone du Groupe en incluant :

- les émissions de gaz à effet de serre générées lors de la construction de ses projets de développement ;
- les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques privatives de ses locataires ;
- et, enfin, les émissions dues aux déplacements des occupants du bâtiment, en particulier les visiteurs des centres commerciaux du Groupe.

L'objectif carbone du Groupe entre 2015 et 2030 se divise en trois sous-objectifs complémentaires :

- Réduire les émissions liées à la construction de 35 % d'ici à 2030 ;
- Réduire les émissions liées à l'exploitation de 80 % d'ici à 2030 ;
- Réduire les émissions liées aux transports de 40 % d'ici à 2030.

Les objectifs de réduction d'empreinte carbone du Groupe concernant les opérations et le transport ont été mis à jour en 2019 afin d'assurer de leur faisabilité dans le contexte du Groupe élargi, désormais implanté au Royaume-Uni et aux États-Unis.

En 2019 et avec le support d'experts indépendants, le Groupe a vérifié que sa stratégie de réduction d'émissions de gaz à effet de serre était conforme aux efforts d'atténuation nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2°C. Cette modélisation s'est fondée sur l'approche absolue SBTi se servant de la trajectoire d'émissions du 5^{ème} rapport du GIEC.

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

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

– RÉDUIRE LES ÉMISSIONS LIÉES À LA CONSTRUCTION DE 35 % D'ICI À 2030

Unibail-Rodamco-Westfield a été le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager à réduire de façon significative sur un périmètre élargi son empreinte carbone liée à la construction. Concrètement, réduire de 35 % son intensité carbone entre 2015 et 2030 implique de passer en moyenne de :

- en Europe (Royaume-Uni compris) de 850 kgCO₂eq/m²(1) construit en 2015 à 552,5 kg CO₂eq/m² en moyenne d'ici fin 2030. La référence de 2015 est basée sur l'intensité carbone des nouveaux projets en cours de développement entre 2012 et 2015 : Trinity (France), Wroclavia (Pologne), Aéroville (France), Majunga (France), Westfield Mall of Scandinavia (Suède), et Minto (Allemagne) ;
- aux États-Unis, de 1 294 kgCO₂eq/m² construit en 2015 à 841 kg CO₂eq/m² en moyenne d'ici fin 2030. Cette nouvelle référence pour les États-Unis a été calculée en 2019 à la suite des bilans carbone effectués sur les projets Westfield UTC, Westfield Valley Fair, Westfield Topanga et Westfield Valencia.

Tandis que le niveau de référence de 1 294 kgCO₂eq/m² pour les États-Unis a été calculé à partir de projets d'extensions, la méthode de calcul des niveaux de référence en Europe et au Royaume-Uni sera retravaillée en 2020 pour prendre en compte ces types de projets.

Les principaux leviers permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en terme d'émission de carbone dans les projets de construction de l'entreprise sont les suivants :

- une approche « construction sobre » dès la conception : utiliser moins de matériaux, par des choix de conception et de design optimisés : structure, aménagements et équipements, façades, faux-plafonds, réduction du nombre de places de parking, etc.
- le recours à de nouvelles solutions pour la construction et du choix de matériaux alternatifs et à faible émission de carbone : béton et ciment bas carbone, bois, produits recyclés, etc., y compris le choix des fournisseurs ou la sélection de produits en fonction de la situation géographique des sites de fabrication.
- une politique de partenariats ciblés avec les entreprises de construction et les fabricants de matériaux de construction pour la mise en œuvre de solutions innovantes.

Ces leviers sont intégrés au « *Sustainability Brief* » du Groupe, réunissant toutes les exigences pour les projets de développement (nouveaux projets, gros entretiens, rénovations et extensions) afin d'être conformes au programme Better Places 2030. Ce document, adopté en 2019, sera déployé au début de 2020. Les projets de développement seront évalués durant les principales revues de projet au regard des exigences qui y figurent.

L'évolution de la performance carbone vis-à-vis des objectifs du Groupe est présentée dans un graphique d'avancement en Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

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

– RÉDUIRE LES ÉMISSIONS LIÉES À L'EXPLOITATION DE 80 % D'ICI À 2030

L'empreinte carbone des actifs existants est essentiellement constituée par les émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies consommées dans le cadre de l'exploitation des bâtiments. Pour atteindre l'objectif ambitieux d'une réduction de 80 % d'émissions en exploitation entre 2015 et 2030, il faut actionner deux leviers simultanément :

- Accroître l'efficacité énergétique des parties communes et privatives des actifs du Groupe. Le Groupe poursuit l'objectif d'améliorer de 30 % l'efficacité énergétique de ses actifs (en kWh/m²) entre 2015 et 2030. En vue d'atteindre cet objectif ambitieux, tous les actifs du Groupe devront être associés à un plan d'action d'efficacité énergétique (voir Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie);
- opérer une transition rapide vers des énergies moins carbonées. Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à utiliser une électricité à 100 % issue de sources d'énergies renouvelables (« électricité verte »), aussi bien pour la consommation des parties communes de ses actifs (y compris les sites partagés) que pour la consommation électrique privée des enseignes.

Pour y parvenir, il faut pouvoir compter sur une forte implication des commerçants locataires : en 2019, 82 % de l'empreinte carbone liée à la consommation énergétique de l'exploitation des actifs correspondait aux parties occupées par les commerçants. Pour ce faire, les deux leviers qui consistent à améliorer l'efficacité énergétique et à passer à des sources énergétiques à faible émission de carbone, sont également actionnés dans les parties privatives des actifs, en coopération avec les locataires : des exigences vertes ont été ajoutées dans les contrats de location et des comités de Développement Durable sont organisés à l'échelle des bâtiments (voir Section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs).

L'évolution de la performance carbone au regard des objectifs est présentée dans un graphique d'avancement en Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

– RÉDUIRE LES ÉMISSIONS LIÉES AUX TRANSPORTS DE 40 % D'ICI À 2030

Les émissions de gaz à effet de serre du Groupe émanant du transport des visiteurs ou des occupants sont considérablement supérieures à celles générées par l'exploitation des bâtiments. Elles représentent plus de deux tiers de l'empreinte carbone totale du Groupe (voir Section 2.2.1.2 Bilan carbone). Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à accélérer la mobilité durable et se fixe l'objectif ambitieux de diminution de 40 % de l'empreinte carbone liée aux transports des visiteurs entre 2015 et 2030.

Cet objectif de réduction est soutenu par la disponibilité et la promotion de solutions de mobilité durable pour les utilisateurs de nos actifs existants et de l'exigence, pour les nouveaux projets en cours, d'être associée à une bonne desserte par les transports publics. Globalement, le Groupe a comme ambition d'atteindre une

part modale automobile maximale de 50 % pour ses bâtiments existants ainsi que pour ses projets de développement (voir Section 2.2.4 Développer la connexion et la mobilité durable). En 2019, la méthodologie associée à l'empreinte carbone des transports a été mise à jour afin d'optimiser la fiabilité des résultats. En outre, la référence 2015 a été actualisée afin de prendre en compte les actifs situés aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'évolution de la performance carbone liée à la mobilité est présentée dans un graphique d'avancement en Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe en étant comparée aux objectifs du Groupe.

2.2.1.2 BILAN CARBONE

L'empreinte carbone correspond à la mesure de l'ensemble des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) liées aux activités du Groupe. La réalisation du bilan carbone permet d'identifier les contributions et les responsabilités associées aux différentes parties prenantes, ainsi que les leviers permettant de réduire l'impact du Groupe en matière d'émissions de carbone. Dans le cadre de la mise à niveau de la stratégie Better Places 2030 à l'échelle de tous ses territoires, le Groupe a actualisé ses mesures d'empreinte carbone pour 2015 (année de référence prenant en compte l'intégration des actifs des États-Unis et du Royaume-Uni) et 2019. À la suite de l'acquisition par Unibail-Rodamco de l'entreprise Westfield en 2018, l'année 2019 est la première année au cours de laquelle l'ensemble de l'empreinte carbone consolidée du Groupe est mesurée (Europe continentale, Royaume-Uni et États-Unis).

– MÉTHODOLOGIE

La méthode employée pour quantifier les émissions carbone s'appuie sur la norme ISO 14064-1, les lignes directrices du GHG Protocol et la méthodologie Bilan Carbone® de l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), et elle fait l'objet d'un référentiel méthodologique spécifique (voir Section 2.6.1 Méthodologie de reporting d'Unibail-Rodamco-Westfield).

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

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

SCOPES 1 ET 2

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

SCOPE 3

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

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

– RÉSULTATS : BILAN CARBONE DU GROUPE EXCLUANT VIPARIS

Les émissions de gaz à effet de serre sont de préférence exprimées selon l'approche « *Market-Based* » (facteurs d'émissions des fournisseurs) afin de valoriser les efforts réalisés dans la sélection des fournisseurs d'énergie du Groupe.

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

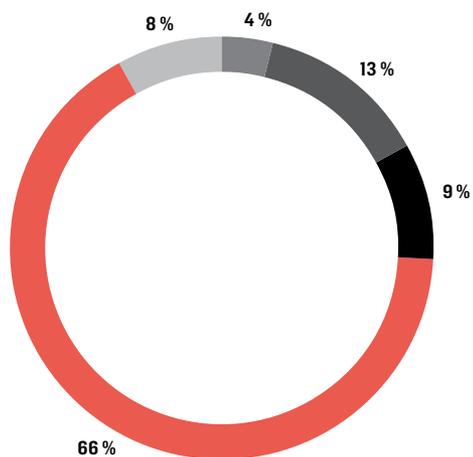
L'empreinte carbone 2015 fait office de référence pour suivre les objectifs carbone de la stratégie Better Places 2030. Cette dernière a été mise à jour en 2019 afin d'intégrer les émissions du Groupe émanant de toutes les régions dans lesquelles il est implanté, à la suite de l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco. Ci-dessous sont présentés les niveaux de référence mis à jour en matière d'empreinte carbone du Groupe en 2015 ainsi que l'empreinte carbone du Groupe en 2019.

EMPREINTE CARBONE DU GROUPE MISE À JOUR POUR 2015 ET 2019 SUIVANT LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION-BASED »

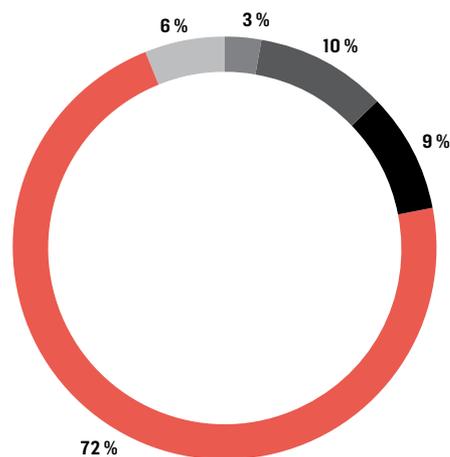
	Empreinte carbone (TCO ₂ eq)	
	Méthode « Market-Based »	Méthode « Location-Based »
2015 - Scope 1	26 868	26 868
2015 - Scope 2	135 340	169 218
2015 - Scope 3	4 896 155	4 891 760
TOTAL 2015 (année de référence)	5 058 363	5 087 846
2019 - Scope 1	24 095	24 095
2019 - Scope 2	69 000	163 940
2019 - Scope 3	4 051 756	4 128 930
TOTAL 2019	4 144 851	4 316 965

2.

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE EN 2015 PAR ACTIVITÉ



RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE EN 2019 PAR ACTIVITÉ



- Énergie gérée (incluant les émissions indirectes du scope 3 liées à l'énergie)
- Énergie preneurs
- Construction
- Transport des visiteurs et personnel
- Autres

ÉVOLUTION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE ENTRE 2019 ET 2015

	2019	2015	2019 Comparable à 2015 ⁽¹⁾	Évolution 2019 Comparable à 2015 vs 2015 ⁽¹⁾
	Milliers de TCO ₂ eq			
Énergie totale (scopes 1, 2 et 3)	520	856	680	-20 %
Construction	378	466	443	-5 %
Transport des visiteurs et du personnel	2 977	3 341	2 922	-13 %
Autres	270	395	354	-11 %
TOTAL	4 145	5 058	4 400	-13 %

(1) 2019 comparable à 2015 : correspond aux mesures d'intensité carbone de 2019 appliquées aux données d'activité de 2015 en recourant à des dénominateurs communs.

Ces résultats confirment la nécessité de prendre en compte un périmètre étendu d'émissions, de ne pas se limiter aux émissions liées aux consommations d'énergie du Groupe (Scope 1 et 2), mais surtout d'agir sur les enjeux carbone prioritaires du Scope 3 du Groupe.

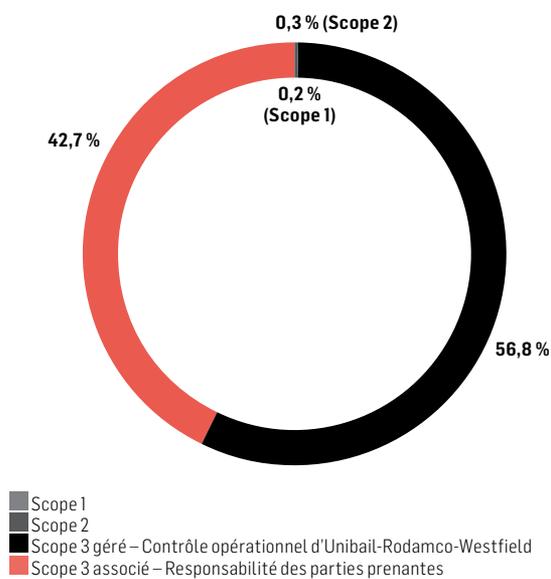
– RÉSULTATS : BILAN CARBONE DE VIPARIS

Le bilan carbone de Viparis est présenté ci-dessous pour les scopes 1, 2 et 3 selon les méthodologies « Market-Based » et « Location-Based ».

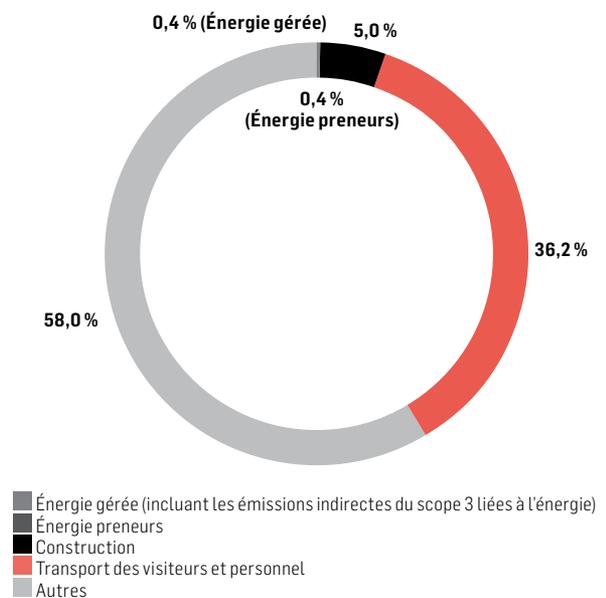
EMPREINTE CARBONE 2019 DE VIPARIS SUIVANT LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION-BASED »

	Empreinte carbone (TCO ₂ eq)	
	Méthode « Market-Based »	Méthode « Location-Based »
2019 - Scope 1	1 570	1 570
2019 - Scope 2	2 918	4 669
2019 - Scope 3	937 942	937 942
TOTAL 2019	942 430	944 181

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DE VIPARIS EN 2019 PAR SCOPE



RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DE VIPARIS EN 2019 PAR ACTIVITÉ



– ZOOM SUR LES ÉMISSIONS DE SCOPE 1 ET 2 LIÉES À L'EXPLOITATION DES BÂTIMENTS

Dans le cadre de sa politique proactive d'exploitation efficace des bâtiments, capitalisant sur ses engagements de longue date dans ce domaine et conformément à la stratégie Better Places 2030 - en vertu de laquelle le Groupe ambitionne d'améliorer de 30 % l'efficacité énergétique de ses actifs existants entre 2015 et 2030 -, le Groupe effectue un suivi des émissions de gaz à effet de serre (GES) provenant de la consommation d'énergie liée à l'exploitation de ses bâtiments détenus et gérés (parties communes et équipements communs). Cela contribue à l'atteinte de l'objectif du Groupe de réduction de 80 % des émissions de gaz à effet de serre imputables à l'exploitation entre 2015 et 2030.

Afin de gérer la performance carbone de ses activités opérationnelles, le Groupe a défini des indicateurs pour mesurer l'intensité des émissions de gaz à effet de serre par zones dans chaque centre commercial et chaque bureau par rapport à la surface (m²), et par zone occupée par jour d'occupation pour ce qui est des sites de congrès et expositions (m² JOCC). Cela permet d'analyser l'efficacité carbone globale d'un bâtiment à périmètre constant selon la finalité prévue.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE LIÉES AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EXISTANTS (SCOPES 1 ET 2) (TONNES DE CO₂EQ)⁽¹⁾

Émissions de gaz à effet de serre (CO₂, CH₄, N₂O, etc.) converties en équivalent CO₂ (« CO₂eq ») générées par les énergies achetées et

gérées par le gestionnaire du site sur l'année (Scope 1 : gaz naturel, Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
2019 Total	85 016	452	3 652
<i>dont Scope 1 émissions directes</i>	<i>16 399</i>	<i>247</i>	<i>2 319</i>
<i>dont Scope 2 émissions indirectes</i>	<i>68 617</i>	<i>205</i>	<i>1 333</i>
2018 Périmètre constant	94 031	665	4 425
2019 Périmètre constant	75 359	452	3 652
ÉVOLUTION 2019/2018 (%)	-20 %	-32 %	-17 %

La politique du Groupe concernant l'achat d'électricité renouvelable permet de réduire son empreinte carbone liée aux exploitations année après année. Cela permet au Groupe d'encourager les producteurs à investir dans le développement de technologies propres en augmentant la demande du marché relative à ces sources d'énergie.

INTENSITÉ CARBONE LIÉE AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES ACTIFS EXISTANTS (SCOPES 1 ET 2) PAR SURFACE POUR LES CENTRES COMMERCIAUX ET LES BUREAUX (kgCO₂EQ/M²/AN), ET PAR USAGE POUR LES CENTRES DE CONGRÈS ET EXPOSITIONS (gCO₂EQ/M² JOCC⁽²⁾/AN)

	Centres commerciaux (kgCO ₂ eq/m ²)	Bureaux (kgCO ₂ eq/m ²)	Congrès et Expositions (gCO ₂ eq/m ² JOCC)
2019 TOTAL	20,9	6,7	98,2
2018 Périmètre constant	27,0	11,1	111,8
2019 Périmètre constant	22,2	6,7	98,2
ÉVOLUTION 2019/2018 (%)	-18 %	-39 %	-12 %

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

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

(2) Surfaces occupées par jours d'occupation.

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE GÉNÉRÉES PAR LES FUITES DE FLUIDES FRIGORIGÈNES (TONNES DE CO₂EQ)

	Total (Tous bâtiments)
Émissions de GES liées aux fuites de fluides frigorigènes en 2019	7 090

En 2019, l'intensité carbone liée aux consommations d'énergies (Scope 1 et 2) du portefeuille de centres commerciaux du Groupe (CO₂eq/m²) a baissé : -18 % par rapport à 2018 à périmètre constant. Cette performance importante s'explique par :

- la transition réussie vers une électricité d'origine renouvelable dans le cadre du programme Better Places 2030, qui a contribué en grande partie à ce recul : en 2019, les centres commerciaux, les bureaux et les centres de congrès et expositions en Europe ont été alimentés à 100 %⁽¹⁾ par de l'électricité d'origine renouvelable. Aux États-Unis la transition sera effectuée sur les années 2020 et 2021 (voir Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie);
- la poursuite de l'amélioration de l'efficacité énergétique du portefeuille d'actifs détenus et gérés entre 2018 et 2019 : -3 % de consommations énergétiques à périmètre constant entre 2018 et 2019 ;

2.2.1.3 GESTION DES RISQUES CLIMATIQUES ET ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le cadre de la gestion des risques du Groupe est présenté dans le Chapitre 6 Facteurs de risques et contrôle interne. Une analyse des risques RSE a été réalisée au niveau Groupe (voir Section 2.1.2.2 Risques et opportunités RSE) ; ce paragraphe détaille l'analyse des risques liés au changement climatique pour le Groupe.

En plus de répondre à l'atténuation du changement climatique (voir Section 2.2.1.1 Stratégie en matière de changement climatique), Better Places 2030 aborde également l'adaptation au changement climatique à travers la résilience de ses actifs au changement climatique : le Groupe a pour objectifs que 100 % de ses projets de développement prennent en compte les risques climatiques de long terme, tout en minimisant l'utilisation de ressources et en maintenant le confort des utilisateurs d'ici à 2025, ainsi que 100 % de ses actifs existant soient dotés d'un plan d'adaptation aux risques liés au changement climatique en 2022.

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

En 2019, le Groupe a commandé une évaluation des risques liés au changement climatique couvrant tous ses actifs existants ainsi que le portefeuille de projets de développement. Conformément aux recommandations du groupe de travail « *Task force on Climate-related Financial Disclosures* » (TCFD), cette étude a porté à la fois sur les risques associés à la transition (politique, juridique, technologique, marché) et sur les risques physiques (risques chroniques : précipitations, température, sécheresse et élévation du niveau de la mer). Elle envisage les scénarios RCP4.5 et RCP8.5 du GIEC, avec différents horizons prévisionnels : court terme 2030, moyen terme 2050 et long terme 2100. La méthodologie concernant les risques physiques s'appuie sur une évaluation de chaque actif existant avec des niveaux d'exposition, de sensibilité et de capacité adaptative pour aboutir à un score final de vulnérabilité physique. La méthodologie concernant les risques de transition s'appuie sur des études locales et la collecte de données sur des sites d'actifs donnés.

L'évaluation des risques liés au changement climatique a permis à URW d'obtenir une vue d'ensemble des futurs risques du changement climatique pour son portefeuille, ce qui aide le Groupe à concevoir des plans d'adaptation pertinents face au changement climatique pour ses actifs existants et à intégrer des mesures d'adaptation aux projets de développement. De plus, et à plus courte échéance, le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

Le processus de due diligence d'Unibail-Rodamco-Westfield relatif aux acquisitions et aux nouveaux projets de développement couvre l'analyse des risques et opportunités relatifs aux enjeux financiers et opérationnels. Par exemple, le processus inclut un audit complet de la performance technique, réglementaire, environnementale, sanitaire et de sécurité. L'impact financier potentiel lié aux risques identifiés est pris en considération pendant la phase de due diligence. Parmi les problèmes couverts figurent notamment les risques liés au changement climatique, la pollution des sols, la protection des zones humides, l'amiante, les risques de légionnelles et les rayonnements électromagnétiques.

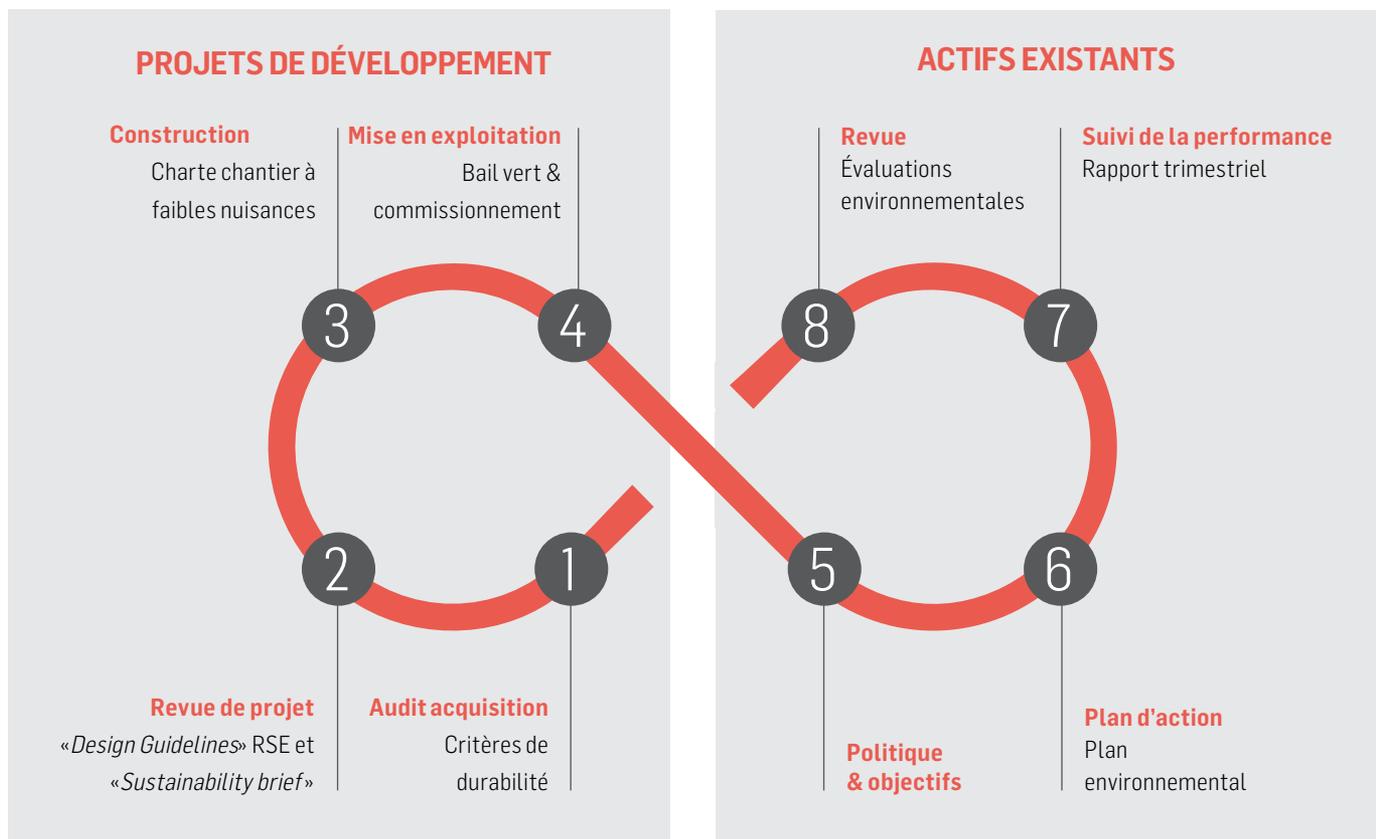
(1) Excepté une interruption temporaire de l'approvisionnement en électricité verte en 2019 pour Pasing Arcaden et Gera Arcaden.

2.2.2 CONCEVOIR DES BÂTIMENTS DURABLES

2.2.2.1 SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

La stratégie environnementale du Groupe s'articule autour d'un Système de Management Environnemental (SME) visant à réduire l'impact des actifs à chaque étape de leur cycle de vie, de la conception jusqu'à l'exploitation quotidienne.

SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DU GROUPE



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

– SME POUR LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le SME garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus durable à long terme, conformément à la stratégie RSE du Groupe, afin de minimiser leur impact environnemental. Pour chaque projet, le SME couvre les quatre étapes du processus de développement et implique plusieurs départements, notamment Développement, Sécurité, Équipes techniques, Opérations, Activité locative ainsi que les équipes sur site de Gestion des centres commerciaux :

- **audit d'acquisition** : l'aspect durable et les risques liés aux changements climatiques sont analysés et évalués au cours du processus de due diligence du Groupe ;
- **revues de projet** : aux étapes clés de la phase de conception du projet, le projet est évalué à l'aide du « Sustainability Brief » afin d'assurer sa conformité vis-à-vis de la stratégie RSE du Groupe ;
- **construction** : la maîtrise d'œuvre se conforme à la Charte chantier à faibles nuisances du Groupe, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction ;
- **mise en exploitation** : une procédure de mise en exploitation est suivie pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation), de la formation de l'équipe de direction du centre commercial et des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques.



Dans le cadre du SME, nous avons créé, en 2019, une communauté de champions RSE à l'échelle du Groupe au sein des équipes de développement afin d'assurer le partage des bonnes pratiques dans tous les pays. Cette communauté est animée par l'équipe RSE du Groupe.

Pour tous les projets de développement Flagships au Royaume-Uni et en Italie, des exigences de conception et de gestion opérationnelle (*Design & Operational Requirements* ou *DOR*) ont été définies pour être intégrées au périmètre de base des prescriptions clients des équipes Design & Construction. Ces exigences comprennent des critères environnementaux et techniques allant des équipements d'accès à la gestion du vent et de la chaleur. Des experts par thématiques dits « *champions* » ont été identifiés dans tous les secteurs d'activités pour contribuer à la compilation des données. Chaque catégorie comprend une introduction avec les bonnes pratiques et les enseignements tirés le cas échéant, les exigences en termes d'espace, les exigences techniques et d'équipement, celles de gestion du risque et d'exploitation, celles de prestations de services et de maintenance et les besoins d'innovation, de futurs systèmes et de technologies. Chaque obligation a ensuite été classée comme indispensable pour le bâti (« *Must Have* ») ou recommandée (« *Should Have* ») pour l'innovation et les améliorations futures. Le DOR figure dans les prescriptions clients pour les projets Milan et Croydon et une analyse des écarts a été effectuée pour chaque projet de développement, afin d'assurer qu'aucun point n'ait été omis sur la portée et le coût du projet. En termes de bénéfices pour l'activité, la mise en œuvre du DOR assurera l'apport d'une réelle valeur aux processus de développement, conception et construction ainsi qu'aux processus opérationnels de gestion des centres, et sera un support permettant la mise en place de démarches d'améliorations continues.

– PHASE DE CONCEPTION ET REVUE DE PROJET

En 2019, le « *Sustainability Brief* » a été élaboré en collaboration avec les équipes de développement afin de traduire opérationnellement les objectifs de la stratégie Better Places 2030 pour les projets de développement. Le « *Sustainability Brief* » s'applique à la fois aux nouveaux développements ainsi qu'aux projets d'extension et de rénovation à l'échelle du Groupe. Il établit des exigences minimales applicables à tous les projets ainsi que des exigences spécifiques pour les projets de grande ampleur.

Les exigences s'appliquant à tous les projets comprennent entre autres :

- Conception prévoyant une exploitation avec zéro déchet en décharge;
- Bois 100 % labellisé FSC (*Forest Stewardship Council*) ou bénéficiant de la certification PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières) aussi bien pour le bois de chantier que les bâtiments eux-mêmes ;
- Taux de valorisation des déchets de construction et de démolition de 60 % au minimum.

De plus, dans le cadre de la stratégie Better Places 2030, 100 % des projets de développement devront intégrer une solution d'économie circulaire d'ici à 2025.

Les exigences s'appliquant aux projets de grande ampleur comprennent entre autres :

- Niveau de certification environnementale minimum à obtenir : mention « *Excellent* » au titre du référentiel de certification BREEAM (projets européens) ou « *GOLD* » dans le cadre du référentiel LEED (projets aux États-Unis) ;

- Les solutions d'efficacité énergétique passive ou à base d'énergies renouvelables mises en place doivent représenter au moins 10 % de la réduction de l'énergie conventionnelle ou de la réduction des émissions de carbone sur le projet ;
- Conduite d'études de faisabilité pour l'intégration de matériaux biosourcés en structure ainsi que la mise en œuvre d'initiatives basées sur les principes de l'économie circulaire ;
- Conduite d'une étude d'impact liée aux risques climatiques à long terme, tout en limitant l'exploitation des ressources et en maintenant le confort pour les usagers.

Pendant les étapes clés de la phase de conception du projet, des revues RSE sont réalisées :

- Afin de s'assurer que les exigences minimales du « *Sustainability Brief* » sont prévues dans le projet ;
- Afin d'étudier des variantes dans le but d'améliorer les performances environnementales du projet conformément aux objectifs de la stratégie Better Places 2030.

Énergie et carbone

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

Depuis 2017, les équipes de Développement du Groupe sont formées à l'utilisation de cette méthodologie et à l'application de ces objectifs afin d'assurer, dès la phase de conception, la parfaite prise en compte de ces nouvelles exigences par l'ensemble de la maîtrise d'œuvre et des entreprises prestataires. En 2019, les premières sessions de formation des nouvelles régions du Groupe ont été dispensées aux équipes de développement américaines.

À ce titre, 53 % des projets en développement⁽¹⁾ ont réalisé une Analyse en Cycle de Vie en phase de conception ou faisabilité (équivalent à l'étape 2 du RIBA) à fin 2019.

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

Ainsi, le projet Sisters s'inscrit parfaitement dans la recherche d'une performance environnementale ambitieuse, garantie par les certifications et labels visés HQE Exceptionnel, BREEAM *Outstanding* (partie bureaux), Effinergie +. Ce projet a également été sélectionné par l'ADEME pour participer en tant que pilote à l'expérimentation E+C- (Énergie + Carbone -) afin d'apporter des réponses crédibles à la question de la transition vers

(1) Projets de développement engagés au 1^{er} janvier 2019 dépassant les seuils de surface et de coût d'investissement du *Compliance book*.

la neutralité carbone sur les immeubles de grande hauteur (IGH). Le label E+C- est le précurseur de la future réglementation thermique française intégrant les émissions de carbone des bâtiments.

Eau et Déchets

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations du nouveau « Sustainability Brief », de la Charte chantier à faibles nuisances ainsi que les exigences des référentiels de certification BREEAM et LEED en ce qui concerne la gestion de l'eau et des déchets.

Ces recommandations comprennent notamment :

- les bonnes pratiques et solutions techniques pertinentes qui permettent, dès la phase de conception, de s'engager dans une démarche de limitation de la consommation d'eau, en particulier dans la sélection des équipements installés (toilettes, urinoirs, extincteurs, sprinklers, systèmes de climatisation, etc.) ;
- Intégration des exigences zéro déchets en décharge pour les futures opérations obligatoires d'ici à 2025 conformément à la stratégie Better Places 2030 ;
- Une étude de faisabilité doit être réalisée précocement pour envisager le traitement des déchets sur site (par exemple à travers le compostage).

Maîtrise des pollutions et des risques environnementaux

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

Ainsi, dans le cadre de son processus d'acquisition, le Groupe intègre dans le périmètre de ses expertises pré-acquisition une évaluation des risques techniques, réglementaires, sanitaires, de sécurité et environnementaux, dont la pollution des sols, la protection des zones humides et les risques liés au changement climatique. Pour les nouveaux projets, le Groupe se conforme à toute la réglementation en vigueur concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Une évaluation de l'impact environnemental est effectuée en amont de chaque projet.

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2019.

– CONSTRUCTION DURABLE

Depuis 2011, la Charte chantier à faibles nuisances du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension en Europe continentale. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses chantiers tout en réduisant les pollutions pour le personnel des entreprises présentes sur le site, pour le voisinage et l'environnement. Basée sur les critères du BREEAM, elle intègre aussi toutes les exigences définies dans les réglementations locales et nationales en vigueur en matière d'urbanisme. Depuis 2014, les entreprises de construction doivent adhérer à la Charte chantier à faibles nuisances du Groupe dans le cadre de la signature de contrat avec Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale. Cette charte a été mise à jour en 2019 afin de s'appliquer dans toutes les régions où le Groupe opère et sera déployée en 2020 dans toutes ces régions comme prévu dans le « Sustainability Brief ».

La Charte chantier à faibles nuisances intègre notamment les exigences suivantes :

- informer les riverains et perturber le moins possible la circulation ;
- former et informer le personnel des entreprises de construction ;
- assurer une gestion adéquate des risques et de l'utilisation des produits dangereux ;
- garantir a minima 60 % de recyclage des déchets en poids (valorisation matière) et la traçabilité de tous les déchets produits ;
- gérer et réduire la pollution sonore, visuelle et les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation.



NOMBRE ET PART DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT METTANT EN PLACE UNE CHARTE CHANTIER À FAIBLES NUISANCES

	2019
Nombre de projets de développement mettant en œuvre une charte de chantier à faibles nuisances	8
Part des projets de développement mettant en œuvre une charte de chantier à faibles nuisances	67 %

Prévention des pollutions

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

POLLUTION ET RÉHABILITATION DES SOLS

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

	2019
Dépenses de dépollution des sols (k€)	2 384
Volumes concernés (m ³)	39 599

Le volume de dépollution des sols entrepris pour les projets de développement en 2019 est lié aux travaux des projets de construction de Westfield Vélizy 2 « Leisure Extension » et de la tour Trinity.

Santé et sécurité sur les chantiers

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

Les équipes de Maîtrise d'œuvre rédigent les descriptifs techniques remis aux entreprises lors du processus d'appel d'offres, ces descriptifs rappellent ces règles de sécurité et citent les normes en vigueur en matière de sécurité, santé. À la remise des offres des entreprises, les équipes de Maîtrise d'œuvre veillent à contrôler la conformité des offres par rapport aux descriptifs techniques et aux normes de sécurité. Les entreprises de construction ne répondant pas à ces exigences au travers de leurs offres sont exclues du processus d'adjudication.

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

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

2.2.2.2 CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES DES BÂTIMENTS EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de sa stratégie pour les projets de développement établie dans le « *Sustainability Brief* », Unibail-Rodamco-Westfield vise une certification environnementale pour tous les nouveaux grands projets de construction, projets de gros entretien et

d'extension : BREEAM en Europe et LEED aux États-Unis. Unibail-Rodamco-Westfield vise au minimum les niveaux « *Excellent* » (BREEAM) ou « *Gold* » (LEED) pour ses projets de développement de grande envergure.

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

Le projet Docks 76 a été le premier centre commercial d'Europe à recevoir la certification BREEAM. Depuis, le Groupe a établi de nombreuses références au sein du secteur en Europe. En 2019, le Groupe a notamment confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant 2 certificats BREEAM en phase conception : un BREEAM « *Excellent* » pour le projet Shift et un BREEAM « *Very Good* » pour le projet Mall of the Netherlands ainsi que les certificats post-construction de la phase 2 de Westfield London (BREEAM *New Construction* « *Very Good* ») et les bureaux de Wroclavia (BREEAM *New Construction* « *Excellent* »).

Par ailleurs, outre la sécurisation du niveau *Excellent/Gold*, tous les projets doivent réaliser une étude de faisabilité technique et économique afin d'atteindre le niveau *Outstanding/Platinum* visé dans le « *Sustainability Brief* ». À l'heure actuelle, deux projets de développement visent le niveau *Outstanding* au titre du BREEAM (pas encore sécurisé).

PART DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ENGAGÉS DANS UN PROCESSUS DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

Parmi les projets « *engagés* » et « *contrôlés*. »

	2019
Part des projets de développement engagés dans un processus de certification environnementale	76 %

Tous les projets de développement récents sont engagés dans un processus de certification environnementale du bâtiment (au moins selon le référentiel BREEAM ou LEED). Les autres projets étaient trop avancés au moment du lancement de Better Places 2030 pour démarrer une démarche de certification ; pour la plupart d'entre eux, les travaux de construction avaient déjà commencé.

NOMBRE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT QUI ONT OBTENU UNE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE EN PHASE CONCEPTION

Parmi les projets « *Committed* » et « *Controlled* »

	2019
Nombre de projet de développement qui ont obtenu une certification BREEAM / HQE en phase conception	6
Part des projets de développement qui ont obtenu une certification (BREEAM ou HQE) en phase conception	50 %

Le faible nombre de projets de développement ayant obtenu une certification environnementale en phase conception est principalement lié au fait que la plupart des projets ne sont pas encore assez avancés dans leur conception en 2019 pour obtenir la certification.

En ce qui concerne les actifs de congrès et expositions (Viparis), le Hall 6 du parc d'expositions de Paris Porte de Versailles a reçu sa certification provisoire BREEAM *New Construction* et le Hall 7 a reçu sa certification définitive.

2.2.2.3 MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

– RÉDUIRE L'IMPACT CARBONE DES MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION

Dans le cadre de son engagement pionnier qui consiste à réduire de 35 % l'empreinte carbone sur le périmètre élargi de son activité de construction entre 2015 et 2030, le Groupe porte une attention particulière à la sélection et l'utilisation des matériaux qui seront employés sur ses projets de développement. Concrètement, il entend le faire en :

- adoptant une approche de « construction sobre en matière » dès la phase de conception (structure, façade, faux plafond, aménagements...);
- ayant recours aux nouvelles solutions et produits optimisés en poids carbone (béton bas carbone, matériaux biosourcés, matériaux recyclés, etc.);
- demandant à la maîtrise d'œuvre de privilégier les solutions alternatives avec des faibles contenus carbone;
- adoptant une politique d'achat qui intègre des critères liés au poids carbone des produits et matériaux de construction via notamment les fiches de déclaration environnementale et sanitaire (FDES) ou les déclarations environnementales des produits (DEP).

En 2019, le Groupe a également élaboré des lignes directrices sur la conception des espaces intérieurs afin d'inciter les équipes d'architectes d'intérieur à opter pour des matériaux à meilleures performances carbone.

Le Groupe s'efforce en priorité de réduire l'impact carbone des postes les plus significatifs, à commencer par la structure et les fondations du bâtiment. Par exemple, le Groupe envisage actuellement d'utiliser du ciment bas carbone pour tous ses projets de développement. On peut notamment citer les fondations du projet de bureaux Trinity, dont l'infrastructure de l'Avenue de la Division Leclerc intègre du ciment bas carbone. De plus, le sol des espaces de bureau est revêtu de planchers composites. Sisters, Mall of Europe, 3 Pays, Westfield Hamburg ou Altamar sont autant de projets dans lesquels il est envisagé de recourir à du ciment bas carbone pour optimiser l'empreinte carbone.

Sur le projet *mixed use* Ateliers Gâté, Unibail-Rodamco-Westfield travaille en étroite collaboration avec Hoffman Green Cement Technologies pour employer un ciment innovant (qui représente une réduction de l'empreinte carbone de plus de 75 % par rapport à un béton classique). Le projet intégrera également un immeuble de logement en bois pour valoriser les matériaux biosourcés et réduire les émissions indirectes liées à la construction.

Le Groupe intègre en outre l'économie circulaire à ses projets de développement. Par exemple, s'agissant de la réutilisation des matériaux dans les projets de développement, une mission a été menée dans le cadre du projet Michelet avec l'entreprise Cycle Up afin de quantifier les déchets réutilisables. De plus, le projet Sisters étudie actuellement la possibilité d'employer des dalles de plancher technique issues du réemploi.

– UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

La politique du Groupe relative aux matériaux stipule que 100 % du bois utilisé dans les projets de développement, d'extension et de rénovation doit être issu de forêts gérées durablement et certifiées des labels FSC ou PEFC.

Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-

traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction reconnues. Les responsables de projets du Groupe sont invités à porter une attention particulière à cette exigence contractuelle. Le Groupe cherche à obtenir la certification finale « *post-construction* » pour un maximum de projets selon le référentiel BREEAM ou LEED. Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de la construction est vérifiée et validée (Prérequis pour BREEAM et optionnel pour LEED).

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

2.2.2.4 CONFORT, SANTÉ, BIEN-ÊTRE ET PRODUCTIVITÉ POUR LES UTILISATEURS DE NOS BÂTIMENTS

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

Pour les projets de développement, la conception des façades s'effectue dans une recherche d'équilibre entre performance thermique (coefficient d'isolation, facteur solaire), performance carbone et confort visuel (niveau d'éclairage naturel, protection contre l'éblouissement).

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

En outre, pendant la phase de conception de nouveaux grands projets de développement, le confort et le bien-être sont évalués à l'aide d'une simulation thermique dynamique afin d'assurer des meilleurs niveaux de confort pendant l'exploitation. Afin d'évaluer la résilience des bâtiments, les mêmes simulations sont également réalisées à l'aide de fichiers météorologiques contenant des scénarios climatiques pessimistes. Les projets doivent être adaptés (ou expliquer dans quelle mesure ils sont facilement adaptables) au regard des niveaux attendus de confort.

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

2.2.3 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ÉCOLOGIQUE

2.2.3.1 SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)

– SME POUR LES ACTIFS EXISTANTS

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

Le système de management environnemental repose sur quatre étapes du processus de gestion de la performance environnementale : fixation des objectifs, mise en place d'un plan d'action environnemental, mesure des résultats, et analyse de la performance :

- **Politique et objectifs du Groupe** : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif détenu et géré, déclinant les objectifs à long terme du Groupe et prenant en compte les spécificités de chaque site ;
- **Plan d'action environnemental** : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré. Au quotidien, les directeurs techniques chargés des actifs assurent leur performance environnementale, effectuent le suivi de l'exploitation et assurent la mise en œuvre des plans d'action environnementaux des actifs. Des revues complémentaires externes commandées par les équipes techniques peuvent également être menées au niveau des actifs lorsqu'une expertise spécifique est requise, par exemple, des audits portant sur la gestion des déchets ou la consommation énergétique ;
- **Rapport trimestriel et rapport annuel** : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre ;
- **Revue** : au niveau des actifs, le Groupe réalise des revues des performances environnementales internes. Ces revues sont réalisées au moins une fois par an par les équipes chargées du Développement durable au niveau des plateformes ainsi qu'auprès de l'équipe RSE. Les réalisations au regard des objectifs fixés sont alors évaluées.

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux du point de vue de la certification de ses actifs au titre de la norme BREEAM *In-Use* (voir Section 2.2.3.2 Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation). Cette norme internationale est entrée en vigueur pour les actifs du Groupe en 2011 pour promouvoir la qualité de leur gestion environnementale et de leurs performances sur ce plan, liées aux visiteurs, aux commerçants et aux communautés locales.

De plus, deux des centres commerciaux du Groupe au Royaume-Uni, Westfield Stratford City et Westfield London, ont tous deux été certifiés selon le référentiel de management environnemental ISO 14001, respectivement depuis 2013 et depuis 2015.

Pour ce qui est des sites de congrès et expositions, la filiale Viparis

est engagée dans une démarche de certification ISO 20121, qui reconnaît un système de management de Responsabilité Sociale et Environnementale pour les activités événementielles. La certification ISO 20121 de Viparis, obtenue pour la première fois en 2014 pour ses sites et toutes ses activités, illustre bien l'engagement novateur et proactif du Groupe en matière de RSE : Viparis est devenu l'un des premiers acteurs internationaux de l'événementiel à décrocher cette certification exigeante, ce qui constitue à la fois un avantage concurrentiel certain et le gage de pratiques commerciales transparentes et plus efficaces. En octobre 2017, le renouvellement de la certification ISO 20121 de Viparis a été confirmé par Bureau Veritas Certification pour un nouveau cycle de trois ans.

2.2.3.2 CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES DES BÂTIMENTS EN PHASE D'EXPLOITATION

Unibail-Rodamco-Westfield vise à obtenir des certifications environnementales en exploitation pour 100 % de ses centres commerciaux et bureaux détenus et gérés dans le monde, tout en maintenant des hauts niveaux de certification.

À la fin de l'année 2019, le Groupe avait 50 actifs certifiés BREEAM *In-Use* pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2), dont 47 Centres commerciaux et 3 immeubles de bureaux, ce qui représente une surface totale certifiée de plus de 3,5 millions de m². Cela représente une part de 58 % du portefeuille d'actifs existants du Groupe en nombre d'actifs (commerces et bureaux), et une couverture de 58 % en surface.

– CENTRES COMMERCIAUX

En 2019, 4 centres commerciaux ont été re-certifiés Breeam *In-Use* (actifs certifiés en 2016 dont les certificats ont été renouvelés au bout de 3 ans) : Lyon Confluence, Pasing Arcaden, Fisketorvet and Bonaire.

La performance du Groupe en matière de certification environnementale est à nouveau très élevée, établissant des références locales de marché dans un certain nombre de pays. 2 des 4 centres certifiés en 2019 ont atteint une note « *Outstanding* » pour le volet Gestion du bâtiment (Partie 2), soit la note la plus élevée au titre de la certification BREEAM *In-Use*. Parmi ces centres, Pasing Arcaden a aussi décroché le niveau « *Outstanding* » pour le volet Performance de l'actif (Partie 1). Au total, 8 centres commerciaux au sein du portefeuille du Groupe affichaient une certification double « *Outstanding* » en 2019.

Dans l'ensemble, Westfield Chodov demeure l'actif avec le plus haut score pour la Gestion du bâtiment (Partie 2) au sein du portefeuille de centres commerciaux existants du Groupe, ainsi que celui avec le score le plus élevé parmi tous les bâtiments commerciaux de République tchèque, selon les critères du référentiel BREEAM *In-Use International* 2015.

Au 31 décembre 2019, le Groupe avait 47 centres commerciaux détenus et gérés certifiés BREEAM *In-Use*, dont 21 notés « *Outstanding* » en Gestion du bâtiment (Partie 2).

Les centres commerciaux certifiés totalisent plus de 3,4 millions m² de GLA consolidée et correspondent à 57 % du portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés du Groupe en nombre de bâtiments, représentant un taux de couverture de 57 % de certification BREEAM *In-Use* en surface. En 2019, les centres commerciaux certifiés BREEAM *In-Use* au sein du portefeuille du Groupe sont tous situés en Europe continentale (90 % des centres

commerciaux européens continentaux du Groupe en nombre sont certifiés), dans la mesure où le référentiel de certification BREEAM *In-Use* n'a pas encore été déployé aux États-Unis.

La stratégie opérationnelle de certification environnementale des bâtiments du Groupe sera déployée aux États-Unis à partir de 2020. Du point de vue de la performance des actifs, 45 % des certificats

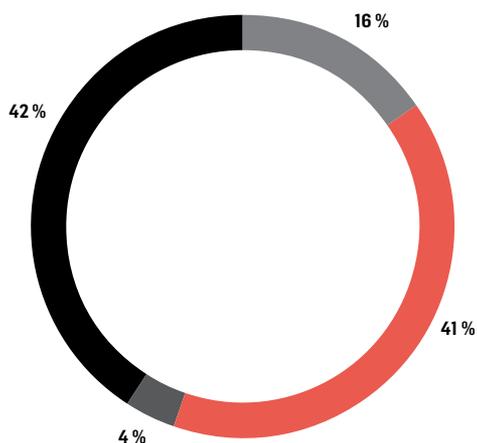
BREEAM *In-Use* obtenus par les centres commerciaux du Groupe ont atteint le niveau « Outstanding » pour la partie Gestion du bâtiment (Partie 2) du référentiel, contre une moyenne de seulement 7,8 % pour le marché de l'immobilier commercial européen(1), confirmant les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

2.

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM *IN-USE* DES ACTIFS EXISTANTS DU GROUPE EN NOMBRE D'ACTIFS ET EN SURFACE – CENTRES COMMERCIAUX

	Nombre d'actifs certifiés	Surface certifiée (m ² GLA)	Actifs certifiés	
			% (en nombre)	% (en m ² GLA)
2019				
Total des centres commerciaux certifiés	47	3 438 000	57 %	57 %
dont « Outstanding » (Partie 2)	21	1 631 000	45 %	47 %

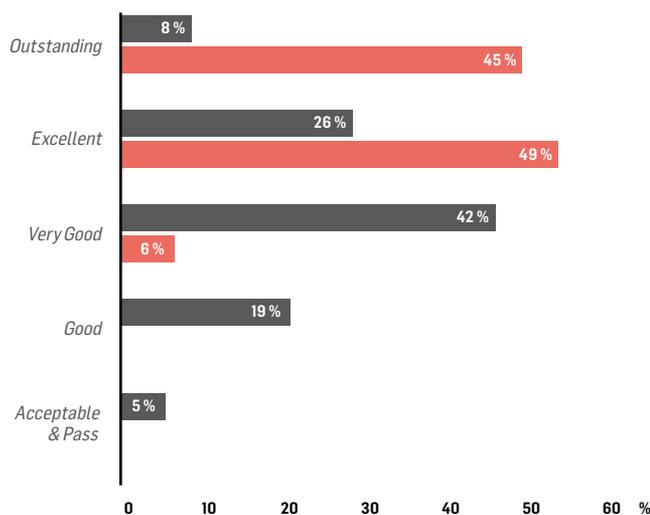
TAUX DE COUVERTURE DES CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES EN EXPLOITATION ET EN DÉVELOPPEMENT AU SEIN DU PORTEFEUILLE DE CENTRES COMMERCIAUX EXISTANTS DU GROUPE (EN NOMBRE) (%)



- Actifs certifiés à la fois en phase de développement (BREEAM, DGNB ou LEED) et en exploitation (BREEAM *In-Use*)
- Actifs certifiés en phase d'exploitation uniquement (BREEAM *In-Use*)
- Actifs certifiés en phase de développement uniquement (BREEAM, DGNB ou LEED)
- Actifs non certifiés

(1) Partie 2 : Gestion du Bâtiment.

RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS BREEAM *IN-USE* DES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE PAR NOTE (EN NOMBRE D'ACTIFS) EN COMPARAISON AVEC LE SECTEUR DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL EUROPÉEN(1)



(1) Source : données BRE Global BREEAM *In-Use* (ensemble des pays européens exceptés l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne et les Pays-Bas), données DIFNI / TÜV SÜD NSO (Autriche, Allemagne), données BREEAM ES / ITG NSO (Espagne), et données DGBC (Pays-Bas) au 31 décembre 2019 – 463 actifs de commerce (Retail) certifiés selon le référentiel BREEAM *In-Use* International 2015 (Partie 2).

– BUREAUX

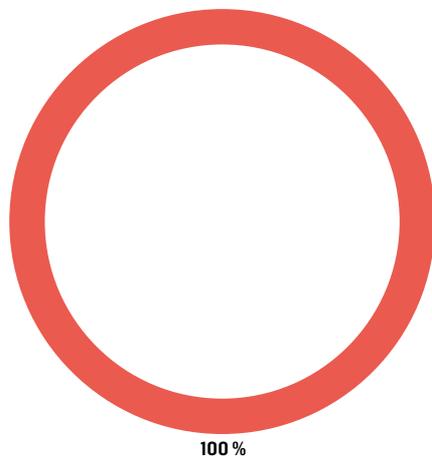
En 2019, l'immeuble de bureaux Le Sextant a été recertifié selon le référentiel BREEAM *In-Use International* 2015. Il a obtenu la note « *Very Good* » sur le volet Performance de l'actif (Partie 1) et la note « *Excellent* » sur le volet Gestion du bâtiment (Partie 2).

Au 31 décembre 2019, 100 % des actifs du portefeuille de Bureaux détenus et gérés étaient certifiés.

TAUX DE COUVERTURE DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE BREEAM *IN-USE* DES ACTIFS EXISTANTS DU GROUPE EN NOMBRE D'ACTIFS ET EN SURFACE – BUREAUX

	Nombre d'actifs certifiés	Nombre d'actifs certifiés (m ²)	Actifs certifiés	
			% (en nombre)	% (en m ²)
2019				
Total des actifs Bureaux certifiés	3	67 400	100 %	100 %
dont « <i>Excellent</i> » ou note supérieure (Partie 2)	2	55 300	67 %	82 %

TAUX DE COUVERTURE DES CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTALES EN EXPLOITATION ET EN DÉVELOPPEMENT AU SEIN DU PORTEFEUILLE DE BUREAUX EXISTANTS DU GROUPE (EN NOMBRE) (%)



- Actifs certifiés à la fois en phase de développement (BREEAM, DGNB ou LEED) et en exploitation (BREEAM *In-Use*⁽¹⁾)
- Actifs certifiés en phase d'exploitation uniquement (BREEAM *In-Use*⁽¹⁾)
- Actifs non certifiés

(1) Partie 2 : Gestion du Bâtiment.

– SITES DE CONGRÈS ET EXPOSITIONS

S'agissant des sites de congrès et expositions, mis à part la certification ISO 20121 actuelle des 10 actifs Congrès et expositions du Groupe (voir Section 2.2.3.1 Système de management environnemental (SME)), l'actif Boutique du Palais a été recertifié BREEAM *In-Use* en 2019, avec le niveau « *Excellent* » pour les volets Performance de l'actif (Partie 1) et Gestion du bâtiment (Partie 2).

2.2.3.3 BAUX VERTS ET ENGAGEMENT DES PRENEURS

Le Groupe s'engage dans une politique active de promotion des « baux verts » depuis fin 2009. Les baux verts visent à améliorer la performance des locataires en matière de RSE, pendant la phase d'exploitation, par une série d'exigences concernant notamment les aménagements, l'exploitation et le reporting. Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des biens qu'ils occupent. Cette évolution des comportements permet d'optimiser les charges des parties communes

et privatives en réduisant les consommations d'énergies, d'eau et en améliorant le tri des déchets à la source et d'ainsi préparer le Groupe et ses parties prenantes à une augmentation des contraintes (réglementaires, disponibilité, etc.) sur la gestion des ressources.

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



Dans le cadre des engagements Better Places 2030, cette annexe environnementale sur les baux a été renforcée en 2017 pour refléter les nouvelles ambitions du Groupe en termes de performance environnementale et de contributions à la communauté. L'atteinte de l'objectif de réduction de l'empreinte carbone des opérations du Groupe nécessite l'implication forte des locataires étant donné l'ampleur de leur consommation d'électricité (voir Section 2.2.1.2 Bilan carbone). Pour ce faire, les deux leviers du Groupe qui consistent à améliorer l'efficacité énergétique et à passer à des sources énergétiques à faible émission de carbone, sont aussi mises en œuvre dans les parties privatives des actifs, en coopération avec les locataires. Des clauses ont été ajoutées à cet égard à la première version des baux verts et prévoient notamment l'obligation d'installer des LED pour tous nouveaux travaux d'aménagement réalisés dans des espaces privatifs loués à partir de 2020, et l'obligation de signer un contrat d'approvisionnement en électricité verte. Afin de soutenir l'engagement du Groupe auprès de ses communautés, une clause a également été ajoutée pour inviter les locataires à participer à des initiatives organisées par le Groupe en vue de promouvoir l'emploi local. Le nouveau texte ainsi obtenu constitue la deuxième version des baux verts du Groupe (« baux verts version 2 »).

Suite à l'acquisition de Westfield en juin 2018, le Groupe a travaillé sur un nouveau modèle de bail vert également applicable aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a en effet pour objectif d'intégrer ses baux verts dans tous ses contrats de locations de commerces et de bureaux à travers ses deux plateformes européenne et américaine, d'ici 2020.

Les tableaux ci-dessous montrent les taux de pénétration de la dernière version applicable des baux verts au sein des actifs du Groupe, aussi bien pour les actifs existants que pour les projets de développement. Dans les centres commerciaux, le taux de pénétration des baux verts signés en 2019 est de 49 % dans l'ensemble du Groupe. Ce taux atteint 91 % en Europe continentale (Baux verts version 2 systématiquement proposés aux locataires à partir du 1^{er} mai 2017) et est de 0 % aux États-Unis et au Royaume-Uni (mise en application à partir de 2020). Pour ce qui est des bureaux, les baux verts version 2 ont été mis en place depuis début 2018 et ont atteint un taux de pénétration de 85 % des baux verts signés en 2019.

NOMBRE ET POURCENTAGE DE BAUX VERTS PARMIS LES BAUX SIGNÉS DANS L'ANNÉE ET LES BAUX ACTIFS (CENTRES COMMERCIAUX ET BUREAUX)

	Centres Commerciaux			Bureaux
	Total	Europe continentale	États-Unis et Royaume-Uni	Total
Nombre de baux verts signés dans l'année	1 335	1 335	0	11
% de baux verts signés sur le total de baux signés dans l'année	49 %	91 %	0 %	85 %
% de baux verts sur le total de baux actifs en fin d'année	18 %	31 %	0 %	23 %

En Europe continentale, pour accompagner l'adoption par les locataires de technologies d'éclairage efficaces en énergie et d'électricité d'origine renouvelable, des accords volontaires (*Memorandum of Understanding*) couvrant ces deux sujets ont été signés jusqu'en 2019. Ces sujets sont maintenant couverts par les baux verts version 2.

Les preneurs sont également intégrés dans la démarche de développement durable du Groupe via la tenue de comités pour la durabilité au sein de centres. Ces comités sont l'occasion de présenter les performances environnementales du bâtiment aux preneurs afin de les sensibiliser aux sujets environnementaux et promouvoir des actions d'améliorations opérationnelles.

2.2.3.4 GESTION DE L'ÉNERGIE

Le Groupe vise, dans sa stratégie Better Places 2030, à améliorer l'efficacité énergétique de ses centres commerciaux de 30 % (kWh/m²) d'ici 2030 par rapport à 2015. Dans le cadre de la stratégie Better Events pour Viparis, le Groupe vise aussi à réduire l'intensité énergétique de ses lieux de convention et d'exposition de 25 % (kWh/m² JOOC) d'ici 2030 par rapport à 2014.

Dans le cadre de son processus de gestion opérationnelle de la performance environnementale, le Groupe mesure les améliorations de son efficacité énergétique par catégorie d'actif par rapport à ces objectifs : les progrès et les résultats sont présentés à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

Pour atteindre ses objectifs ambitieux en termes d'efficacité énergétique, le Groupe a mis en place une politique de gestion de l'énergie spécifique pour ses actifs commerciaux européens en 2019.

Cette politique prévoit la définition, pour chaque actif, d'un plan d'action de gestion énergétique, fixant la trajectoire opérationnelle permettant d'atteindre l'objectif, identifiant les leviers d'amélioration de l'efficacité énergétique au niveau de l'actif, leur budget, et le calendrier de leur mise en œuvre progressive. Cette politique met aussi en avant les bonnes pratiques en terme d'optimisation énergétique, détermine la méthode pour définir des plans d'action en faveur des énergies renouvelables et elle fixe des exigences d'achat d'électricité verte.

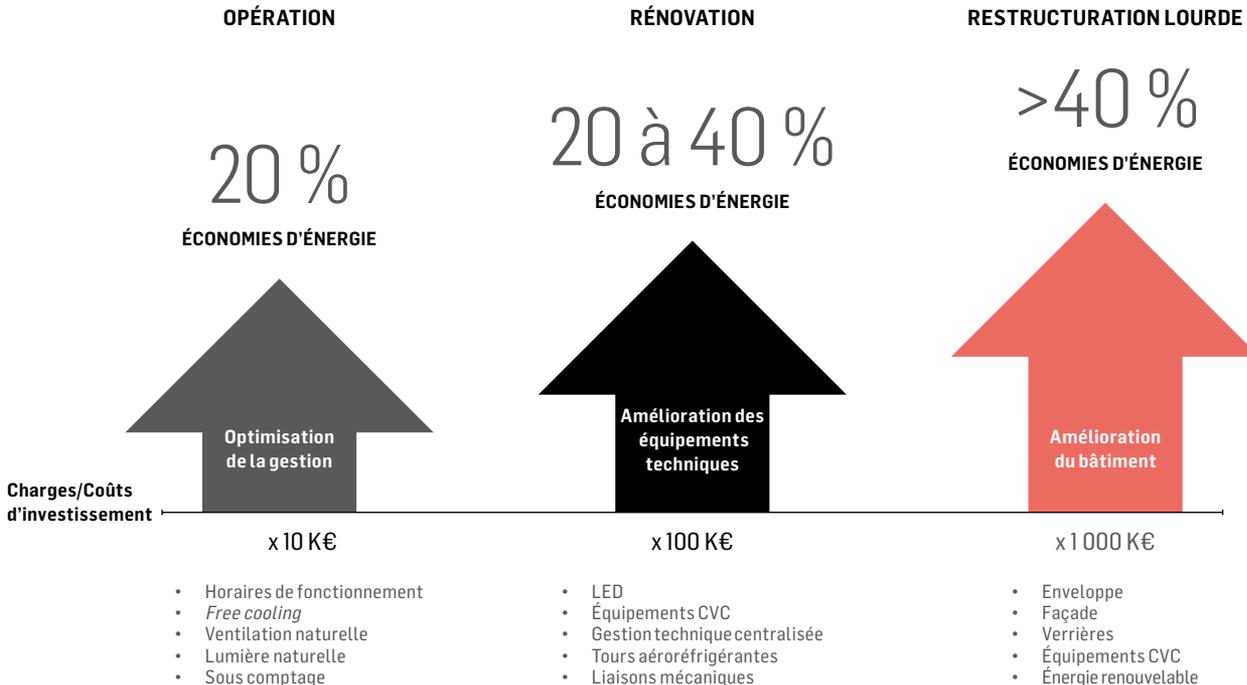
Aux États-Unis, la stratégie de gestion de l'énergie a été structurée autour de la rénovation d'éclairages en LED, de la gestion locale de l'énergie (ex : équipements sur plage horaire), lissage des pics de consommation, et stockage sur batteries. Des plans d'actions complets seront mis en place à l'échelle des centres dans le but d'identifier les leviers permettant d'atteindre les objectifs du Groupe en termes d'efficacité énergétique.

– CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant :

- l'optimisation quotidienne de l'exploitation et de la supervision des installations techniques ;
- l'amélioration de l'efficacité des équipements techniques via des travaux de maintenance annuels non récurrents ;
- des travaux structurels sur le bâti, en synchronisation avec la stratégie de création de valeur à long terme du Groupe (restructuration lourde).

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



Optimisation de la gestion

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité. Des mesures d'optimisation de la conduite de l'exploitation pour l'amélioration de l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif détenu et géré par le Groupe, grâce à l'implication des équipes sur site, des locataires et des prestataires de maintenance.

Parmi ces pratiques sont comprises : un suivi quotidien de la consommation d'énergie de chaque actif, l'identification de facteurs impactant la consommation énergétique, l'optimisation des heures de fonctionnement de chaque équipement technique, des plans d'action saisonniers pour adapter les températures de consigne aux conditions extérieures, une attention toute particulière portée aux modifications de comportement (par exemple éteindre les lumières et recourir à la ventilation naturelle), et des contrôles réguliers pour garantir que les équipements techniques fonctionnent de manière satisfaisante et optimisée.

Par exemple, des audits sur la consommation d'énergie sont effectués la nuit dans des centres commerciaux de l'ensemble du Groupe, dans les parties communes et privatives, par des équipes opérationnelles, pour identifier les économies d'énergie qu'il est possible de réaliser et rationaliser au maximum le fonctionnement des équipements consommateurs d'énergie lorsque les actifs sont fermés au public. Aux États-Unis, ces audits de nuit ont permis d'identifier des possibilités de réduction de la consommation d'énergie de 1 300 MWh en 2019. En Europe, des audits de nuit ont également été conduits en 2019, dans le cadre des mesures de gestion de l'énergie.

Pour repérer les gains rapides en termes d'efficacité énergétique, le Groupe compte aussi sur des experts externes. En 2019, des audits énergétiques avaient déjà été menés sur l'ensemble du portefeuille

en Europe et un projet de suivi de la consommation électrique a été examiné et budgétisé aux États-Unis pour 2020. Au Royaume-Uni, un programme visant à réduire la consommation d'énergie en diminuant la consommation d'électricité aux heures de pointe a été introduit depuis 2015.

Au 31 décembre 2019, trois actifs détenus et gérés par le Groupe en Europe (centres commerciaux et bureaux) avaient signé un Contrat de Performance Énergétique (CPE). Les CPE sont des accords contractuels entre Unibail-Rodamco-Westfield et l'entreprise en charge de la maintenance par lesquels cette dernière s'engage à améliorer l'efficacité énergétique d'un actif. Ces contrats, soutenus par des clauses d'incitation par bonus-malus, encouragent le prestataire à contribuer à l'objectif du Groupe, qui est de réduire la consommation énergétique sur site, et à gérer les coûts correspondants.

Le Groupe s'est aussi associée avec la start-up Deepki depuis 2018 pour mettre en place un outil de suivi des consommations énergétiques, dans tous ses centres commerciaux et centres de congrès et exposition en France. Le Groupe a également installé un système pilote de gestion intelligente de l'énergie dans deux de ses centres commerciaux français, qui devrait encore améliorer les économies d'énergies.

Amélioration des équipements techniques

En ce qui concerne les équipements techniques, le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), qui sont régulièrement améliorés afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance énergétique. L'efficacité énergétique est également un facteur déterminant dans le remplacement d'équipements techniques, notamment pour les travaux d'entretien réguliers touchant à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la

ventilation : des solutions efficaces sur le plan énergétique et à faible consommation sont systématiquement examinées dans le processus de planification pluriannuelle.

Lors de la rénovation d'anciennes unités de traitement d'air, pompes ou appareils d'éclairage, les actifs du Groupe doivent se conformer aux normes d'efficacité énergétique minimales. Il faut par exemple remplacer les unités à vitesse fixe par des unités à vitesse variable, mettre en place des équipements régulés par capteur, introduire des systèmes à récupération d'énergie ou limiter les pertes d'énergie, en optant notamment pour des ampoules LED.

En particulier, dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, Unibail-Rodamco-Westfield vise à systématiquement mettre en œuvre des solutions d'éclairage LED dans les parties communes de ses centres commerciaux détenus et gérés. Fin 2019, 47 % des centres commerciaux du Groupe étaient totalement équipés d'un éclairage LED dans leurs parties communes.

Le Groupe déploie la technologie LED dans tout son portefeuille en exploitation (parties communes et privatives) par deux moyens :

- la planification et le lancement de projets de rénovation LED via l'identification de lignes budgétaires spécifiques dans les plans budgétaires à 5 ans des actifs du Groupe, en faveur du remplacement progressif des sources d'éclairage existantes par des équipements LED ;
- la participation des preneurs au programme d'installation de LED du Groupe, via des dispositions dans les baux verts prévoyant ce type d'installation pour l'éclairage lors de la rénovation ou de l'ouverture de magasins (voir Section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs).

CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE (MWH)

Énergie finale consommée par les actifs dans les parties communes et par les équipements communs, et distribuée aux parties privatives pour le chauffage et/ou la climatisation des locataires. L'énergie consommée individuellement par les locataires n'est pas incluse. La consommation d'énergie comprend à la fois l'énergie achetée au réseau (produite hors site) et l'énergie produite sur site et auto-consommée par les actifs du Groupe.

	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
2019 TOTAL	728 832	8 121	65 285
<i>dont gaz naturel (Scope 1)</i>	79 786	1 203	11 311
<i>dont électricité (Scope 2)</i>	478 609	3 933	41 627
<i>dont réseaux urbains de chaleur et de froid (Scope 2)</i>	170 430	2 986	12 347
<i>dont production sur site (%)</i>	1 %	0 %	0 %
<i>dont achat hors site (%)</i>	99 %	100 %	100 %
2018 Périmètre constant	641 423	8 204	67 811
2019 Périmètre constant	608 746	8 121	65 285
ÉVOLUTION 2019/2018 (%)	-5 %	-1 %	-4 %

Aux États-Unis, les projets de rénovation LED réalisés entre 2013 et 2018 ont déjà permis d'économiser 68 000 MWh. Les projets de rénovation LED mis en œuvre en 2019 permettent des économies annuelles additionnelles de 9 700 MWh d'énergie, soit 1,2 M\$ d'économie annuelle. En Europe (incluant le Royaume-Uni), au 31 décembre 2019, 65 % des sources lumineuses dans les parties communes des centres commerciaux du Groupe sont basées sur la technologie LED, contre 43 % en 2017 en Europe continentale.

Amélioration du bâtiment

Les principales améliorations de l'efficacité des bâtiments (isolation thermique, puits de lumière, ...) sont en synchronisation avec des projets importants d'extension et de rénovation, pour lesquels le Groupe vise une certification environnementale du plus haut niveau (voir Section 2.2.2 Concevoir des bâtiments durables).

Résultats

En 2019, les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ont réalisé une réduction de 5 % de la consommation d'énergie en valeur absolue (MWh) et une réduction de 3 % de l'intensité énergétique (kWh/m²) à périmètre constant par rapport à 2018. En ce qui concerne le portefeuille de bureaux, la réduction de l'intensité énergétique a atteint 12 %. Les centres de congrès et d'exposition ont aussi réduit leur consommation d'énergie de 4 % sur la même période.

Les résultats de l'évolution 2015 - 2019 par rapport aux objectifs stratégiques du Groupe sont présentés en Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe.

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

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

	Centres Commerciaux
Évolutions des consommations d'énergie 2019/2018 (MWh)	-32 678
Économies financières estimées 2019/2018 (€)	-4 323 389

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES ACTIFS EXISTANTS, PAR SURFACE POUR LES CENTRES COMMERCIAUX ET BUREAUX (KWH/M²) ET PAR USAGE POUR LES CENTRES DE CONGRÈS ET EXPOSITION (KWH/M² JOCC⁽¹⁾)

L'efficacité énergétique est calculée sur le total de l'énergie finale achetée au réseau. L'énergie auto-consommée provenant de la production sur site est exclue.

	Centres Commerciaux (kWh / m ²)	Bureaux (kWh / m ²)	Congrès et Expositions (kWh / m ² JOCC)
2019 TOTAL	178	120	1,75
2018 Périmètre constant	183	136	1,71
2019 Périmètre constant	177	120	1,75
Évolution 2019/2018 (%)	-3 %	-12 %	2 %

– MIX ÉNERGÉTIQUE

Unibail-Rodamco-Westfield s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faible empreinte carbone ou de l'énergie d'origine renouvelable. Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe vise donc à :

- Multiplier par cinq sa capacité d'énergie renouvelable installée sur site d'ici 2025 par rapport à 2015 (voir résultats à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe) ;
- Étendre progressivement sa politique d'achat de 100 % d'électricité d'origine renouvelable à ses actifs détenus et gérés aux États-Unis.

Achat d'énergie renouvelable

Dans ce contexte, le Groupe a accéléré sa transition vers l'achat d'électricité d'origine renouvelable (« électricité verte »). En Europe, le Groupe a commencé à signer des contrats d'électricité verte avec des fournisseurs d'énergie depuis 2009, et 100 % des actifs (centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et exposition) fonctionnent entièrement à l'électricité verte depuis déjà 2018.⁽²⁾ Cette électricité verte est couverte par des mécanismes de garantie d'origine tels que définis par la directive européenne 2009/28/EC. Aux États-Unis, URW est engagé à déployer un mécanisme équivalent de certificats d'électricité verte à son portefeuille.

Le Groupe achète également de l'électricité renouvelable directement auprès de centrales de production d'énergie renouvelable par le biais d'Accord d'Achat d'Énergie (AAE). Un AAE couvre la fourniture en électricité de Westfield Culver City (US) et un nouvel AAE a été créé en 2019 afin de couvrir une partie des besoins en électricité du portefeuille français à partir de 2020.

Au-delà de l'achat d'électricité verte certifiée, le bouquet énergétique des actifs du Groupe fait l'objet d'une attention particulière. Par exemple, le Groupe privilégie les réseaux urbains plutôt que le gaz naturel pour les besoins de chauffage de ses bâtiments lorsque cela est possible. À Minto (Allemagne) et en Espagne, les fournisseurs de gaz naturel des centres commerciaux du Groupe s'engagent par ailleurs à compenser les émissions de gaz à effet de serre issues de la fourniture de cette énergie au Groupe.

(1) Surfaces occupées par jours d'occupation

(2) Excepté une interruption temporaire de l'approvisionnement en électricité verte en 2019 pour Pasing Arcaden et Gera Arcaden

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faible impact carbone auprès de ses fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle réduit tout d'abord l'intensité carbone des opérations du Groupe. Elle encourage ensuite les producteurs à investir dans des technologies « vertes » de production d'énergie en contribuant à la demande du marché en énergies renouvelables et bas carbone.

Le Groupe s'engage à étendre cette mesure aux enseignes de ses centres commerciaux, par une obligation contractuelle d'achat d'électricité verte pour les parties privatives (voir Section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs).

Production d'énergie d'origine renouvelable

Depuis plusieurs années maintenant, le Groupe a mis en place un programme d'installation de centrales solaires photovoltaïques sur ses sites, pour générer de l'électricité sur place. Grâce à un engagement ferme des équipes dirigeantes et aux avantages d'une facturation réduite et stabilisée, la capacité installée des systèmes du Groupe a constamment augmenté depuis le début de la mise en place, permettant de faire des économies de coûts et de faire la différence entre le Groupe et ses concurrents. Deux nouveaux projets d'énergie renouvelable ont été réalisés, aux centres commerciaux Westfield UTC et Westfield Valley Fair en 2019. Au total, il y a 6 installations de panneaux solaires sur des bâtiments du Groupe aux États-Unis, 10 en Europe (en France, Espagne, Autriche, Pologne et aux Pays-Bas) et une éolienne au centre commercial de Westfield Carré Sénart (France). En France, le centre commercial Aéroville utilise aussi l'énergie géothermique pour ses besoins en chauffage et refroidissement.

La capacité installée en énergie renouvelable des actifs du Groupe en 2019 représente un total de **7,84 MW**.

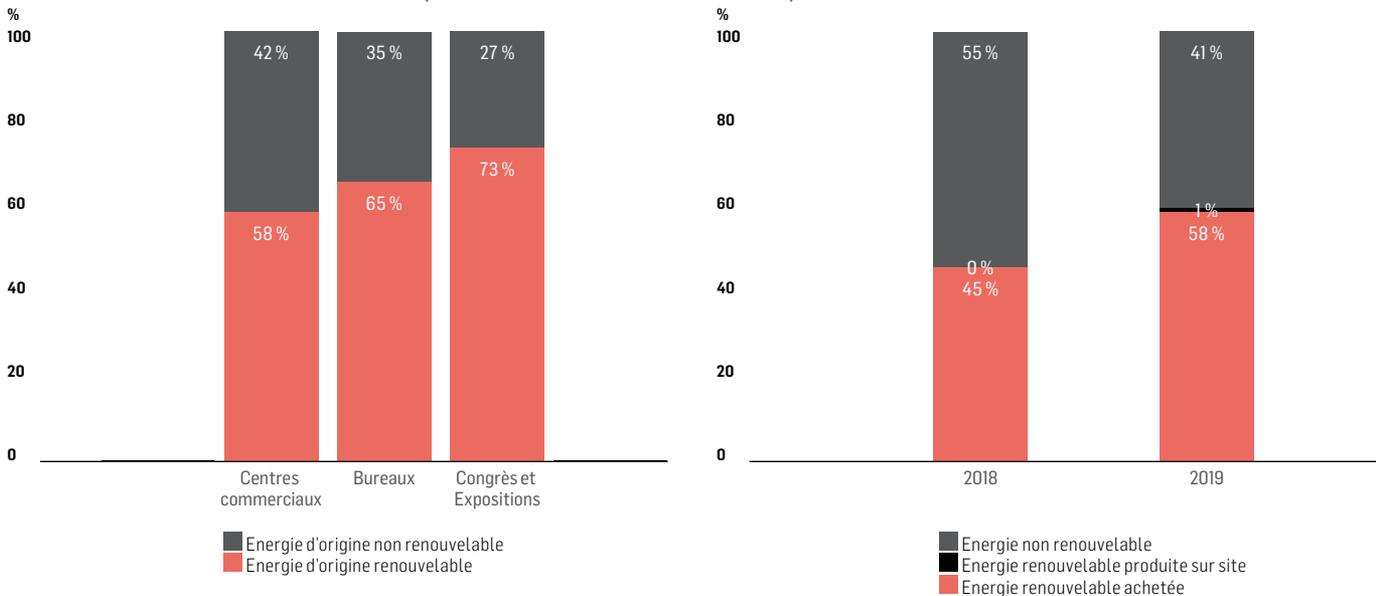
L'électricité renouvelable produite par le Groupe est soit auto-consommée pour répondre aux besoins en énergie d'un actif, soit vendue au réseau. La production totale d'électricité renouvelable sur site dans les actifs du Groupe et sa répartition entre énergie vendue et auto-consommée sont les suivantes :

ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE PRODUITE SUR SITE EN 2019 (MWh), ET RÉPARTITION ENTRE REVENTE ET AUTO-CONSOMMATION (%)

	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
Electricité renouvelable totale produite sur site (MWh)	6 474	0	0
dont auto-consommée (%)	89 %	-	-
dont vendue (%)	11 %	-	-

Résultats

MIX ÉNERGÉTIQUE 2019 ET SON ÉVOLUTION (TOUS LES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS)



Le mix énergétique du Groupe varie d'un pays à l'autre et est surtout influencé par la politique de production et d'achat d'énergie à faible impact carbone volontairement adoptée par le Groupe. Cette politique augmente la part d'énergie renouvelable du mix énergétique final acheté par les actifs détenus et gérés par le Groupe pour atteindre 59 % en 2019.

PART DE LA CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE PROVENANT DE SOURCES RENOUVELABLES PAR SOURCE D'ÉNERGIE: ÉLECTRICITÉ, RÉSEAUX DE CHALEUR ET FROID URBAINS, ET CONSOMMATION D'ÉNERGIE DIRECTE (%)

	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
Consommation totale d'électricité 2019 (MWh)	478 616	3 933	41 627
dont électricité verte (%)	70 %	100 %	100 %
Consommation totale issue des réseaux urbains de chaleur et de froid 2019 (MWh)	170 430	2 986	12 347
dont énergie renouvelable (%)	50 %	45 %	49 %
Consommation totale d'énergie directe 2019 (MWh)	79 786	1 203	11 311
dont énergie renouvelable (%)	0 %	0 %	0 %

2.2.3.5 GESTION DE L'EAU

L'analyse des risques extra-financiers a soulevé le fait que l'eau ne constituait pas un enjeu environnemental majeur pour Unibail-Rodamco-Westfield. En effet, les actifs de son portefeuille ne sont pas de gros consommateurs d'eau. De plus, l'exposition du portefeuille du Groupe au risque de pénurie d'eau a été réévaluée en 2019 en fonction de la localisation des actifs et des scénarios climatiques et est jugée très faible.

Toutefois, dans le cadre de sa politique d'utilisation efficace des ressources, la réduction de la consommation d'eau reste un objectif opérationnel de tous les sites et fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage attentifs aux niveaux des actifs et du Groupe.

Conformément aux bonnes pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures concrètes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. Le Groupe concentre notamment ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation permanente de l'exploitation, et la détection et la réparation rapides des fuites. Ainsi, un système de contrôle de la consommation d'eau en temps réel, basé sur le cloud, a été mis en œuvre dans plusieurs actifs aux États-Unis pour améliorer la gestion de l'eau et détecter efficacement les fuites, à l'aide d'un mécanisme d'alerte. Il a ainsi permis d'identifier et de réparer plusieurs sources de fuites d'eau sur des tuyaux, valves et équipements sanitaires, et de réaliser des économies importantes d'eau et de coûts.

Pour optimiser l'utilisation de l'eau et profiter d'économies de coûts correspondantes, le Groupe préfère aussi à l'utilisation d'eau potable, chaque fois que possible, celle d'eau non potable ou réutilisée. En 2019, 6 centres commerciaux ont recueilli 172 094 m³ d'eau de pluie et d'eaux souterraines sur site, réutilisées pour l'entretien et pour l'arrosage des espaces verts. Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie. 34 centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent les eaux d'essais réglementaires des systèmes de protection incendie. Des projets sont aussi à l'étude actuellement dans certains des actifs du Groupe, en vue d'utiliser les eaux souterraines pour des tours aéroréfrigérantes ou pour étendre les systèmes de récupération d'eau de pluie sur les toits pour les espaces paysagers.

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires afin de réduire la consommation d'eau des actifs existants. Les baux verts (voir Section 2.2.3.3 Baux verts et engagement des preneurs) et les Comités de développement durable organisés avec les locataires sur site permettent de sensibiliser lesdits locataires à l'utilisation de l'eau et de les associer à l'enjeu de préservation de la ressource en eau.

En termes de prévention de la pollution environnementale, les eaux de ruissellement des parcs de stationnement sont traitées avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux collectifs urbains d'eaux usées.

En 2019, l'intensité hydrique en Litres/visite dans les centres commerciaux détenus et gérés est en baisse de 3 % à périmètre constant par rapport à 2018.

CONSOMMATION D'EAU (M³) ET RÉPARTITION PAR SOURCE (%)

Eau achetée au réseau urbain (municipal) et prélèvements d'eau à partir d'autres sources pour utilisation dans les parties communes et privatives des actifs existants.

	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
CONSOMMATION D'EAU TOTALE 2019	7 726 771	21 707	337 648
<i>dont eau municipale (%)</i>	93 %	100 %	100 %
<i>dont eau de pluie (%)</i>	2 %	0 %	0 %
<i>dont eaux souterraines (%)</i>	0 %	0 %	0 %
<i>dont eaux de surface (%)</i>	1 %	0 %	0 %
<i>dont eaux usées provenant d'une autre entreprise (eau grise) (%)</i>	4 %	0 %	0 %
2018 Périmètre constant	7 601 767	21 366	312 079
2019 Périmètre constant	7 498 954	21 707	337 648
ÉVOLUTION 2019/2018 (%)	-1 %	2 %	8 %

INTENSITÉ HYDRIQUE PAR USAGE DES ACTIFS EXISTANTS POUR LES CENTRES COMMERCIAUX (LITRE/VISITE/AN), POUR LES BUREAUX (LITRE/OCCUPANT/AN), ET POUR LES CENTRES DE CONGRÈS ET EXPOSITION (LITRE/M² JOCC⁽¹⁾/AN)

	Centres Commerciaux (Litre/visite)	Bureaux (Litre/ occupant)	Congrès et Expositions (Litre/ m ² JOCC)
2019 TOTAL	7,20	7 386	5,29
2018 Périmètre constant	7,35	7 798	4,64
2019 Périmètre constant	7,15	7 386	5,29
ÉVOLUTION 2019/2018 (%)	-3 %	-5 %	14 %

(1) Surfaces occupées par jours d'occupation.

2.2.3.6 GESTION DES DÉCHETS

Le Groupe s'est fixé pour objectif de n'envoyer aucun déchet à la décharge d'ici 2025 dans sa stratégie Better Places 2030 (voir évolution à la Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe). La politique de gestion des déchets d'Unibail-Rodamco-Westfield vise donc à maximiser le recyclage et à minimiser les volumes envoyés en centres d'enfouissement sans valorisation.

Le volume total de déchets générés dans un bâtiment, quel que soit son usage, repose principalement sur le niveau d'activité des locataires, c'est-à-dire les ventes pour les centres commerciaux et le taux d'occupation pour les immeubles de bureaux. Cela veut dire que le Groupe a un impact limité sur le volume total des déchets générés sur le site. Il s'engage toutefois à prendre des mesures en faveur d'une gestion efficace des déchets. Il souhaite par exemple augmenter le tri des déchets, sensibiliser les locataires et les inciter à réduire la quantité de déchets jetés et mettre en œuvre des solutions innovantes de gestion des déchets.

– AMÉLIORER LE TRI DES DÉCHETS EN COLLABORATION AVEC LES LOCATAIRES ET LES FOURNISSEURS DE DÉCHETS

Des installations de tri des déchets appropriées sont en place dans tous les actifs et la plupart des actifs sont équipés d'installations de tri spécifiques et de solutions de traitement pour les déchets organiques, ce qui représente une part importante de la quantité totale de déchets générés par le Groupe.

Les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés à propos des modalités et procédures locales de gestion de déchets mises en place sur site et à vis-à-vis de l'importance du tri en amont, via par exemple des comités de développement durable des locataires sur site et la mise au point de guides de tri rappelant les bonnes pratiques à suivre par type de déchet. Les contrats des prestataires et les « baux verts » fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Les prestataires de gestion des déchets sont tenus de suivre et de remettre un rapport d'avancement mensuel avec le détail des tonnages collectés par type de déchets et les pourcentages de valorisation atteints. Ils doivent également soumettre régulièrement à la direction de site un plan de progrès avec des propositions d'amélioration pour la gestion des déchets ou des propositions d'opportunités disponibles telles que des améliorations de plateformes de valorisation. La direction technique des centres commerciaux se réunit régulièrement avec les prestataires de gestion des déchets pour suivre l'avancement et les performances en la matière. La mission des prestataires de gestion des déchets s'étend toutefois au-delà de la gestion et du reporting, en s'axant aussi fortement sur l'engagement et la communication envers les locataires.

Le travail avec les preneurs inclus de leur transmettre des guides pour les accompagner dans le tri des déchets à leur échelle, en ajoutant de la signalétique sur les poubelles existantes, en partageant les bonnes pratiques, en appuyant sur l'importance de bien trier les différents matériaux et en les informant sur le cadre réglementaire accompagnant ces démarches. Au Royaume-Uni, par exemple, des sessions de formation sont ainsi organisées régulièrement avec les centres commerciaux via le programme « *Green Academy* » du prestataire chargé des déchets. Aux États-Unis, les bâtiments comprenant des programmes de restauration produisant des déchets verts disposent d'une aide supplémentaire pour la mise en œuvre et la gestion des déchets alimentaires. Tous les centres commerciaux

du Groupe organisent par ailleurs chaque année une réunion avec leurs parties prenantes (preneurs et prestataires de traitement) avec un point détaillé sur les résultats de la gestion des déchets du site.

Les locataires sont aussi encouragés à réduire leurs déchets par la mise en œuvre d'une refacturation individuelle des taxes sur les déchets. En outre, un nombre croissant de centres commerciaux sont équipés d'un système de gestion des déchets avancé qui comprend la pesée des déchets de chaque locataire séparément afin de facturer les frais réels liés aux tonnages générés. Ceci encourage un meilleur tri des déchets à la source, qui permet aux preneurs de réduire le tonnage déposé en déchets résiduels DIB (déchet industriel banal) dont l'élimination est plus coûteuse. Ce système contribue efficacement à améliorer le taux de recyclage des actifs.

– METTRE AU POINT DES SOLUTIONS INNOVANTES DE GESTION DES DÉCHETS

Des solutions innovantes de traitement des déchets sur site sont aussi installées dans plusieurs des actifs du Groupe pour augmenter la quantité de déchets valorisés et réduire les coûts de gestion des déchets. Il s'agit par exemple d'éco-digesteurs transformant des déchets organiques en eaux grises inertes qui peuvent ensuite être évacuées dans une canalisation standard ; de composteurs produisant de l'engrais pour espaces verts à partir de déchets organiques ; et d'un système de transformation de déchets plastiques en filaments, associé à une imprimante 3D pour recycler des déchets plastiques en nouveaux objets comme des tasses en plastique au centre commercial Metropole Zlicin (République tchèque).

Pour accroître constamment son taux de recyclage des déchets, et dans le cadre de son programme d'innovation, le Groupe a mis au point des partenariats fructueux avec deux startups :

Le premier partenariat, lancé en 2017 avec Phénix, a introduit deux projets pilotes pour identifier et créer de nouvelles filières de valorisation des déchets destinés au rebut : un audit complet de la gestion des déchets d'un centre commercial a été réalisé pour identifier les moyens de recyclage et un partenariat avec des commerçants a été instauré pour recycler des déchets organiques. Suite au succès de ces projets pilotes, Phénix a été sélectionné lors d'un appel d'offres visant à choisir le nouveau prestataire de gestion de déchets pour le centre commercial Westfield Rosny 2 (France) à compter de début 2019. Ce partenariat vise à promouvoir des principes d'économie circulaire dans la gestion des déchets, avec pour objectif d'avoir 100 % de déchets réutilisés ou recyclés d'ici fin 2021 à Westfield Rosny 2.

En second lieu, le Groupe a lancé en avril 2018 un partenariat avec la start up Too Good To Go, qui propose aux commerçants une solution pour empêcher le gaspillage des invendus alimentaires en fin de journée en les mettant en relation avec des consommateurs via une application offrant des paniers de produits invendus à prix réduits. Après le succès d'un projet pilote initial lancé au centre commercial Westfield Euralille (France), le Groupe a lancé début 2019 la mise en place à grande échelle de ce partenariat dans tous ses centres commerciaux français. L'objectif initial qui était de sauver 50 000 repas en 2019 a été dépassé avec plus de 126 000 repas sauvés au cours de l'année dans le portefeuille français du Groupe. En 2020, le Groupe vise à continuer d'empêcher le gaspillage alimentaire en élargissant le partenariat avec Too Good To Go à travers d'autres pays d'Europe.

Dans le cadre de sa stratégie Better Events 2030, Viparis a créé une nouvelle dynamique dans le secteur des événements en se concentrant sur l'économie circulaire et en entamant des discussions conjointes avec différentes parties prenantes : opérateurs et organisateurs d'événements, animateurs de stand et services de nettoyage. Ces discussions ont mené à la réalisation de trois tests lors de trois expositions de différentes tailles au parc des expositions de Paris Nord Villepinte. Les premiers résultats de ces tests sont encourageants, avec jusqu'à 65 % de tri des déchets pour l'une des expositions testées. Au-delà de la gestion et des chiffres des flux de déchets, les questions sur les filières de valorisation des déchets et l'éco-conception ont été abordées. Ce travail d'économie circulaire donnera lieu à de nouveaux objectifs communs aux différentes parties prenantes de l'Union française des Métiers de l'Événement (UNIMEV) : un « Engagement pour la croissance verte » (ECV) sera signé entre les parties prenantes du secteur et quatre ministères du gouvernement français pour trouver des solutions pratiques pour traiter la question des déchets et atteindre des objectifs concrets de recyclage.

TOTAL DES DÉCHETS GÉNÉRÉS (EN TONNES MÉTRIQUES), ET RÉPARTITION PAR MODES DE TRAITEMENT (%)

Total des déchets⁽¹⁾ collectés sur site et générés par les opérations des centres commerciaux (parties communes et locataires) et flux correspondants de traitement des déchets.

	Centres Commerciaux
TOTAL DÉCHETS 2019 (TONNES MÉTRIQUES)	138 952
<i>dont déchets recyclés (%)</i>	<i>39 %</i>
<i>dont déchets valorisés : récupération d'énergie (%)</i>	<i>29 %</i>
<i>dont non valorisés (%)</i>	<i>32 %</i>
TOTAL DÉCHETS 2018 (TONNES MÉTRIQUES)^(*)	144 752
<i>dont déchets recyclés (%)</i>	<i>42 %</i>
<i>dont déchets valorisés : récupération d'énergie (%)</i>	<i>31 %</i>
<i>dont non valorisés (%)</i>	<i>27 %</i>

(*) Jumbo est exclu des données 2018.

2.2.3.7 POLLUTIONS ET RISQUES POUR L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ, LA SÛRETÉ, ET L'ENVIRONNEMENT

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

Les systèmes de management HSE et Sûreté permettent au Groupe d'évaluer régulièrement ses performances en matière de prévention des risques et d'ancrer durablement, au sein de ses équipes opérationnelles et de direction, une forte culture de gestion des risques.

— RÉSULTATS

En 2019, 37 % des déchets générés par les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe ont été envoyés à la décharge, dont 26 % valorisés avec récupération d'énergie. 39 % des déchets ont été recyclés (réemploi, recyclage des matériaux et des déchets biodégradables), contre 42 % en 2018. Au total, 68 % des déchets ont été valorisés en 2019, par recyclage ou récupération d'énergie. Deux des centres commerciaux du Groupe, situés au Royaume-Uni, ont déjà réussi à n'envoyer aucun déchet en décharge, et ce depuis 2012.

— GESTION DES RISQUES POUR L'HYGIÈNE, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT (HSE)

Le Groupe a défini une politique adaptée en matière de gestion des risques Hygiène, Sécurité, Environnement (HSE), qui prévoit des règles et principes directeurs au niveau Groupe, complétés au niveau local par des procédures conformes à la réglementation locale. Les principaux domaines couverts par la politique de gestion des risques HSE du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, les radiations électromagnétiques, les installations classées, les installations techniques et de sécurité, et les systèmes d'alarme et d'extinction incendie.

(1) Déchets de la gestion desquels URW est juridiquement responsable. Les responsabilités du Groupe en matière de gestion des déchets et donc les périmètres de reporting sont guidés par les exigences spécifiques nationales. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales : ce n'est alors pas le Groupe qui contrôle le mode de gestion et le traitement final des déchets qui y sont produits. L'élimination des déchets dangereux ne relève pas de la responsabilité juridique du Groupe. Elle est en effet gérée directement par les entreprises de maintenance qui en sont responsables et utilisent le mode de traitement approprié. Les actifs de Bureaux et les centres de Congrès & Expositions sont exclus du périmètre des indicateurs relatifs aux déchets. Dans les centres de Congrès & Expositions (activité de la filiale Viparis), les déchets sont en effet gérés par les organisateurs d'expositions. Dans les bureaux, les services de ramassage des déchets, qu'ils soient assurés par une société privée ou par l'autorité locale, sont partagés avec d'autres bâtiments et propriétaires. Par conséquent, il n'existe pas de données séparées pour le Groupe.



Cette politique Groupe prévoit notamment une évaluation annuelle des risques HSE des actifs existants pour les plateformes européennes et américaines via deux Comités Groupe de Gestion des risques, et l'inspection et l'amélioration continue de ces bâtiments et de leurs équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement ou la sécurité des personnes. La documentation technique sur la maintenance et les tests réglementaires est aussi maintenue à jour et rendue disponible sur chaque site. Le suivi de la politique est assuré par les équipes sur site et contrôlé chaque année par des auditeurs externes ou par les équipes internes.

En Europe, en 2019, et comme chaque année, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques HSE pour les visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque actif du Groupe (centres commerciaux, bureaux, centres de congrès & expositions) et pays où le Groupe est implanté, selon un référentiel intégrant la réglementation externe et les politiques du Groupe. Cet audit attribue une cotation générale au site qui reflète son niveau de maîtrise des risques en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement selon 4 niveaux :

- A. gestion et maîtrise satisfaisantes des risques ;
- B. gestion et maîtrise satisfaisantes des risques, avec des améliorations encore nécessaires sur certains indicateurs ;
- C. constats d'écarts nécessitant la mise en place d'actions correctives ;
- D. gestion et maîtrise des risques insuffisantes.

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

L'objectif du Groupe est d'obtenir pour tous ses actifs européens détenus et gérés un score de B minimum pour l'évaluation de ces risques. En 2019, 69 % des actifs ont été audités dans l'ensemble du Groupe : 100 % en Europe et aucun aux États-Unis. 100 % des sites audités ont obtenu une cotation de niveau « A » ou « B ». Aucun actif n'a obtenu la note « C ». La note de niveau D n'a pas été attribuée depuis huit ans.

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

	Total Groupe	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT EXTERNE HSE 2019 (%)	69 %	65 %	100 %	100 %
dont % de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	100 %	100 %	100 %	100 %

Des évaluations internes sont aussi menées dans l'ensemble du Groupe, au niveau des actifs, pour assurer l'application des réglementations et procédures HSE, en identifiant les actions qui ont été mises en place, les nouveaux plans d'action à mettre en œuvre et le budget correspondant. Ainsi, pour réduire son exposition au risque de légionellose, le Groupe remplace progressivement les tours de refroidissement « ouvertes » par des systèmes éradiquant définitivement ce risque sur les sites en question.

d'équipes techniques régionales en fonction de leurs besoins, et tous les nouveaux collaborateurs des départements concernés suivent un cours d'introduction aux politiques de HSE, concernant notamment les politiques et les outils de contrôle des risques. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police) et les services administratifs compétents.

Une des clefs de voûte de cette démarche de prévention des risques est la formation des collaborateurs du Groupe. Les équipes locales reçoivent donc la formation HSE nécessaire sous la supervision

Pour plus de détails, voir Section 6.2.2.4 B Risques liés à la sûreté, à la santé et à la sûreté - Hygiène, santé et sécurité (y compris les catastrophes naturelles).

CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

Sanctions pour non-conformité en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments.

	2019
Nombre de sanctions 2019 pour non-conformité en matière d'hygiène et de sécurité des bâtiments	1
Montant 2019 des amendes associées (€)	100

CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE

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

	2019
Montant 2019 des amendes pour infractions environnementales (€)	5 768
Nombre de sanctions non pécuniaires pour infractions environnementales en 2019	12

– SÉCURITÉ ET GESTION DE CRISE

Il est essentiel de maîtriser les risques liés à la sécurité pour le portefeuille du Groupe, constitué d'espaces publics qui accueillent un grand nombre de visiteurs. En 2019, un département complet a été créé pour faire face à la menace du terrorisme, aux activités criminelles et à la cyber-protection des actifs.

Suivies et gérées via un Comité de sûreté Groupe, la politique et la stratégie en matière de sûreté sont supervisées au niveau du Comité de direction pour l'ensemble du portefeuille. Un Plan d'action régional pour la sûreté, revu par les équipes centrales, évalue les menaces pour la sûreté et oriente les mesures de sûreté pour les adapter aux spécificités locales. Un audit de sûreté est mené pour vérifier que le niveau minimal de protection requise est atteint et pour contrôler l'amélioration constante des actifs du Groupe. Tous les employés du Groupe ont également été invités à suivre une formation sur la Politique sûreté du Groupe.

Outre la prévention des risques liés à la sûreté, le Groupe a finalisé en 2019 la mise en œuvre d'un cadre de gestion de crise et l'organisation de la formation correspondante (voir Section 6.2.2.4 A Risques liés à la sûreté, à la santé et à la sûreté - Terrorisme et incident de sûreté majeur).

Enfin, dans le cadre du contexte de risque attentats auquel plusieurs pays sont confrontés, le Groupe a été amené à développer une politique déterminée et responsable de protection et de prévention du risque d'attaques, afin en particulier de rassurer les personnels des locataires et des prestataires travaillant sur les sites gérés par le Groupe, et également d'offrir un environnement sûr aux clients et visiteurs de ses actifs. Ces dispositifs, définis en étroite coopération avec les autorités publiques et les forces de l'ordre, combinent des moyens de surveillance et de détection, un renforcement des moyens humains de sûreté et des mesures d'information et de formation des personnels des locataires, afin de renforcer la vigilance de tous les personnels des sites et de réagir efficacement en cas de menace.

2.2.4 DÉVELOPPER LA CONNECTIVITÉ ET LA MOBILITÉ DURABLE

Dans le cadre de son programme Better Places 2030, Unibail-Rodamco-Westfield vise à assurer aux visiteurs de ses bâtiments un accès aux transports en commun ainsi qu'à des solutions de mobilité durable. Le Groupe s'est engagé à réduire de -40 % ses émissions de carbone du Scope 3 liées au transport des visiteurs par rapport à 2015 (voir Section 2.2.1 Répondre au changement climatique) et à atteindre l'objectif d'une part modale de 50 % des visiteurs accédant aux actifs du Groupe par des moyens de transport durables d'ici 2030. Cet engagement se répercute sur le portefeuille de développement du Groupe qui vise à connecter 100 % de ses projets de développement à des solutions de transport public significatives d'ici 2025. Voir Section 2.1.4.1 Synthèse de la performance RSE du Groupe pour une synthèse des résultats du Groupe vis-à-vis de ces objectifs stratégiques.

En prenant ces engagements, le Groupe adopte un point de vue à long terme sur l'évolution des tendances en termes de mobilité en travaillant sur l'attractivité de ses bâtiments ainsi qu'en favorisant l'émergence et l'accueil des nouvelles solutions de mobilité durable.

Afin d'atteindre ces objectifs, le Groupe travaille en partenariat avec des acteurs clés du secteur des transports afin d'accélérer le développement de solutions de transport innovantes et durables pour ses visiteurs.

2.2.4.1 CONNECTIVITÉ AUX TRANSPORTS

Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes et bénéficiant d'un très bon raccordement aux transports en commun. Les processus de sélection, d'investissement et de développement du Groupe s'orientent vers des projets de connexion et des solutions de mobilité durable qui ont un fort impact positif sur les territoires environnants. Des indicateurs tels que le nombre de bornes de recharge des véhicules électriques, d'espaces pour les vélos, de raccordements au transport public et les prévisions de part modale de la voiture, sont évalués pour chaque projet du Groupe. Ce dernier a notamment fixé des exigences minimales concernant ces indicateurs de mobilité pour tous ses projets de développement, dans son rapport sur le développement durable publié fin 2019. Ces exigences doivent être examinées à chaque étape clé du développement d'un projet.

Fin 2019, 100 % des projets de développement du Groupe sont connectés à des solutions de transport public significatives.



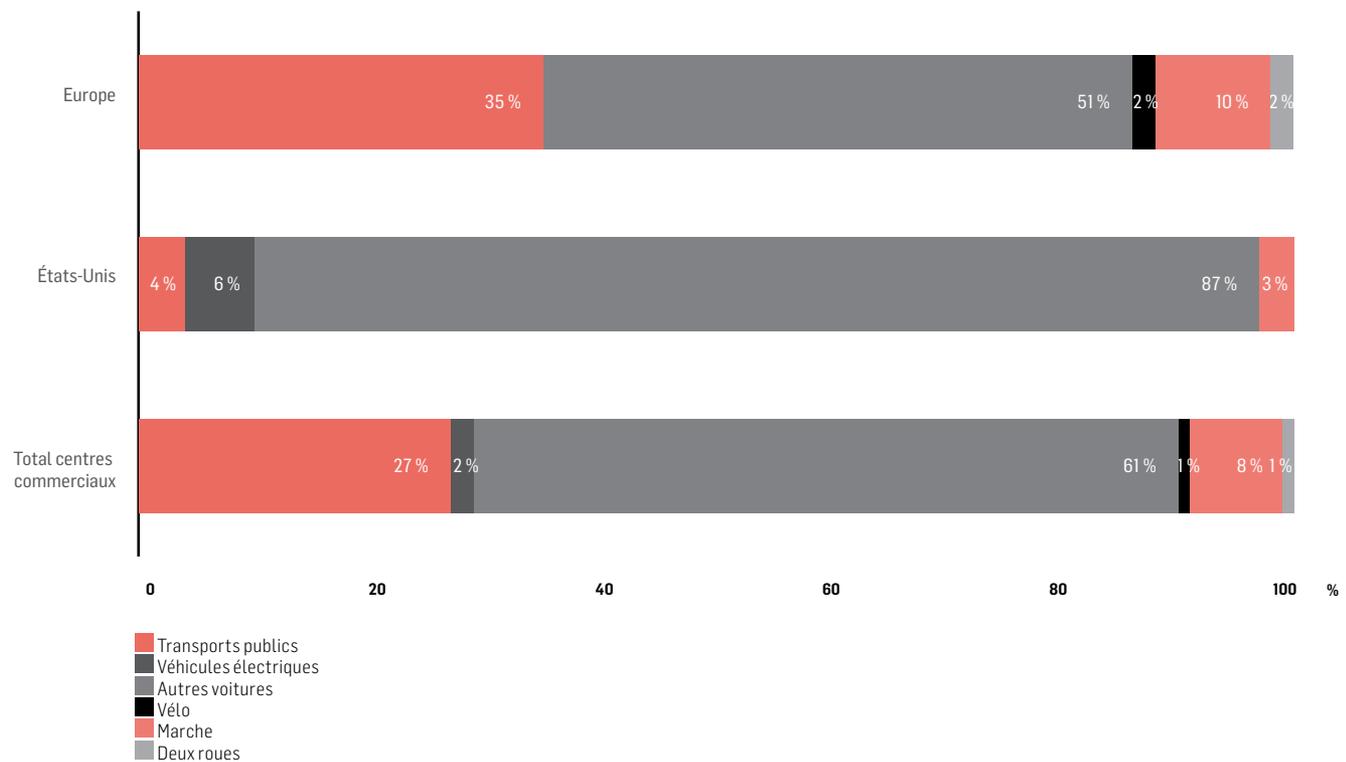
Pour les actifs existants, Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à mettre systématiquement à disposition de ses visiteurs, enseignes et collaborateurs, une offre étendue de solutions de transport durable telle que : co-voiturage de proximité, expérimentation de solutions d'autopartage, augmentation du nombre de places de parking équipées de bornes gratuites de chargement électrique, développant des infrastructures adaptées aux vélos, aménagement de voies réservées (pistes cyclables) sur les sites, et transports électriques autonomes dès que possible. Un certain nombre de centres commerciaux du Groupe travaillent constamment à l'amélioration des installations pour vélos sur site : augmentation de la taille des parkings à vélos, installation de chargeurs électriques, création de voies réservées, etc.

Les actifs fonctionnent aussi en étroite collaboration avec les autorités locales pour améliorer leur connectivité avec les services de transport public. Ainsi, trois lignes de bus supplémentaires iront

au centre commercial Ruhr Park (Allemagne) en 2020. Un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco-Westfield bénéficient aussi d'une liaison directe à des services de tram ou de train comme Westfield Carré Sénart, La Part-Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Westfield Vélizy 2, Porte de Versailles, Westfield Mall of Scandinavia, and Westfield San Francisco Centre. Le centre commercial Wroclavia, inauguré fin 2017, est aussi situé directement à proximité de la gare de train de Wroclaw, de 13 lignes de tramway et de 15 lignes de bus.

En termes de résultats, les enquêtes marketing réalisées régulièrement sur les centres commerciaux du Groupe montrent qu'environ 38 % des visiteurs se sont rendus par des moyens de transport durable (transport public, à vélo, à pied ou en véhicules électriques⁽¹⁾) dans les centres commerciaux du Groupe en 2019.

RÉPARTITION DES VISITES DANS LES CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE PAR MODE DE TRANSPORT ET PAR RÉGION (%)



(1) La répartition des véhicules électriques n'est pas disponible pour les actifs européens en 2019.

– PLANS D'ACTION MOBILITÉ (MOBILITY ACTION PLANS – MOBAPS)

Afin d'améliorer chaque aspect de l'expérience mobilité de ses clients (temps passé, coût, impact environnemental, etc.) et d'atteindre les objectifs de mobilité ambitieux de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe a mis au point un outil interne : le Plan d'action mobilité (MOBAP). Cet outil à 360° commence par un diagnostic des modes de transport offerts par un centre commercial et utilisées par ses visiteurs, et se termine par la conception d'un plan d'action à double objectifs :

1. Améliorer la connectivité du centre ;
2. Déployer des solutions de transport « douces » pour réduire l'empreinte carbone des visiteurs.

Certaines actions à court ou à moyen terme, qui peuvent être directement mises en œuvre, sont identifiées comme faisant partie des Plans d'action mobilité. C'est le cas, par exemple, de l'ajout de signalisation dynamique aux approches des centres commerciaux pour améliorer la gestion du trafic ; ou de mesures à plus long terme impliquant des relations et des partenariats avec des autorités locales, comme le développement de centres commerciaux disposant de voies réservées aux vélos ou aux transports en commun.

Le Groupe vise à concevoir des Plans d'action mobilité pour 100 % de ses centres commerciaux d'ici 2020. Après une phase pilote en 2017, cet outil a été largement déployé à travers le portefeuille européen

PROPORTION D'ACTIFS EXISTANTS ÉQUIPÉS D'INFRASTRUCTURES DE RECHARGE POUR VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Les infrastructures de recharge pour véhicules électriques incluent les aires de recharge, bornes de recharge et places de stationnement équipées accessibles à tous les visiteurs (opérateurs permettant l'interopérabilité).

	Total Groupe	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès et Expositions
Proportion d'actifs équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques en 2019	70 %	75 %	33 %	25 %
Nombre correspondant de places de stationnement équipées de bornes de recharge en 2019	1 096	1 041	15	40

Au-delà des bornes de recharges décrites précédemment, un partenariat européen a aussi été signé fin 2016 avec la société Tesla pour déployer sa solution de recharge spécifique dans certains centres commerciaux du Groupe. Il s'agit notamment de l'installation de stations de superchargeurs Tesla dans deux des actifs du Groupe : Polygone Riviera (France) et Aupark (Slovaquie). Des superchargeurs Tesla ont également été mis en place dans les centres commerciaux aux États-Unis.

– DES PARTENARIATS INNOVANTS POUR ANTICIPER LA MOBILITÉ DE DEMAIN

Après un an de recherche sur l'avenir de la mobilité et un certain nombre de tests encourageants, le laboratoire d'innovation du Groupe (URW Lab) a centré ses recherches sur de nombreux sujets en 2019, y compris l'évaluation :

- des opportunités de partenariats pour URW afin de transformer les actifs du Groupe en plateformes de mobilité ;

en 2018 et 2019 et il sera étendu au portefeuille américain en 2020. En conséquences, en 2019, 54 % des centres commerciaux possédés et gérés par le Groupe, dont 82 % des centres commerciaux européens, ont mis en place avec succès leur propre plan d'actions mobilité.

2.2.4.2 SOLUTIONS DE MOBILITÉ DURABLES INNOVANTES

– PROMOTION DE LA MOBILITÉ ÉLECTRIQUE

Dans le cadre de son engagement pour favoriser la mobilité durable dans sa stratégie RSE, le Groupe encourage l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses actifs. Le Groupe a lancé en 2018 un plan sur trois ans pour introduire des bornes de recharge électrique dans ses centres commerciaux européens : près de 200 bornes ont été installées ou modernisées en Europe continentale en 2018. En 2019, des bornes de recharge additionnelles ont été créées dans l'ensemble du Groupe et la stratégie européenne pour les véhicules électriques a été actualisée. Aux États-Unis, des partenariats spécifiques avec des opérateurs de recharge pour véhicules électriques ont été mis en place.

La question de la recharge des véhicules électriques est donc bien intégrée aux opérations des actifs du Groupe : en 2019, 84 % des actifs du Groupe étaient équipés de bornes de recharge pour véhicules électriques en Europe, et 38 % aux États-Unis.

- des solutions pour inciter les visiteurs à adapter leurs comportements de mobilité, en identifiant les acteurs les plus importants en matière de mobilité douce, covoiturage, ou applications de VTC.

Des discussions ont abouti à la signature d'un cadre de partenariat avec des acteurs clés comme Lime. L'ambition initiale avec Lime consiste à promouvoir des solutions de micro-mobilité dans des actifs, en offrant les bons services et infrastructures pour créer des plateformes de mobilité : le Groupe étudie actuellement la mise au point et la création d'un partenariat à l'intérieur et autour d'un certain nombre d'actifs pilotes d'Unibail-Rodamco-Westfield dont Westfield Forum des Halles. Cela inclut des plateformes de recharge et maintenance B2B en centre-ville avec la mise en place d'installations professionnelles de recharge et maintenance pour les trottinettes électriques dans les « zones de commerce à faible trafic », comme des parkings pour voitures afin que Lime améliore ses standards et son empreinte en matière d'environnement tout en gagnant en efficacité opérationnelle.

– SOLUTIONS LOGISTIQUES POUR LES ENSEIGNES

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

Le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est ainsi engagé lors de l'enquête publique du projet de la Gaîté Montparnasse à imaginer des solutions capables de réduire l'impact du trafic lié aux futures livraisons du centre et de l'hôtel. Une organisation de logistique mutualisée est prévue pour la création du Food Society, le plus grand Food Hall d'Europe, nécessitant un approvisionnement constant de produits frais en température dirigée du marché d'intérêt national de Rungis ou des quatre coins de la France. Des solutions sont en cours d'étude afin de faciliter la mutualisation des approvisionnements pour l'ensemble des acteurs et commerçants du site.

La nouvelle tendance de la livraison de nourriture semble aujourd'hui incontournable. Les recettes globales de ces livraisons vont doubler en 6 ans (passant de 14 M\$ en 2017 à 32 M\$ en 2023). URW a plus de 2 600 commerces d'alimentation dans son portefeuille qui peuvent offrir des opportunités de partenariat avec des plateformes de livraison de nourriture, notamment pour augmenter leurs ventes. Toutefois l'infrastructure des centres commerciaux n'est généralement pas équipée pour la livraison de nourriture : les conducteurs de deux-roues peuvent avoir des problèmes d'accessibilité par manque de places réservées à leur intention, d'allées encombrées aux heures de pointe, de contrôles de sécurité à l'entrée, de difficultés pour trouver des restaurants sur place, etc. C'est dans ce contexte qu'URW s'est fixé l'ambition de faciliter le recours à la livraison alimentaire à partir de ses centres commerciaux.

Avec la création d'une nouvelle zone de *Dining Experience* à Westfield Vélizy 2 (France) en 2019, URW a décidé de tester de nouveaux standards omnicanaux dont : l'optimisation de l'accessibilité pour les deux-roues en prévoyant des places de stationnement sûres et réservées, bien indiquées par une signalisation visible et géolocalisées sur les plateformes de livraison alimentaire ; des partenariats avec des plateformes de livraison pour des offres spéciales afin d'aider les restaurants à profiter de l'augmentation de l'usage des livraisons alimentaires ; un plan d'action marketing et communication cohérent pour promouvoir le lancement de ce service à l'intention des visiteurs, employés et habitants de la zone de chalandise ; et des indicateurs pour contrôler la performance du service. Les résultats sont très prometteurs : Uber Eats et Deliveroo (les deux leaders français du marché de la livraison de plats cuisinés) se sont associés à URW pour cette première démonstration de faisabilité, avec 15 commerces d'alimentation engagés (sur 25 éligibles pour la livraison de nourriture), et 9 500 commandes dans les sept premiers mois suivant l'ouverture la *Dining Experience*.

Il a été décidé de faire passer à 40 le nombre de destinations URW proposant une restauration omnicanale URW (25 en Europe et 15 aux États-Unis). Ce lancement devrait générer 35 % de recettes en plus pour la livraison de nourriture⁽¹⁾ au cours de la première année. Toutes les régions où se trouve URW s'associent actuellement à de grandes plateformes de livraison de plats (Uber Eats, Deliveroo mais aussi Wolt ou Lieferando) pour s'adapter aux spécificités de chaque marché.

(1) D'ici fin 2019 par rapport aux recettes de livraison de nourriture des commerçants en 2018 en Europe.

2.2.5 INTÉGRER LA NATURE ET LA BIODIVERSITÉ

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'engage à rendre les villes plus vertes en protégeant la biodiversité. Cet engagement se traduit par les objectifs suivants : 100 % de ses projets de développement et 100 % de ses actifs existants à fort enjeu de biodiversité, doivent se doter d'un plan d'action en faveur de la biodiversité d'ici à 2022. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe s'engage à élaborer une nouvelle stratégie de Groupe sur la biodiversité en 2020. Dans le même temps, Unibail-Rodamco-Westfield intègre la biodiversité à ses projets actuels de développement, via les exigences de son « *Sustainability Brief* » et dans ses actifs existants, par des actions indépendantes ou fondées sur une certification.

– INTÉGRER LA NATURE ET LA BIODIVERSITÉ À DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le Groupe travaillera en étroite coopération avec des experts de la biodiversité pour définir et mettre en œuvre une stratégie en faveur de l'intégration à ses activités de la biodiversité en 2020. Unibail-Rodamco-Westfield a déjà intégré la biodiversité à son « *Sustainability Brief* » applicable à tous les projets de développement (voir la section Phase de conception et revue de projet dans 2.2.2 Concevoir des bâtiments durables). Tous les nouveaux projets participant à un processus de certification BREEAM ou LEED doivent par ailleurs respecter les performances suivantes :

- BREEAM NC 2016 : obtenir au moins 6 crédits dans la catégorie Utilisation des sols et écologie ;
- LEED BD+C : obtenir au moins 2 crédits « Protéger et restaurer l'habitat » de la section « Sites écologiques ».

Les projets de développement qui ne sont concernés par aucune certification environnementale, doivent quant à eux faire le maximum pour améliorer la biodiversité du site par des actions locales indépendantes.

Un écologue est généralement nommé auprès de l'équipe chargée de la conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces végétales les plus appropriées au projet de développement, en tenant compte du contexte écologique local et de leur capacité à générer un impact écologique positif en améliorant et/ou en préservant la faune et la flore locales. Pour les projets d'extension ou de rénovation, le potentiel de développement de la biodiversité est étudié dans le cadre des opportunités d'amélioration. Une évaluation d'impact, intégrant une composante environnementale/biodiversité, est une des conditions sine qua non de la délivrance d'un permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale en France. Une consultation publique est également menée dans le cadre de ce processus.

Sous la supervision du paysagiste international Jean Mus, plus de 1 000 arbres ont été plantés à Polygone Riviera, le premier « *lifestyle mall* » à ciel ouvert en France, inauguré en octobre 2015. Le centre commercial Westfield Mall of Scandinavia (Stockholm) inauguré en novembre 2015, a atteint, dans le cadre de sa certification BREEAM en phase conception, 70 % des crédits de la catégorie « *Land Use and Ecology* » (utilisation des sols et écologie), devenant ainsi le premier centre commercial en Suède à obtenir, en 2014, le niveau « *Excellent* ». Les projets de développement (projets neufs et extensions) livrés en 2017 étaient également inscrits dans cette démarche, à l'image de Chodov Extension et de Westfield Carré Sénart Extension qui ont atteint respectivement 90 % et 70 % de crédits dans la catégorie « *Land Use and Ecology* ».

– INTÉGRER LA NATURE ET LA BIODIVERSITÉ DANS DES ACTIFS EXISTANTS

Les actifs existants bénéficient d'une approche tout aussi pragmatique en matière de biodiversité. Même si la forte densité des emplacements urbains de la plupart des actifs limite considérablement les possibilités d'amélioration de la biodiversité, le Groupe s'engage à maintenir et à développer la biodiversité locale sur ses sites. Unibail-Rodamco-Westfield concentre ses efforts sur la création d'espaces « verts », tels que des toitures et murs végétalisés, et sur la sélection minutieuse des espèces végétales. Le Groupe réalise aussi une étude écologique avant des rénovations ou extensions majeures : il analyse les écarts entre le potentiel écologique d'un site et son état d'origine.

Ainsi, les deux centres britanniques de Westfield London et Westfield Stratford City, disposent de plus de 1 500 m² de murs végétalisés comportant près de 50 000 plantes de plus de 20 espèces différentes. Westfield London a planté 73 arbres adultes et semi-adultes sur sa propriété, et 27 000 bulbes mélangés dans les broussailles extérieures. Westfield Stratford City a installé 15 hôtels à insectes pour encourager la diversité écologique des plates-bandes. Des parterres de plantes ont aussi été installés à l'intérieur pour améliorer la qualité de l'air et l'environnement pour le grand public.

La politique de certification BREEAM *In-Use* du Groupe (voir Section 2.2.3.2 Certifications environnementales des bâtiments en phase d'exploitation) assure que les questions de biodiversité sont bien étudiées et valorisées pour respecter un haut niveau d'exigence. Une fois qu'un projet a été construit et livré, l'équipe de gestion opérationnelle du Groupe, en particulier l'équipe sur site, est chargée d'entretenir et de suivre la biodiversité. L'équipe RSE suit la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et fournit l'appui nécessaire aux équipes opérationnelles.

– L'AGRICULTURE URBAINE CHEZ URW

En ligne avec son engagement de faire de ses actifs de meilleurs lieux, le Groupe s'est notamment engagé dans l'étude et le développement de projets d'agriculture et d'apiculture urbaine sur plusieurs de ses actifs. Outre les bénéfices provenant de la diversification de l'usage des terres et de l'influence des tendances de la consommation alimentaire, ce type de projets a également un impact positif sur la valorisation de la biodiversité en ville.

En 2019, la ferme urbaine inaugurée en 2018 sur le toit de So Ouest à Levallois-Perret (France), s'est agrandie de 300 m². Ce projet, mis au point en partenariat avec la start-up Sous Les Fraises, tourne autour de la culture verticale de fruits, légumes et fleurs. Il accueille aussi de petits groupes pour des ateliers éducatifs, en générant un impact positif sur l'environnement et les communautés locales. En 2019, le Groupe a également ouvert sa première ferme urbaine en partenariat avec la start-up Peas & Love sur une terrasse extérieure du centre commercial Westfield Parly 2 (France). Cette ferme loue des parcelles cultivées aux résidents locaux qui peuvent venir régulièrement récolter les fruits et légumes produits et profiter des ateliers thématiques. Cette ouverture est un succès avec près de 300 visites à la ferme les week-ends pendant la haute saison. En 2020, le Groupe a pour ambition d'ouvrir la plus grande ferme urbaine d'Europe avec un projet de 12 000 m² sur le toit du Pavillon 6 du centre de congrès de Paris Expo Porte de Versailles (France), en partenariat avec Agripolis et Cultures en Ville. Ces trois projets contribuent à l'objectif de la ville de Paris qui vise à végétaliser 100 hectares à Paris d'ici 2020, dont 1/3 de surfaces réservées à l'agriculture urbaine. Cet objectif fait l'objet d'une charte d'engagement intitulée « Objectif 100 hectares », que URW et Viparis ont signé en 2016.

Par ailleurs, plusieurs centres commerciaux du Groupe sont équipés de ruches et produisent leur miel. C'est le cas par exemple du centre commercial Westfield Mall of Scandinavia en Suède, qui a un toit végétal et est équipé de ruches hébergeant plus de 250 000 abeilles depuis le printemps 2016. Un autre exemple est celui du centre commercial Minto en Allemagne qui a introduit des ruches et des plantes attirant des abeilles sur son toit en 2017 et qui vend son propre miel.

Un certain nombre de projets sont continuellement évalués dans les différents actifs du Groupe.

2.3 BETTER COMMUNITIES

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe s'engage à jouer un rôle de catalyseur de croissance dans les communautés au sein desquelles il est implanté.

La réussite économique du Groupe repose sur la solidité de ses relations avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs et les sous-traitants et les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer des actifs répondant aux attentes des parties prenantes à tous égards est au cœur des activités du Groupe. Unibail-Rodamco-Westfield est par ailleurs conscient du rôle économique déterminant que ses ensembles immobiliers représentent dans les territoires où il est implanté. Outre son rôle majeur dans l'aménagement du territoire, la mise à disposition d'équipements publics et la construction de lieux uniques, emblématiques et bien connectés, le Groupe assure des fonctions essentielles au sein de l'écosystème local :

- moteur économique : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, et emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- intégrateur social : services proposés aux visiteurs, associations caritatives, actions en faveur de l'emploi, partenariats avec les communautés et les associations de bénévoles, lieux offrant des expériences uniques (événements, divertissement, shopping, etc.).

L'engagement clé du Groupe vis-à-vis de ses communautés locales au sein de Better Places 2030 est d'assurer que 100 % de ces actifs détenus et gérés aient un Plan d'Action de résilience sociale en 2020. Au travers de cet outil, le Groupe vise à construire sa résilience sociale dans les territoires dans lesquels il opère, au travers d'une approche Groupe structurée, permettant suffisamment de flexibilité et d'agilité à chaque actif pour adapter le modèle au niveau local afin de sécuriser sa pertinence pour les communautés voisines et l'actif en lui-même.

Sous ce cadre général, le Groupe poursuit ses engagements, à savoir :

- favoriser le développement économique local : en 2020, 100 % des actifs Flagships du Groupe soutiendront l'esprit d'entreprise local par le biais de partenariats commerciaux et de réseaux régionaux.
- Accompagner les partenaires locaux :
 - Le programme UWR *for Jobs* vise à former et faciliter l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. Au travers de ce programme, le Groupe s'engage à permettre à 1 000 jeunes par an d'être recrutés ou de réintégrer des programmes de formation qualifiante dès 2020.
 - Les partenaires locaux bénéficient également d'un appui par le biais d'initiatives ou d'événements conçus spécifiquement pour les enjeux locaux. Depuis 2018, 100 % des actifs du Groupe organisent au moins un événement chaque année avec une association. Pour renforcer ces partenariats, le Groupe s'engage à ce que 100 % de ses actifs Flagships soutiennent à minima un projet long terme mené par une association caritative ou une ONG.

Unibail-Rodamco-Westfield joue un rôle clé pour favoriser un modèle de consommation plus responsable et pour développer des alternatives de consommation durable attractive. De ce fait, le Groupe s'engage à soutenir et à promouvoir au moins une initiative de consommation durable dans tous ses actifs Flagships d'ici 2022 et à collaborer avec les preneurs pour accroître la transparence des marques concernant les enjeux de santé et durabilité de leurs produits et services, tout en développant des alternatives saines et durables dans 100 % de ses actifs Flagships d'ici à 2025.

2.3.1 PROMOUVOIR LA RÉSILIENCE SOCIALE

La résilience sociale est la capacité d'une communauté (composée d'individus, d'entreprises, d'institutions et d'associations) à maintenir un climat socio-économique positif, en anticipant les incidents et les événements imprévus, ainsi qu'en contribuant à générer un impact positif sur le territoire. Elle est fondée sur l'instauration de relations locales fortes et à long terme permettant de comprendre les défis à relever par la communauté à qui les actifs appartiennent. En créant ce capital social et réduisant les risques au sein de ou émanant des communautés, la performance en termes de résilience sociale est une composante intégrante de la performance économique des actifs, et essentielle à leur croissance long terme dans leurs territoires. En 2019, le Groupe a conçu une méthodologie et des outils pour accompagner ses actifs à s'emparer du sujet : le plan d'action de résilience sociale. Il consiste à mener une analyse approfondie des principales problématiques rencontrées par les communautés locales, ainsi que par l'actif lui-même, tout en identifiant les parties prenantes les plus pertinentes avec lesquels travailler en partenariat, et se concrétisera par une stratégie long terme pour répondre aux enjeux du territoire.

Exemples concrets de projets de résilience sociale en place dans l'ensemble du Groupe :

- Westfield Forum des Halles : avec l'association à but non lucratif CASP (Centre d'Action Sociale Protestant), Westfield Forum des Halles participe à la recherche de solutions adaptées et à long terme pour les personnes marginalisées (sans-abri, toxicomanes...) dans le quartier. Une forte relation a été instaurée avec les travailleurs sociaux des associations à but non lucratif et les responsables de la sécurité ont bénéficié d'une formation spécialisée. Ainsi, les personnes dans le besoin sont identifiées et accompagnées vers la bonne infrastructure (soutien médical, logement social) afin de retrouver autonomie et bien-être psychologique.
- Réponse multi-centre aux États-Unis : les salariés d'URW contribuent à accélérer la reconstruction des communautés locales après une catastrophe naturelle, par le biais d'un dialogue avec les autorités visant à rouvrir les espaces publics. Cela pourrait se faire en assurant la certification correspondante des ingénieurs d'URW.

Par ce processus, le Groupe vise à renforcer le dialogue avec les parties prenantes locales et contribuer au développement de ses communautés.

2.3.2 DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE LOCALE

Le Groupe évalue l'impact que ses activités génèrent naturellement sur ses parties prenantes, puis il intègre cet élément de façon proactive à sa stratégie commerciale.

Que ce soit au niveau local ou mondial, le fait d'avoir des données claires sur l'impact économique et social induit par les activités est essentiel pour préserver un droit d'exploitation et prendre des décisions commerciales pertinentes dans le cadre des opérations au quotidien du Groupe, et notamment pour :

- intégrer une procédure cohérente et une intensité de discussion adéquate sur toute la chaîne de valeur et avec les fournisseurs, en particulier dans le processus d'achats ;
- évaluer les impacts socio-économiques actuels et futurs des projets de développement dans le cadre d'autorisations administratives et d'échanges avec les collectivités locales ;
- proposer des programmes sociaux appropriés, pour contribuer davantage à la prospérité des communautés locales.

2.3.2.1 IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE

– EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le Groupe a lancé en 2013 ses premiers travaux sur la mesure de l'empreinte socio-économique de ses actifs en évaluant la contribution économique de ses centres commerciaux détenus et gérés en France à l'économie française. Depuis, le Groupe a progressivement étendu le périmètre de cette étude à l'ensemble de ses centres commerciaux en Europe continentale. La dernière étude disponible a été conduite en 2018. Celle-ci concerne 55 centres, avec une étude détaillée pour le centre commercial Westfield Carré Sénart.

Les études menées par des experts externes en 2018 permettaient de mesurer les impacts économiques :

- locaux (de la commune à la région) en estimant l'ensemble des salaires versés par les activités des centres commerciaux, l'ensemble des emplois créés et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante des centres commerciaux; et
- nationaux en estimant les ETP associés à tous les emplois fournis par les centres commerciaux. Ces emplois sont notamment ceux de salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield, de salariés des commerçants et de prestataires de services sur site.

Pour le périmètre Europe continentale, les emplois, les salaires et les taxes ont été estimés en utilisant des techniques de modélisation économique, des données fournies par Unibail-Rodamco-Westfield, et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des bases de données statistiques nationales. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco-Westfield ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe.

Il est à noter que les résultats sont exprimés en emplois créés ou maintenus, excluant les effets « d'additionnalité » ; certains emplois auraient existé même si les centres commerciaux n'avaient pas été construits.

En parallèle, utilisant une autre méthodologie, une étude sur l'impact socio-économique des actifs d'Unibail-Rodamco-Westfield au Royaume-Uni a été menée pour évaluer la contribution de Westfield London et Westfield Stratford City pendant leurs 10 ans d'activité.

En 2017, 62 266 emplois hébergés ont été créés ou maintenus au sein des centres commerciaux du Groupe en Europe continentale (incluant les surfaces commerciales non détenues à l'intérieur de ces centres). Les employés des preneurs représentent 95,5 % de l'empreinte du Groupe en matière d'emplois directs en Europe continentale, les fournisseurs et sous-traitants représentant 4 % de cette empreinte et les équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield sur les sites en représentant 0,5 %. La France, l'Espagne et l'Allemagne sont les 3 principaux contributeurs aux emplois directs créés ou maintenus par le Groupe en Europe continentale.

En 2018, 25 000 emplois (équivalents temps plein ou ETP) ont été créés à Londres, qui représentent approximativement 12 % des emplois de deux arrondissements locaux (Hammersmith et Fulham, et Newham). D'autre part, l'étude démontre que grâce aux initiatives encourageant l'emploi local au travers de services aux enseignants, 24 % des employés de Westfield London étaient préalablement sans emploi.

– EMPREINTE FISCALE

Régimes de transparence fiscale

Unibail-Rodamco-Westfield est un groupe coté en Bourse dédié à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe et aux États-Unis. De nombreux pays ont mis en place des régimes de transparence fiscale pour favoriser l'investissement à long terme dans l'immobilier. Ces régimes soumettent le Groupe à des obligations de distribution de ses bénéfices⁽¹⁾. En 2019, le Groupe a distribué 94 % de son résultat net ajusté courant par action jumelée 2018. En 2020 et sous condition d'approbation par les assemblées générales annuelles, le Groupe distribuera 87 % de son résultat courant net ajusté. Le principe de transparence fiscale consiste en l'imposition des bénéficiaires retirés de l'activité immobilière au niveau des actionnaires directement, plutôt qu'au niveau des sociétés foncières. Unibail-Rodamco-Westfield est en faveur d'un régime fiscal global de société d'investissement immobilier bénéficiant d'une reconnaissance mutuelle entre pays qui permettrait un partage équitable des recettes fiscales entre les pays où les immeubles sont situés, par le biais des retenues à la source, et les pays où les actionnaires résident, par le biais des impôts sur les revenus.

Unibail-Rodamco-Westfield considère également que les régimes de transparence fiscale pour le secteur de l'immobilier contribuent à une approche responsable et durable de la fiscalité en créant les conditions favorables à l'investissement à long terme et à des partenariats gagnant-gagnant entre les collectivités locales et l'industrie immobilière.

La position fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield reflète la localisation géographique de ses activités économiques. Le Groupe déclare ses bénéfices et paie ses impôts localement au lieu de réalisation de ses activités. Cela se matérialise par le paiement des impôts sur les bénéfices, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales⁽²⁾.

Taxes et contributions sociales payées localement

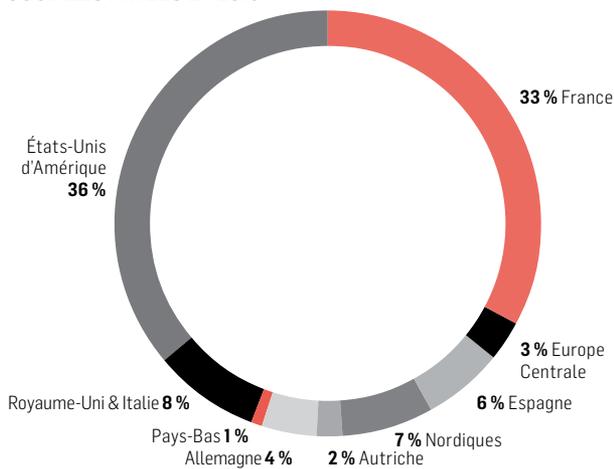
Les impôts et taxes payés par le Groupe reflètent la localisation de ses investissements. En effet, la détention de biens immobiliers engendre le paiement d'impôts fonciers. Avec un portefeuille valorisé à 65,3 M€, Unibail-Rodamco-Westfield est un important contributeur de recettes fiscales. Les opérations d'investissement et d'arbitrage du Groupe génèrent également le paiement de montants significatifs de droits de mutation au profit des collectivités locales, même si cette contribution peut varier d'une année à l'autre en fonction du nombre et de la taille des transactions réalisées. De plus, les preneurs des centres commerciaux du Groupe constituent des employeurs locaux importants et paient des montants significatifs d'impôts et contributions sociales.

En 2019 et sur une base proportionnelle, les filiales du groupe Unibail-Rodamco-Westfield ont acquitté 338 millions d'euros de taxes et contributions sociales (374 M€ payés en 2018). La répartition géographique ci-après n'inclut pas l'impôt sur les bénéfices qui est présenté au Chapitre 5.2, Notes annexes aux états financiers consolidés, Section 8.2.

(1) Cf. note 8 de l'information financière consolidée chapitre 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés, Section 8.1.3. Régimes fiscaux, pour une description de ces régimes.

(2) Cf. note 8 de l'information financière consolidée chapitre 5.2 Notes annexes aux états financiers consolidés, Section 8.2. Impôt sur les sociétés.

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES TAXES ET CONTRIBUTIONS SOCIALES PAYÉES EN 2019



Par ailleurs, le paiement du dividende d'un montant de 1 494 M€ en 2019 par le Groupe a donné lieu au paiement, au bénéfice des autorités fiscales françaises, d'une retenue à la source d'un montant estimé à 185 M€ dont le coût est supporté par les actionnaires.

Lutte contre l'évasion fiscale

La stratégie d'Unibail-Rodamco-Westfield consiste à créer de la valeur sur le long terme avec son portefeuille d'actifs immobiliers. La politique fiscale du Groupe est complètement intégrée à cette stratégie à long terme et n'interfère pas dans la bonne marche de ses activités économiques.

En 2019 le Groupe a opéré dans 12 pays européens et aux États-Unis. Le Groupe ne structure pas ses investissements et activités au travers de pays ou territoires non coopératifs⁽¹⁾ dans le but de localiser des bénéfices dans des juridictions faiblement taxées. Unibail-Rodamco-Westfield respecte la lettre et l'esprit de l'ensemble des lois et réglementations fiscales. Les risques fiscaux sont suivis et analysés par une équipe d'experts fiscaux internes et externes et discutés avec un comité interne incluant le Président du Directoire et le Directeur général Finance, les auditeurs du Groupe, le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance du Groupe. Unibail-Rodamco-Westfield se conforme aux réglementations relatives à la transparence fiscale, telles que le FATCA des États-Unis (*Foreign Account Tax Compliance Act*) et le CRS (*Common Reporting Standard*), et dépose son reporting fiscal pays par pays auprès de l'administration fiscale française.

Des informations complémentaires sur la politique fiscale d'Unibail-Rodamco-Westfield sont disponibles sur le site internet au lien suivant : <https://www.urw.com/fr-fr/investor/taxation-information>.

– D'UN IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE INDUIT À UN IMPACT SOCIAL INTÉGRÉ ET PROACTIF

Les résultats de l'empreinte économique d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale et au Royaume-Uni illustrent le fait que le Groupe et ses fournisseurs jouent un rôle économique clé dans l'économie de chaque région, aussi bien au niveau local que national. L'emploi et la contribution financière au PIB via les salaires et les taxes sont des indicateurs de performance universels, suivis par de nombreuses entreprises pour mesurer l'impact socio-économique. Toutefois, la contribution des activités du Groupe au développement des zones locales ne se limite pas à la création d'emplois ou au paiement de taxes. Des approches plus complètes comme l'étude menée sur les actifs implantés au Royaume-Uni (résumée ci-dessous) ou celle lancée en 2019 concernant la région parisienne, montrent comment des avantages plus généraux changent aussi la donne sur le plan économique, et ce en profondeur.

L'ambition du Groupe de jouer un rôle de catalyseur de croissance se traduit par de nombreuses initiatives à l'égard des communautés, allant de projets d'entrepreneuriat à des programmes de formation (voir Sections suivantes). Cette implication supplémentaire envers les communautés montre l'engagement du Groupe non seulement à contribuer par l'impact positif naturellement induit par ses activités, mais aussi à être proactif dans la création de valeurs pour sa communauté.

En dix ans, Westfield London et Westfield Stratford City ont prouvé leur contribution majeure au développement socio-économique de Londres. Les Flagships internationaux d'Unibail-Rodamco-Westfield font partie des destinations les plus animées pour se rencontrer, travailler, faire ses courses, établir un contact et se divertir dans la capitale britannique. Westfield London et Westfield Stratford City ont attiré en dix ans 590 millions de visiteurs et ont généré un chiffre d'affaires de plus de 16,7 Mds£. Par la création de projets à usage mixte qui offrent le meilleur des centres commerciaux, de la restauration et des loisirs, et des bureaux, des hôtels et des zones résidentielles, nos centres ont joué le rôle de catalyseurs pour attirer d'autres investissements étrangers et ont contribué à la création d'espaces dans des zones clés de Londres. Un rapport indépendant publié par Volterra en novembre 2018, souligne les contributions d'Unibail-Rodamco-Westfield, et notamment :

- Plus de 200 M€ pour améliorer l'infrastructure et la connectivité ;
- Plus de 13,6 M€ pour l'éducation et la formation ; Les centres d'Unibail-Rodamco-Westfield ont créé 32 000 emplois dans la capitale, dont plus de 12 000 par le biais de projets à Stratford et Croydon ;
- On estime entre 22 Mds£ et 30 Mds£ la valeur de l'activité économique brute directement générée par Westfield London et Westfield Stratford City sur les 20 prochaines années ;
- Les deux centres génèrent des dépenses supplémentaires importantes au profit d'entreprises locales, dont un montant annuel estimé entre 18 M€ et 25 M€ dépensé par les salariés des centres, et un total prévu de 16,5 M€ par les ouvriers du bâtiment ;
- Les projets du Groupe pour la construction de près de 4 000 nouveaux logements à Londres devraient générer 58,5 M€ en dépenses annuelles résidentielles dans des zones locales.

(1) Les pays ou territoires non coopératifs sont généralement définis comme ceux refusant de se conformer aux normes internationales de bonne gouvernance fiscale.

Pour lire l'intégralité du rapport 2018 sur : https://www.urw.com/en/portfolio/standing-assets/standing-portfolio/shopping-centres/-/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/PORTFOLIO/Standing-Portfolio/Shopping-Centre/Westfield-London/URW-10_Years_in_the_Making.ashx

2.3.2.2 SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT LOCAL

La dynamisation des économies locales découle également de l'appui apporté à l'entrepreneuriat. Le Groupe s'appuie sur ses atouts afin d'aider les entrepreneurs, essentiellement dans le secteur du commerce, en leur offrant une forte visibilité à l'égard du public et des preneurs dans des lieux attractifs.

Depuis 2007, Unibail-Rodamco-Westfield organise le Grand Prix Commerce (*Grand Prize Retail*) est un concours visant à stimuler, valoriser et soutenir l'innovation dans le commerce et la création d'entreprise. Pour sa 13^{ème} année en France, quatre concepts de commerce audacieux et innovants ont été récompensés. Une subvention totale de 1,5M€ financera leurs débuts dans l'un des centres commerciaux du Groupe en France. Le Grand Prix Unibail-Rodamco-Westfield a été décerné à 2 concepts : SmÅak Natural Food, concept de restaurant rapide et décontracté à influence scandinave et CAVAL, marque de baskets dépareillées écologiques. Le Prix Boutique (ou « *Store Prize* ») a été attribué à la Fédération Française de l'Apéritif, lieu où les consommateurs peuvent goûter des produits alimentaires locaux à l'heure de l'apéritif et à Waekura, une marque de bijoux abordables.

Fort du succès du Grand Prix Commerce en France, Unibail-Rodamco-Westfield a lancé en 2019 la première édition espagnole de son « *Gran Premio Retail* ». La première édition a rassemblé 50 marques innovantes, parmi lesquelles trois lauréats ont été récompensés en janvier 2020. Fittest Freakest, qui propose toute une gamme de mode et d'expériences sportives a obtenu la première place. Wai Wai, une marque qui produit des savons bio et naturels a remporté le deuxième prix. À la 3^{ème} place, se trouve la marque Button Watch, qui propose des montres avec des bracelets interchangeables en tissu.

Avec ces Grand Prix Commerce Unibail-Rodamco-Westfield annuels, le Groupe contribue à accélérer le développement des jeunes commerçants entrepreneurs, tout en identifiant les concepts innovants qui feront le commerce de demain.

Outre le Grand Prix, des initiatives locales sont mises en œuvre pour soutenir le développement d'entrepreneurs locaux : le soutien à l'incubateur « Ouvre-Boite » de la fondation française Apprentis d'Auteuil a porté sur 3 centres commerciaux. Il a permis à plus d'une dizaine d'entrepreneurs issus de milieux défavorisés de montrer leurs concepts dans un vrai magasin. Les entrepreneurs ne bénéficient pas seulement de dons en nature mais ils sont aussi fortement soutenus sur place par des équipes d'Unibail-Rodamco-Westfield sur des aspects techniques et marketing.

La participation à des réseaux d'entrepreneuriat est un autre moyen de soutenir l'entrepreneuriat. Ces réseaux s'impliquent auprès des entrepreneurs au travers de financements, de conseil et de mise en relation. En France, deux actifs sont par exemple membre du réseau « *Initiative* ». Grâce à cela, la boutique « la Place Ephémère » à Aéroville a accueilli différents entrepreneurs locaux soutenus par le réseau afin de leur permettre de mener des tests grandeurs natures et de développer leur activité.

Des centres commerciaux ont aussi apporté une aide financière à des projets d'entrepreneuriat locaux *via* des subventions comme le fonds *Croydon Partnership Youth & Entreprise Opportunity Grant* qui récompense deux fois par an un projet de terrain majeur au niveau local.

Le Groupe souhaite continuer à renforcer la vitalité économique de sa communauté et s'est engagé à ce que 100 % de ses actifs Flagships soutiennent l'esprit d'entreprise local par le biais de partenariats commerciaux et de réseaux régionaux en 2020.

2.3.2.3 GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La stratégie RSE du Groupe cible des problématiques fondamentales et couvre un périmètre bien plus vaste que ses actions directes. De par son statut d'important acheteur, le Groupe sait combien il est important d'instaurer de nouvelles normes dans son secteur, venant influencer sa chaîne logistique. Il œuvre pour faire évoluer la façon dont il guide ses fournisseurs et prestataires de services vers des opérations plus durables.

Compte tenu de la taille de son portefeuille, Unibail-Rodamco-Westfield fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants. Le Groupe s'assure ainsi de ne pas être exposé au risque de dépendre seulement de quelques fournisseurs stratégiques.

– CARTOGRAPHIE DES ACHATS

Les achats Unibail-Rodamco-Westfield (Europe continentale) peuvent être classés en trois catégories :

- les frais généraux, couvrant notamment les coûts de fonctionnement du siège, les déplacements professionnels, les honoraires de conseil et d'audit, la communication Groupe et les relations publiques, l'informatique et d'autres frais administratifs. Cela concerne l'ensemble du personnel du Groupe et des sièges régionaux ;
- les services liés à l'exploitation quotidienne des bâtiments tels que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie et en fluides, et les dépenses de marketing (coûts de fonctionnement payés par le propriétaire et dont la majeure partie est refacturée aux locataires sous forme de charges) ;
- les travaux de construction capitalisés, correspondant à trois principaux types d'investissement sur les actifs : travaux de développement ou rénovation, travaux de maintenance ou travaux de commercialisation (CAPEX supportés par le propriétaire) ; il s'agit principalement de contrats passés avec les entreprises de construction, d'honoraires versés aux architectes, aux designers et aux bureaux d'études, et de primes d'assurance.

Du fait de la nature diverse de ses achats et de la dispersion géographique des actifs du Groupe, la plupart des acteurs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe sont des entreprises locales ou des filiales qui contribuent à l'économie locale. En outre, dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie des territoires locaux.

Compte tenu de la part relativement faible des frais généraux dans les dépenses totales, les achats sont principalement composés de dépenses consacrées à l'exploitation, à la construction et à la rénovation des actifs. Les charges d'exploitation sont dépensées au niveau local. Ces charges, ainsi que les coûts de construction, portent principalement sur des services nécessitant une main-d'œuvre abondante. Ils sont donc par essence des achats non délocalisables. Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement.

– ACHATS RESPONSABLES

La stratégie d'achats d'Unibail-Rodamco-Westfield vise à respecter les règles suivantes : équité, priorité accordée à la qualité de service, construction de partenariats durables, réduction des risques, et respect des réglementations en vigueur. De plus, le Groupe se doit d'honorer la confiance accordée dans le cadre de son mandat de gestion, en s'imposant transparence et optimisation des coûts.

Outre les principes et règles détaillés dans les procédures du Groupe et le *Compliance Book* (et en particulier le Code de déontologie), tous les achats doivent se conformer au droit local applicable, et notamment au droit du travail et de l'environnement. Le droit local évoqué inclut notamment le respect de la Loi relative à l'esclavage moderne ou des clauses contre les discriminations aux États-Unis.

Pour assurer la bonne application de ces règles, dans le cadre d'un appel d'offres et pendant toute la période de validité d'un contrat, un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité d'Unibail-Rodamco-Westfield et formuler une réclamation, conformément au dispositif de recueil d'alerte du Groupe. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco-Westfield effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achats du Groupe.

L'approche RSE des entreprises est un des critères pris en compte dans le processus d'achats et le référencement des fournisseurs d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale.



En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a été reconnu comme leader mondial pour son engagement avec ses fournisseurs sur le changement climatique. Il a été nommé au Supplier Engagement Leaderboard par le Carbon Disclosure Project (CDP), organisation à but non lucratif sur l'impact environnemental mondial. Unibail-Rodamco-Westfield a été classé dans les 3 % les mieux notées parmi les organisations évaluées par le CDP.

De plus, en 2014, le Groupe a volontairement signé la charte française « relations fournisseurs responsables », qui est issue d'une initiative menée par les autorités françaises. Cette charte, structurée autour de dix engagements, vise à promouvoir les meilleures pratiques pour

des achats plus responsables, et une relation plus équilibrée et de coopération des grandes entreprises envers leurs fournisseurs.

Sélection des fournisseurs

Unibail-Rodamco-Westfield accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer qu'ils respectent sa politique d'achats. Déployée à l'échelle du Groupe, la procédure d'achats garantit un prix optimal pour le meilleur niveau de service, tout en assurant un traitement équitable des fournisseurs/prestataires.

Elle stipule que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres.

Les partenaires commerciaux envisagés sont étudiés selon la procédure « *Know Your Partner* » du Groupe. Ces processus de diligence raisonnable visent à évaluer l'exposition des partenaires concernés au risque de corruption. Ils permettent aussi au Groupe d'identifier d'éventuelles violations par le passé du droit du travail international ou des droits humains.

Lors du référencement d'un nouveau fournisseur, de nombreuses informations sont préalablement exigées, dont une présentation de leur stratégie et de leurs pratiques en matière de RSE. Ces aspects environnementaux et sociaux revêtent une importance particulière dans l'information du Groupe sur ses choix de prestataires : ils font partie des critères pris en compte pour tout appel d'offres dans le cadre de la sélection des prestataires.

Chaque étape du processus d'achat est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité. En Europe continentale, une solution logicielle de gestion en ligne des achats est utilisée depuis l'automne 2017. Elle est dédiée aux achats de services sur le patrimoine existant. L'utilisation de cette plateforme d'achats permet de renforcer et sécuriser les procédures d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale, d'élargir les partenariats établis avec les fournisseurs référencés, d'assurer la transparence nécessaire à toute décision d'achats, de mettre à disposition des équipes opérationnelles des outils facilitant la sélection des prestataires, le partage des meilleures pratiques et la limitation des risques. Cette solution sécurise la gestion administrative de l'ensemble du cycle d'achats et génère des gains de productivité.

Intégration de critères RSE dans les clauses contractuelles

Les conditions générales d'achat s'appliquent à tous les pays dans lesquels Unibail-Rodamco-Westfield est implanté. Elles varient toutefois entre l'Europe continentale, le Royaume-Uni et les États-Unis en fonction des exigences locales. Une clause est aussi automatiquement incluse dans ces conditions, demandant aux fournisseurs de respecter les dispositions prévues par le Code de déontologie du Groupe et notamment : se conformer au droit applicable ; prévenir toutes formes de corruption et de discrimination ; respecter la dignité humaine et le travail des employés ; préserver l'environnement ; et signaler les pratiques qui enfreignent ces principes en ayant recours à la procédure de prise de contact prévue par le Groupe.

En Europe continentale, pour les actifs existants, les prestataires de services, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer les Conditions Générales d'Achat (CGA) associées à tout contrat, comprenant une

clause de développement durable couvrant l'ensemble des enjeux environnementaux, notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique, la gestion responsable des déchets, et l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, et garantissant le respect des droits sociaux, avec notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et les réglementations locales en matière de droit du travail.

Au Royaume-Uni, le Contrat de service type comporte un engagement à respecter toutes les lois pertinentes relatives à la sécurité, au travail et à l'environnement (y compris, de manière non restrictive, à la gestion des déchets et de l'eau), l'accréditation de gestion environnementale des sites (ISO 14001) et les bonnes pratiques dans ces domaines.

Aux États-Unis, une mention spécifique de la Loi relative à l'esclavage moderne engage les fournisseurs à ne se livrer, directement ou indirectement à aucune forme de trafic humain, d'esclavage, ou de travail forcé ou non volontaire. De nouveaux processus et procédure d'approvisionnement aux États-Unis sont en train d'être définis.

En France, deux fascicules viennent renforcer les dispositions déjà prises dans les CGA en matière de développement durable en précisant notamment les efforts et résultats attendus en matière de performance environnementale et sociale : un « fascicule des clauses environnementales », et un « fascicule insertion professionnelle ». Ce dernier, qui a été mis en place en juillet 2018, invite les prestataires de services à favoriser l'intégration professionnelle des personnes éloignées du marché du travail. Il impose aux prestataires de services de s'engager et de faire des efforts importants dans ce domaine lorsqu'ils fournissent des services dans le cadre des actifs du Groupe. Des objectifs spécifiques sont définis en concertation avec le Groupe, afin d'adapter les ambitions d'insertion professionnelle au périmètre et à l'activité de chacun, de manière à sécuriser de réels parcours professionnalisants ou qualifiants et à diversifier les canaux de recrutement. Les ambitions sont régulièrement passées en revue et remises en question au niveau national et local. Les prestataires s'engagent également à travers ce fascicule à effectuer une majorité de leurs recrutements dans les communautés avoisinant les lieux de réalisation du contrat et à participer aux événements de recrutement « *URW for Jobs* » organisés par le Groupe (cf. Section 2.3.3 Collaborer avec les parties prenantes locales). Enfin, les prestataires signataires s'engagent à établir et transmettre au Groupe un bilan des actions et résultats obtenus en matière d'insertion professionnelle pour chacun des différents actifs du Groupe où ils opèrent. En fin d'année 2018, le « fascicule insertion professionnelle » a été signé avec 11 des plus importants prestataires du Groupe, ce qui a donné lieu à plus de 179 000 heures d'insertion professionnelle dans les actifs du Groupe.

En Europe continentale, pour les projets en construction, les contrats signés avec les prestataires mentionnent que le Groupe et les sociétés qu'il contrôle s'engagent à réduire l'empreinte carbone du projet, en particulier pendant la phase de développement des actifs. Une clause indique que les entreprises de construction impliquées dans des projets développés par le Groupe doivent prendre en compte cette disposition lors du choix des modes constructifs, matériaux, et solutions techniques. Aussi, à chaque revue de projet, et à chaque choix de solution technique, des arbitrages concernant l'impact carbone des solutions proposées devront être soumis au maître d'ouvrage. Les principes et plans d'actions retenus pour

sélectionner des matériaux plus durables et avec un contenu carbone réduit sont précisés dans la Section 2.2.2.3 Matériaux de construction du présent rapport.

Sensibilisation auprès des prestataires existants

Pour encourager les fournisseurs et les sous-traitants existants à améliorer leurs pratiques responsables et à utiliser des matériaux à faible impact sur l'environnement, le Groupe communique sa politique RSE et ses objectifs environnementaux et sociaux à tous ses principaux fournisseurs de services dans l'ensemble du Groupe. Cela prend la forme de lettres officielles, comprenant le contenu et les ambitions de la stratégie RSE du Groupe et l'annonce d'un engagement supplémentaire des fournisseurs sur les questions de RSE. Le Groupe a confirmé dans cette démarche son souhait de travailler main dans la main avec sa chaîne de valeur dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030.

Conformément aux critères du label « 4 étoiles » en Europe continentale du Groupe, Unibail-Rodamco-Westfield met régulièrement en place des programmes de formation « accueil, qualité et service » pour les personnels des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles ». En France, les sociétés de maintenance reçoivent une formation gratuite relative aux pratiques du Groupe en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité.

Le Groupe a également mis en place des mécanismes d'incitation pour encourager les économies d'énergie et le tri des déchets. Par ce processus d'amélioration continue, le Groupe sensibilise et responsabilise les fournisseurs avec lesquels il contracte sur son patrimoine géré.

À partir de 2020, les sujets liés à la RSE seront abordés lors de réunions ou de revues spécifiques avec les fournisseurs, afin de s'assurer que les questions de développement durable soient bien prises en compte dans les pratiques d'exploitation.

Évaluation des performances RSE des prestataires

En Europe continentale, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service fait l'objet d'une évaluation interne annuelle pour les principaux services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets).

Le processus d'évaluation des prestataires permet d'apprécier la conformité des fournisseurs vis-à-vis des exigences contractuelles et permet d'anticiper les besoins en matière d'appel d'offre. Les données collectées au travers de ces évaluations, une fois consolidées, sont aussi partagées avec les prestataires à l'occasion de comités de pilotage.

2.3.3 COLLABORER AVEC LES PARTIES PRENANTES LOCALES

2.3.3.1 SOUTENIR LA COMMUNAUTÉ

Chaque actif du Groupe s'engage à contribuer pleinement à la création de valeur sociale pour les communautés et au développement économique durable des régions dans lesquelles il opère. Cet engagement se traduit par des activités à visée communautaire pour sensibiliser, mobiliser et agir concrètement pour répondre à des besoins ciblés du territoire. Le programme *URW for Jobs* et le *URW Community Day* sont deux initiatives sociales majeures organisées chaque année en collaboration avec les partenaires publics et les associations caritatives. Des partenariats associatifs historiques participent à leur tour également à contribuer au bien-être des communautés. Ces initiatives sont soutenues par l'engagement des salariés du Groupe qui se portent volontaires pendant leurs heures de travail. En 2019, 84 % des salariés du Groupe ont fait du bénévolat pour appuyer le développement social et environnemental des communautés locales. Cela représente plus de 18 000 heures de bénévolat assurées par le Groupe.

– URW FOR JOBS

URW for Jobs (« Unibail-Rodamco-Westfield pour l'emploi ») est l'une des initiatives sociales majeures du Groupe.

Elle vise en effet à créer des opportunités d'emploi dans les actifs du Groupe à destination de la population locale ayant des difficultés à trouver un emploi pour cause de manque de qualification ou de parcours de vie compliqués (financièrement, socialement ou familialement).

Les personnes qui intègrent le programme bénéficient d'un accompagnement pédagogique gratuit destiné à répondre aux besoins des enseignes des centres commerciaux du Groupe. Elles suivent un programme de formation, puis des séances de coaching dispensées par les salariés du Groupe. À la fin de ce processus, elles sont présentées aux enseignes du centre commercial et autres recruteurs des alentours dans le cadre d'entretiens d'embauche, pour répondre à de véritables offres d'emploi.

Ces actions sont systématiquement menées en partenariat avec les acteurs publics de l'emploi et associations locales, avec lesquelles le Groupe s'inscrit dans la durée.

L'objectif du Groupe est de permettre à 1 000 personnes des communautés avoisinant nos centres de trouver un emploi ou d'intégrer un programme de formation qualifiant grâce à *URW for Jobs* d'ici 2020.

En 2019, le programme *URW for Jobs* a été mis en œuvre par 40 centres en Europe continentale et au Royaume-Uni. Ces 40 centres ont ainsi permis de former 1 428 bénéficiaires. Au travers de plus de 18 800 heures de formation (soit en moyenne 13 jours de formation par candidat), les bénéficiaires ont pu reprendre confiance en eux, confirmer leurs projets professionnels et développer des compétences de savoir-être et savoir-faire en service client.

En 2019, pour la 4^{ème} année de déploiement de l'initiative *URW for Jobs*, 758 membres de la communauté locale ont intégré un emploi ou repris des études qualifiantes dans les 2 mois suivant le programme. Cela comprend 527 bénéficiaires formés au travers du programme, auxquels s'ajoutent 231 candidats additionnels invités à participer aux entretiens d'embauche des salons de l'emploi des centres sans formation préalable.

Aux États-Unis cette année, au moins 3 salons de l'emploi ont été mis en place. L'initiative *URW for Jobs* complète sera progressivement mise en place aux États-Unis à partir de 2020.

– URW COMMUNITY DAY

Le *URW Community Day* vise à impliquer un large nombre de collaborateurs au service d'une association caritative active dans les communautés proches d'un actif. En 2019, au cours de la même semaine, chacun des 12 pays au sein desquels le Groupe est présent a organisé une journée entière au cours de laquelle les salariés se sont impliqués, fournissant plus de 12 000 heures de service bénévole aux communautés locales. Plus de 2 000 collaborateurs du Groupe ont ainsi consacré une journée au profit de 80 initiatives, à destination d'associations ou de partenaires publics.

Certaines de ces initiatives sont présentées ci-après :

- En France, plus de 450 salariés ont participé à cette journée : des travaux de peinture à la réutilisation (*upcycling*) en passant par la préservation des forêts, ils ont eu l'opportunité de consacrer un peu de leur temps à l'une des 12 différentes initiatives, afin de soutenir de nombreux partenaires associatifs comme l'Association Aurore (partenaire du projet Ateliers Gaîté à Paris), le Secours Catholique-France (Westfield Rosny 2 et Westfield Vélizy 2), et La Cravate Solidaire (Aéroville). Dans la forêt de Marly, à proximité de notre centre commercial Parly 2, 100 salariés ont rejoint l'Office National des Forêts pour entretenir et protéger la faune et la flore.
- En Pologne, 70 salariés ont réalisé des travaux de rénovation pour la *Society for the Care of the Blind*, une association caritative dédiée aux soins, à l'éducation et à la réhabilitation des personnes malvoyantes, située à proximité du centre commercial Arkadia.
- En Espagne, les équipes sont intervenues en faveur de CEMU - *Ciudad Escuela de Los Muchachos*, partenaire de longue date du centre commercial Parquesur. Tandis que certains employés peignaient et décoraient les locaux situés près du centre commercial, d'autres animaient des ateliers et des sessions récréatives pour les enfants.
- En Suède, plus de 70 salariés ont consacré la journée à la réserve naturelle de Stockholm *Skärgårdsstiftelsen*, s'attachant à repeindre le matériel et à nettoyer les sentiers, les plages et les fossés, sous le parrainage des centres commerciaux Nacka Forum et Westfield Mall of Scandinavia.
- Au Royaume-Uni, le *URW Community Day* a rassemblé quelque 300 salariés. Certains ont travaillé au Wormwood Scrubs Park, au Pony Centre et au Lambourne End Outdoor Centre (construction de clôtures, peinture au niveau des enclos, débroussaillage, etc.) afin d'aider les équipes de ces espaces de loisirs et d'inspiration entourant les centres commerciaux de Westfield London et Westfield Stratford City. D'autres ont donné de leur temps pour venir en aide à des personnes défavorisées par le biais d'ateliers de travail, de sessions de formation professionnelle et d'entretiens factices avec l'aide de la Fondation *Palace for Life*.
- Aux États-Unis, 700 salariés ont pris part à 50 activités différentes à travers le pays. Parmi les nombreuses initiatives, les collaborateurs de Los Angeles qui ont préparé des sacs de cadeaux pour les mères d'enfants malades. Ces derniers seront remis à l'occasion de la fête des mères dans un hôpital pour enfants. D'autres ont passé la journée à construire une maison au profit d'une famille défavorisée à Newark, dans le New Jersey, avec l'aide de l'organisation caritative *Habitat for Humanity*, en partenariat avec le centre commercial Westfield Garden State Plaza.

– PARTENARIATS LOCAUX

Au-delà des initiatives URW for Jobs et URW Community Days, les partenariats locaux ou nationaux sont le point de départ de diverses initiatives supplémentaires, dans le cadre desquelles les salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield peuvent régulièrement consacrer du temps et apporter expertise.

Unibail-Rodamco-Westfield s'engage à ce que 100 % de ses actifs Flagships soutiennent au moins un projet long terme (>2 ans) avec une association locale ou une ONG d'ici 2022.

En tout, **938** actions locales à visée sociale et environnementale ont été menées au travers de mises à disposition d'espace, de dons, de collectes de matériels, de bénévolat ou d'événements pédagogiques. Elles ont ainsi soutenu 812 partenaires, parmi lesquels 585 associations et 227 partenaires publics et communautaires (écoles, crèches, clubs sportifs, etc.) Le Groupe, et chacune de ces régions, a également contribué directement à des actions philanthropiques au travers de dons ou d'abondements financiers.

Les contributions philanthropiques d'Unibail-Rodamco-Westfield s'élèvent à **9,8 M€** à l'échelle du Groupe.

Le Groupe tente de répondre positivement à l'ensemble des demandes d'organisation d'événements de partenaires associatifs ou publics locaux, tout en encourageant prioritairement les collaborations à long terme pour améliorer l'impact et l'efficacité de ses partenariats. En 2019, a minima **34 %** des actifs Flagships avaient des partenariats avec des associations caritatives ou des ONG établis depuis plus de 2 ans et **85 %** d'entre eux se sont engagés à soutenir des associations locales durant les deux prochaines années.

Exemples de partenariats locaux :

En 2019, les centres commerciaux en France ont fêté la 11^{ème} année consécutive de soutien au réseau des Écoles de la 2^{ème} chance qui ont bénéficié, outre de soutien financier, d'actions concrètes pour permettre à leur jeunes une insertion professionnelle durable.

Aux États-Unis, Unibail-Rodamco-Westfield s'implique fortement depuis longue date pour soutenir les anciens combattants et leurs familles. En 2019, des salariés se sont portés volontaires tout au long de l'année afin de proposer aux vétérans des sessions de mentorat individuel, de conseil et une aide au développement de carrière visant à faciliter leur retour à la vie civile. Les collaborateurs ont également œuvré aux côtés de l'association *Habitat for Humanity* pour aider à construire des maisons pour les familles militaires défavorisées et dans le besoin. Westfield UTC à San Diego a organisé un salon de l'emploi axé sur les vétérans, en partenariat avec l'initiative « *Hiring Our Heroes* » de la Fondation de la Chambre de Commerce américaine.

Au Royaume-Uni, Unibail-Rodamco-Westfield est associé à WISE et Stemettes, 2 associations qui favorisent et encouragent l'équilibre des genres, de la scolarité au monde de l'entreprise, dans les domaines des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Des bénévoles britanniques interviennent régulièrement dans les écoles locales pour démystifier les STEM et encourager les jeunes femmes à envisager les opportunités de carrière dans ces domaines. L'équipe soutient le programme via des ateliers, des quiz de personnalité, des *success stories* et des parrainages.

En tant que leader de son industrie, Unibail-Rodamco-Westfield s'implique au côté des principaux acteurs de l'industrie immobilière française afin de promouvoir et faire avancer l'éducation et la recherche dans les domaines de l'immobilier et de l'urbanisme. Membre fondateur de la Fondation Palladio, le Groupe a ainsi participé au cycle de l'institut Palladio parrainé par la Présidente de la Région Île-de-France, Valérie Pécresse, portant sur le thème « Échanger biens et services innovants dans la Ville de demain » et visant à inventer ensemble la ville de demain en relevant les défis majeurs des sociétés contemporaines.

Outre ces groupes de réflexion et d'échanges, la fondation soutient financièrement les étudiants les plus prometteurs dans le domaine de l'immobilier, pour la poursuite de leurs études supérieures, ou de projets de recherche : en 2019, 10 étudiants ont pu bénéficier de bourses de la part de la Fondation.

ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

NOS CENTRES CRÉENT DE MEILLEURES COMMUNAUTÉS

2.

URWforJOBS
by UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

**URW
community
DAY**
by UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

LOCALpartnerships

CRÉATION D'OPPORTUNITÉS D'EMPLOI
POUR DES PERSONNES EN RECHERCHE
D'EMPLOI

1 428

BÉNÉFICIAIRES FORMÉS

758 candidats ont intégré
un emploi ou repris des
études qualifiantes
40 centres commerciaux
engagés

SOUTIEN AUX ASSOCIATION
CARITATIVES ACTIVES DANS LES
COMMUNAUTÉS PROCHES DES ACTIFS
DU GROUPE

80

INITIATIVES

Soutenues par chacun
des 12 pays

S'ENGAGER
LOCALEMENT

938

ACTIONS LOCALES À VISÉE SOCIALE ET
ENVIRONNEMENTALE

34 % des actifs Flagships
avec des partenariats long-
terme (> 2 ans) avec des
associations caritatives
ou des ONG

URW VOLUNTEERING
PROGRAMME

All involved for communities

SOUTENU PAR 84 % DES EMPLOYÉS DU GROUPE OFFRANT
PLUS DE 18 000 HEURES DE VOLONTARIAT

2.3.3.2 UN DIALOGUE OUVERT AVEC LES LOCATAIRES ET LES VISITEURS

Soucieux de renforcer le dialogue avec les locataires, Unibail-Rodamco-Westfield réalise des enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ces derniers dans chaque centre commercial en Europe continentale et au Royaume Unis, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences spécialisées dans le secteur du commerce.

L'application « *Connect* » améliore de façon significative la relation au quotidien des équipes des centres avec les preneurs et les prestataires.

Elle est régulièrement utilisée pour échanger avec les preneurs et obtenir un retour d'informations de leur part, notamment concernant leur satisfaction à l'égard des nouveaux services ou événements.

Lancée en 2016, et actuellement utilisée dans 66 des centres commerciaux du Groupe en Europe continentale, l'application sera déployée dans 2 centres commerciaux aux États-Unis en 2020.

Le Groupe complète et ajuste en permanence sa stratégie d'accueil et de services. Afin d'améliorer la qualité des services proposés à ses clients et de mesurer les progrès dans ce domaine, le Groupe réalise chaque année des enquêtes de satisfaction pour chacun de ses centres commerciaux. En parallèle, le Groupe met régulièrement à jour son label « 4 étoiles », programme conçu pour les centres commerciaux situés en Europe continentale et visant à proposer aux clients une expérience unique grâce à divers services et infrastructures. Ce label « 4 étoiles » est décrit dans un référentiel constitué de 680 points.

En Europe continentale, Unibail-Rodamco-Westfield met également tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs en situation de handicap, de même que les personnes âgées et les familles. Le 12 novembre 2019, le Groupe et 19 de ses actifs répartis dans 6 pays se sont associés au « Mardi violet », une journée dédiée à la sensibilisation à l'expérience client des personnes handicapées. Cette action a permis d'échanger davantage avec les visiteurs et le Groupe s'est engagé, à cette occasion, à former tous les salariés en contact avec la clientèle sur la façon d'accueillir et de dialoguer avec les visiteurs en Europe continentale. En 2020, un projet pilote sera mené sur l'actif Flagship Westfield Vélizy 2 pour tester de nouveaux services au profit des personnes ayant besoin d'aide afin d'identifier les meilleures pratiques et de les appliquer à d'autres actifs.

2.3.4 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Les exigences en matière de responsabilité sociale et environnementale ne cessent de croître chez les consommateurs. Le Groupe entend jouer un rôle actif via son patrimoine pour inspirer le changement au sein de la société et du secteur, en encourageant une consommation plus saine et plus responsable. Cela se matérialise à travers une diversification de l'offre commerciale, mais aussi à travers d'initiatives non commerciales comme de nouveaux services et événements.

2.3.4.1 FAVORISER LES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT EN S'APPUYANT SUR LES SERVICES ET LA PÉDAGOGIE

– FAVORISER DES COMPORTEMENTS ÉCOLOGIQUES

Avec 1,2 milliard de visites annuelles, les actifs du Groupe sont des lieux incontournables pour insuffler un changement. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre à ce titre afin d'encourager les visiteurs à prendre des mesures concrètes. Ces activations concrètes sont rendues possibles grâce à de nouvelles infrastructures telles que des parkings à vélos ou des bornes de recharge électrique visant à promouvoir une mobilité plus écologique, ou encore grâce à des points de collecte des piles usagées, des ampoules ou des petits équipements électroniques pour faciliter le recyclage.

– UNE GESTION DES DÉCHETS ALIMENTAIRES INTELLIGENTE

Les consommateurs sont aussi encouragés à prendre des mesures via des solutions innovantes comme l'application *Too Good To Go*.

Le partenariat avec *Too Good To Go*, plateforme qui permet aux détaillants alimentaires de proposer leurs invendus à un prix réduit en fin de journée, a été mis en place en 2018, puis étendu à tous les centres commerciaux français en 2019. Cette initiative offre une solution clé en main aux locataires du Groupe tout en générant des revenus supplémentaires et en sensibilisant les visiteurs.

À fin 2019, **plus de 125 000 repas ont été récupérés** dans les centres commerciaux français grâce à ce partenariat. Fort de ce succès, le Groupe entend déployer des initiatives similaires dans l'ensemble des régions, avec l'ambition de récupérer 250 000 repas d'ici fin 2020.

– AGRICULTURE URBAINE

Pendant que les ruches continuent à essaimer sur les toits, des initiatives autour de la production alimentaire locale ont été mises en place avec *Sous les Fraises* sur le toit de SO Ouest ou avec *Peas & Love à Parly 2*. - Pour plus de détails sur les projets d'agriculture urbaine, se référer à la Section 2.2.5. Intégrer la nature et la biodiversité.

– ECO-FASHION ET CIRCULARITÉ DANS LE TEXTILE

La circularité dans le domaine de la mode a été abordée via le lancement de projets destinés à collecter et à recycler les textiles en partenariat avec les visiteurs et les enseignes. Vingt actifs du Groupe facilitent la collecte des vêtements usagés en installant des conteneurs dédiés et contribuent à la gestion du partenariat avec les revendeurs et les recycleurs. Ainsi, en 2019, nous avons collecté 187 tonnes de textile afin de leur offrir une seconde vie, soit en les réutilisant via le marché d'occasion ou des dons à des associations, soit en les recyclant. D'autres événements dédiés à la mode circulaire ont permis de récolter 10 tonnes de textile de mode supplémentaires. Entre autres, un projet pilote a été lancé avec la Croix-Rouge française pour créer une boutique « inversée » à Westfield Vélizy 2 : pendant 10 jours, les visiteurs pouvaient se rendre dans le magasin pop-up afin de donner des vêtements, tout en obtenant des informations quant à l'usage qui en serait fait. Ce projet a permis de collecter 6,5 tonnes de textile. L'expérience sera réitérée et étendue à 8 centres commerciaux supplémentaires en 2020.

Au total, ce sont **197 tonnes de textile** qui ont été collectées via les actifs d'Unibail-Rodamco-Westfield, et qui auront ainsi une deuxième vie.

– DES ACTIONS DE SENSIBILISATION PAR LE MARKETING

Le Groupe adresse le sujet de la consommation responsable également au travers de ces animations et événements : plusieurs événements et campagnes ont été menés en partenariat avec des acteurs locaux pour sensibiliser les visiteurs aux comportements et aux choix de consommation durables. À titre d'exemple :

- En République tchèque, des tasses à café réutilisables ont été distribuées en collaboration avec les enseignes de vente de café et Otoc Kelimek ;
- En Pologne, l'utilisation de pailles, de couverts et de tasses réutilisables biodégradables sur les aires de restauration encouragée avec l'aide de Plastic Passe ;
- En Suède, dans le centre commercial Westfield Mall of Scandinavia, un défilé de mode écologique a été organisé et des sacs recyclés ont été distribués lors d'événements en partenariat avec la société Sellpy ;
- Au Royaume-Uni, dans le centre commercial Westfield London, une installation vantant les avantages du coton biologique a été mise en place pour indiquer quelle quantité d'eau il faut pour fabriquer un t-shirt en coton conventionnel.

En 2020, les infrastructures et les services visant à encourager le passage à la circularité dans le domaine de la mode et la réduction des déchets alimentaires seront renforcés au sein des actifs du Groupe, tandis que des animations autour du développement durable et de la consommation responsable ont été intégrées dans les plans d'action marketing des centres pour 2020. L'ambition du Groupe est de veiller à ce que, d'ici 2022, 100 % des actifs Flagships soutiennent et promeuvent les initiatives de consommation durable.

2.3.4.2 UNE OFFRE ATTRACTIVE, DIFFÉRENCIANTE ET DURABLE

Unibail-Rodamco-Westfield consacre beaucoup d'énergie à créer des espaces inspirants et durables, où les personnes aiment se retrouver, se détendre, faire du shopping et partager des expériences mémorables. Le Groupe œuvre en permanence à satisfaire les besoins accrus de ses visiteurs et des communautés, en proposant une plus large gamme de services, des animations pour la communauté sous forme d'événements et de programmes personnalisés de divertissements, et en assurant un panel de commerçants optimal et pertinent.

Afin de diversifier son offre et de répondre aux besoins croissants de produits et services plus respectueux de l'environnement et des hommes, le Groupe sélectionne des enseignes durables : des formats commerciaux innovants, avantageux au regard du développement durable et induisant un impact positif sur le comportement des consommateurs, sont mis en place dans différents secteurs. Le Groupe accompagne l'évolution des attentes des consommateurs en matière d'alimentation plus saine et diversifiée, en introduisant dans ses centres commerciaux des offres bio et végétariennes, comme Fafelle en Suède, ou encore locales comme Letzt Sushi au Danemark, etc. Le Groupe intègre dans son portefeuille de nouvelles marques éthiques et de mode écologique telles que Movesgood (produits fabriqués à partir du bambou) à Täby Centrum, Pooow (une enseigne réunissant 220 créateurs « *made in France* ») à Westfield Carré Sénart, SO Ouest et Parly 2, ou encore REBAG (sacs de luxe) dans le centre Westfield World Trade Center.

Enfin, les visiteurs pouvaient aussi découvrir le mobilier durable avec Norrgavel au Nacka Forum et les appareils électroniques de seconde main avec AFB (magasin qui propose des services de réparation tout en soutenant l'intégration professionnelle des personnes handicapées).

En octobre 2019, le Groupe a ouvert un tout nouveau magasin pop-up, Pyramid, au Carrousel du Louvre. Ce dernier regroupe 20 marques verticales « digital native » françaises qui ont toutes des engagements forts en matière de RSE (produits fabriqués localement, sans produits chimiques, 100 % bio, etc.) Pour le Carrousel du Louvre, Pyramid est un moyen pour le Groupe de renouveler son offre commerciale tout en proposant aux visiteurs une expérience de shopping unique et éco-consciente.

De plus, le Groupe souhaite collaborer avec les enseignes pour accroître la transparence des marques concernant les enjeux de santé et durabilité de leurs produits et services.

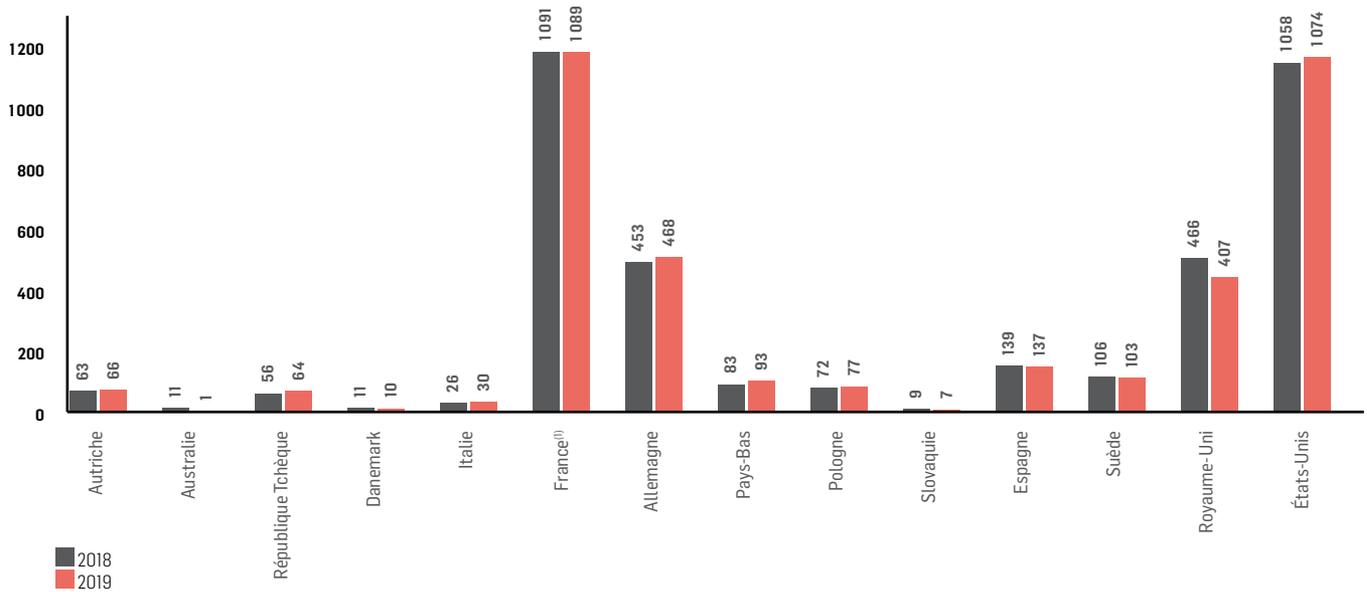
2.4 BETTER TOGETHER

CHIFFRES CLÉS

EFFECTIFS PAR PAYS

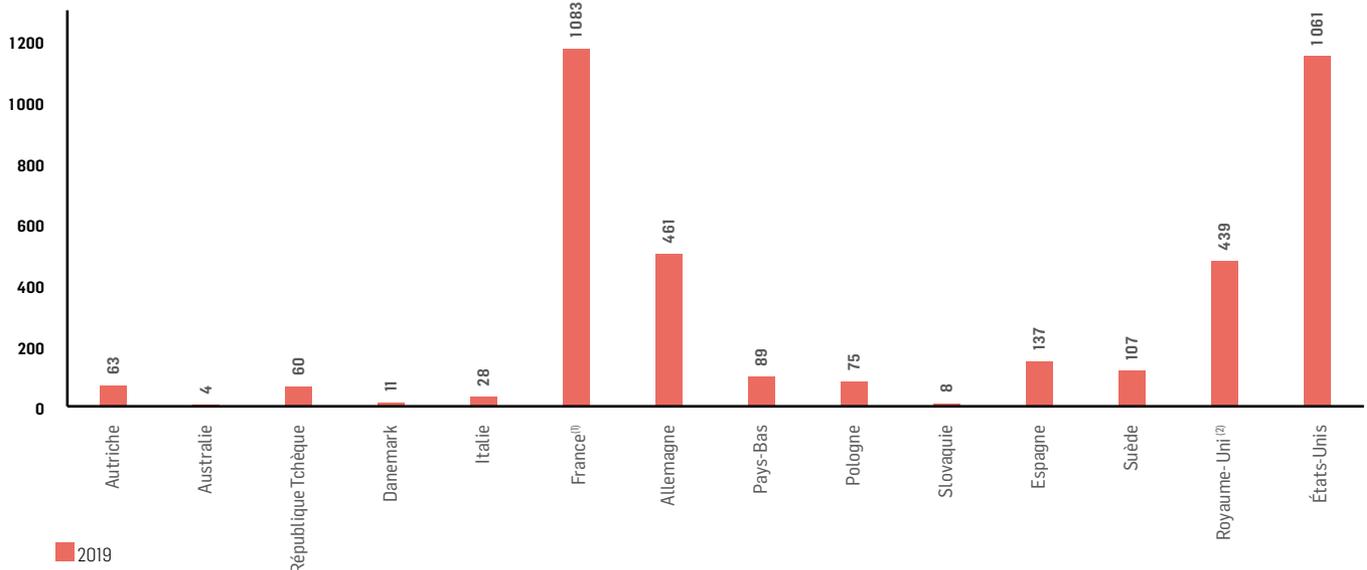
Effectifs au 31 décembre 2019 :

Le Groupe compte 3 626 employés au 31 décembre 2019.



EFFECTIFS PAR PAYS

Effectifs moyens annuels (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12) pour 2019



(1) Les effectifs moyens annuels du Groupe en 2019 sont de 3 625 salariés, incluant 375 salariés de Viparis

(2) Ce chiffre compte 1 salarié CAML

EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ

Effectifs au 31 décembre 2019



31 %

SUR SITE



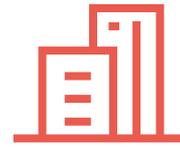
10 %

**LIEUX
DE CONGRÈS &
D'EXPOSITIONS**



25 %

OPÉRATIONS



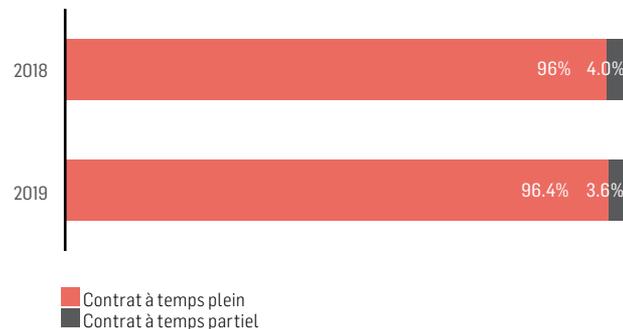
34 %

**FONCTIONS DE
SOUTIEN**

2.

CONTRATS DE TRAVAIL

Effectifs au 31 décembre 2019



2.4.1 VALORISER NOS SALARIÉS

2.4.1.1 DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET GESTION DES CARRIÈRES

– ATTIRER LES MEILLEURS TALENTS

Unibail-Rodamco-Westfield s’est toujours efforcé d’attirer les meilleurs talents en favorisant le développement professionnel, en assurant la promotion de la mobilité internationale et fonctionnelle et en offrant des possibilités de carrière passionnantes à tous les niveaux, que ce soit aux personnes récemment diplômées ou aux professionnels. L’International Graduate Programme mis en place par le Groupe symbolise de longue date cette promesse, constitue un levier majeur en termes d’attractivité extérieure et comprend un parcours d’intégration et de formation très complet pour les nouveaux arrivants. Tout en continuant à cibler les jeunes diplômés talentueux issus des grandes écoles européennes et américaines, nous intensifions également notre recrutement de profils expérimentés. L’intégration de nouvelles expertises et la variété de styles de leadership et de management sont des facteurs clés pour le succès du Groupe.

International Graduate Program (IGP)

Suite à l’extension du programme au Royaume-Uni et aux États-Unis, l’European Graduate Programme (EGP) a été rebaptisé International Graduate Program (IGP). En 2019, 6 IGP ont effectué une rotation au Royaume-Uni, 9 aux États-Unis.

L’International Graduate Program (IGP) permet aux jeunes diplômés de découvrir l’activité d’Unibail-Rodamco-Westfield et son approche de l’immobilier commercial, d’acquérir les fondamentaux de l’entreprise, de se constituer un réseau et de préparer leur carrière future. Les participants sont ainsi exposés, de manière unique, à différents aspects des fonctions commerciales du Groupe, en effectuant au moins trois missions, dont une à l’étranger. Le programme dure entre 12 et 14 mois en Europe et peut aller jusqu’à 18 mois aux États-Unis.

Le cadre du programme est le suivant :

- 1 an, 2 pays, 3 missions au sein de 3 services différents pour le groupe européen ;
- Jusqu’à 18 mois, 2 pays, 4 missions au sein de 4 services différents pour le groupe américain.

En 2019, 51 IGP de 13 nationalités différentes ont été recrutés auprès de 35 écoles.

Recrutement de cadres dirigeants

Tout en mettant l'accent sur la mobilité interne, plusieurs recrutements clés sont intervenus au sein de l'encadrement supérieur en 2019, apportant ainsi au Groupe une expérience plus diversifiée et une expertise plus approfondie dans les domaines où cela s'avérait nécessaire. Au niveau du Groupe, 43 personnes ont été recrutées à ce niveau d'encadrement.

Pour continuer à renforcer l'internationalisation du Groupe, un focus spécifique a été porté sur le recrutement de candidats dans un pays autre que leur pays d'origine.

WeHire

URW considère ses salariés comme les meilleurs ambassadeurs du Groupe. En ce sens, nous avons mis en place le programme **WeHIRE** afin d'encourager les initiatives de cooptation à l'échelle du Groupe. **WeHIRE** donne aux salariés du Groupe l'occasion de recommander quelqu'un de leur réseau professionnel ou personnel pour les postes vacants au sein de l'entreprise. Si la personne recommandée est embauchée, le salarié à l'origine de la recommandation reçoit une prime et un montant supplémentaire est donné à une organisation caritative de son choix. En 2019, 101 nouvelles recrues ont été embauchées grâce au programme **WeHIRE** au niveau du Groupe. 36 000 € ont ainsi été donnés à des organisations caritatives à travers l'Europe.

LinkedIn

La page LinkedIn du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield a renforcé son positionnement. Sa fréquentation a été multipliée par sept, passant de 10 000 *followers* en 2018 à 70 000 *followers* en 2019. Le Groupe propose désormais des séries hebdomadaires telles que « *Better Tuesday* » afin de promouvoir les initiatives RSE au sein d'URW et d'informer régulièrement son public par le biais de courtes vidéos.

– OFFRIR DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT À NOS TALENTS

Les programmes de développement de carrière d'Unibail-Rodamco-Westfield sont destinés à développer les meilleurs talents sur le marché. Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion liée à la performance et la diversité des talents, et ainsi d'offrir à chacun l'expérience qui lui permettra de bâtir une carrière passionnante et créatrice de valeur pour l'entreprise.

Le Groupe apporte un accompagnement professionnel et des conseils à ses collaborateurs sur leur évolution de carrière. Ils rencontrent leurs managers une fois par an dans le cadre d'un entretien annuel, peuvent également donner et recevoir un feedback tout au long de l'année, ce qui leur permet de discuter des objectifs de performance, des perspectives d'évolution de carrière et des éventuels besoins de formation. Les apprentis bénéficient également de ce programme, 22,2 % d'entre eux s'étant vu proposer un contrat permanent en 2019 à l'issue de leur apprentissage.

Mobilité interne et évolution de carrière

Au sein du Groupe, l'évolution de carrière est fortement liée au modèle de compétences de l'entreprise. Ce dernier repose sur les six valeurs d'entreprise que sont Excellence, Teamwork, Ethics, Boldness, Passion et Ownership, déployées en juin 2019 dans le cadre du nouveau Groupe URW (cf. Section 2.4.2 Rassembler). Le modèle de compétences ne se contente pas d'améliorer la communication, la cohérence et la transparence de la gestion de la mobilité à l'échelle du Groupe, il reconnaît aussi les expériences et expertises qu'un collaborateur acquiert sur son poste. Il est également intégré dans le processus d'évaluation annuelle de la performance.

La mobilité interne entre les fonctions est fortement encouragée et est perçue comme un processus collaboratif impliquant les salariés, les managers et le Département Ressources Humaines. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des différents métiers du Groupe et de sa stratégie. La mobilité internationale favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux et le partage des meilleures pratiques entre régions.

La politique de mobilité internationale, enrichie en 2018, couvre l'ensemble des situations de mobilité et s'attache à mieux faire connaître les avantages associés, tout en apportant le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles. En 2019, 5,7 % des collaborateurs ont changé de fonction au sein du Groupe, 13,1 % des salariés ont bénéficié d'une promotion et 2 % des collaborateurs étaient en mobilité internationale.

Un programme exhaustif de Plan de Succession a été élaboré et lancé pour tous les postes de direction et d'encadrement du Groupe. 118 postes et le profil des successeurs identifiés au regard de ces derniers ont été analysés par l'équipe dirigeante lors d'une revue spécifique sur l'anticipation de la relève du Groupe. Ceci suite à une étude approfondie menée dans chaque pays, sous l'égide des Directeurs RH et Régionaux. Le programme de Plan de Succession permet aux équipes et aux managers RH de constituer le vivier de talents, d'identifier les besoins en développement des successeurs et d'anticiper leur parcours professionnel.

Le Groupe a nettement amélioré ses processus de planification des carrières et de développement à travers le programme de Plan de Succession et l'approche commune nouvellement déployée en matière d'évaluation des talents et de la performance. Le programme repose sur une approche de feedback à 360°, selon laquelle chaque salarié bénéficie d'une évaluation de ses performances annuelles par son supérieur direct et reçoit un retour de ses collègues, de ses collaborateurs directs (le cas échéant) et de ses supérieurs / managers fonctionnels (le cas échéant). La revue de la performance des équipes a été réalisée dans le cadre d'une réunion du comité, en présence des principaux leaders de l'organisation afin de garantir l'équité et la cohérence de l'évaluation des performances de manière transversale. Le programme a donné lieu à un échange approfondi sur les performances annuelles des salariés et leur potentiel de développement professionnel et de rétention, tout en favorisant la création de plans d'actions plus complets et de processus de suivi mieux structurés. 2 983 salariés (92 %) ont bénéficié d'un entretien annuel à fin 2019.

En 2019, ont été mises en place plusieurs initiatives pour développer les talents :

- Le « Personal Impact Trail », un programme de développement des talents en entreprise, a été mis en place aux Pays-Bas. 11 talents ont été sélectionnés sur la base de leur potentiel et ont été intégrés à un parcours d'apprentissage de six mois axé sur le leadership personnel et le travail d'équipe. Les talents ont ainsi travaillé sur leur propre développement avec l'aide de pairs issus de six fonctions différentes afin d'accélérer la préparation de la relève et de créer un solide réseau de référents au sein de l'organisation néerlandaise. Dans le cadre de ce programme, un certain nombre de formations et de sessions de coaching ont été organisées en étroite collaboration avec les managers, ce qui a donné lieu à une présentation finale devant l'équipe de direction du pays.
- Le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de champions de l'innovation via son programme interne, « l'Innovation Champion Graduate Program », afin de tirer parti de l'innovation et de l'intelligence collective, ouvrir de nouvelles perspectives de carrières et promouvoir la diversité au sein des équipes. L'implication au niveau national s'est renforcée en 2019, avec un total de 13 participants au programme (contre six en 2018). Les participants ont reçu une formation et un encadrement spécifiques dans des domaines tels que le « *brainstorming* » et le « *design thinking* » et ont présenté les résultats de leurs projets lors de différents ateliers et réunions sur l'innovation. Ils ont également participé à un parcours d'apprentissage de deux jours consacré à la découverte de concepts impactants et novateurs dans le domaine du retail et du divertissement à Londres.

2.

RECRUTEMENT

Le taux de recrutement global du Groupe en 2019 s'établit à 18,9 %, selon le détail suivant :

Emplois par type de contrat	2018 ⁽²⁾	2019 ⁽²⁾	2019 ⁽³⁾
Contrats à durée indéterminée	396	368	663
Contrats à durée déterminée	64	65	106
Contrats d'apprentissage ⁽¹⁾	28	30	30
Total	488	463	799

(1) Hors stages.

(2) Hors entités ex-Westfield.

(3) Inclut les entités ex-Westfield.

DÉPARTS

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2018 ⁽⁶⁾	2019 ⁽⁵⁾	2019 ⁽⁶⁾
Démissions	188	216	462
Licenciements	54	37	139
Ruptures conventionnelles	38	45	50
Départs à la retraite	11	12	17
Ruptures de périodes d'essai	29	27	30
Fin des contrats à durée déterminée	60	68	105
Externalisations	24	14	14
Décès	0	0	0
Autres ⁽⁴⁾	9	0	0
Total	413	419	817

(4) Inclut les transferts Groupe vers les entités ex-Westfield.

(5) Hors entités ex-Westfield.

(6) Inclut les entités ex-Westfield.

TAUX DE 12

Le taux de rotation du personnel en 2019, calculé en divisant le nombre total de démissions, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite, départs pendant la période d'essai et décès par le nombre d'employés en CDI à fin 2019, s'est établi à 19.9 % (contre 17,3 % en 2018 hors entités ex-Westfield).

2.4.1.2 FORMATION

Un an après la création du Groupe URW, l'URW Academy joue un rôle clé dans le partage des connaissances et des pratiques tout en accélérant la mise en place d'une culture de l'apprentissage intégrant la formation en son sein. Cette année, l'Academy s'est attachée à faire en sorte que l'expertise commerciale jugée pertinente soit partagée via l'apprentissage et que de nouvelles possibilités de formation soient lancées dans toutes les régions, y compris aux États-Unis et au Royaume-Uni. L'autre objectif clé consistait à définir des actions permettant de soutenir les nouvelles valeurs d'entreprise « Together at URW » (cf. Section 2.4.2 Rassembler), via notamment la conception et la mise en œuvre de nouveaux programmes de leadership et de développement des compétences transverses (soft skills) qui intègrent le cadre des valeurs « Together at URW » et les capacités et comportements attendus à cet égard. L'URW Academy s'est également engagée à former 100 % des salariés dans le domaine de la RSE d'ici 2022.

Le Learning Management System Cornerstone (LMS) a été lancé en 2017 en Europe continentale. Le lancement du LMS aux États-Unis et au Royaume-Uni est prévu en mai 2020. Ce nouveau système est un levier important pour notre culture d'apprentissage car il permet aux salariés d'accéder aux formations de l'Academy, et de s'y inscrire. L'Academy assure le suivi de l'accès au système et travaille en étroite

collaboration avec toutes les équipes RH du Groupe afin de promouvoir l'offre de formation et l'utilisation du système, ainsi que son alignement avec les besoins de l'entreprise.

En 2019, la formation liée au business représentait 74 % du total des heures de formation. Ces formations sont dispensées par des experts internes et des cadres supérieurs du Groupe. Parmi les points forts de cette année, citons le programme URW Fundamentals (une session d'intégration de deux jours organisée chaque trimestre pour tous les nouveaux arrivants) qui a été dispensé en Europe et lancé aux États-Unis. Le programme a été mis à jour afin d'intégrer les derniers thèmes stratégiques mondiaux, le nouveau cadre de valeurs « Together at URW », ainsi qu'une nouvelle vidéo de bienvenue du PDG d'URW. Des formations ont également été organisées afin d'aligner les équipes locales aux processus et politiques du Groupe dans différents domaines (Better Places 2030, lutte contre la corruption, sûreté ou valorisation des actifs). Les formations en ligne sont également très demandées, avec 17 différents modules désormais disponibles.

Unibail-Rodamco-Westfield s'est engagé à développer et à déployer des programmes de leadership et de management intégrant la RSE à l'échelle du Groupe. Le Groupe souhaite également que 100 % des salariés du Groupe aient participé à une formation RSE d'ici 2022. En 2019, l'URW Academy a mis en place un nouveau partenariat mondial dans le cadre d'un programme de leadership à destination des cadres, qui devrait être déployé en 2020. Elle a également organisé plusieurs formations internationales afin d'encourager la diversité et le développement des compétences en matière de leadership :

Les programmes dédiés au management et au leadership intégreront les problématiques RSE au plus tard d'ici 2022, en tant que pilier majeur de l'initiative Better Places 2030.

FORMATION

Total des heures de formation suivies par les employés en CDI et CDD.

	2017	2018	2019
Total heures suivies	43 832	42 070	53,292
Moyenne heures par salarié ⁽¹⁾	22,8	20,8	14
TOTAL DE SALARIÉS FORMÉS	2 028	2 252	4,711

(1) D'après Les effectifs moyens sur l'exercice.

Nom du programme de formation	Nombre de personnes formées en 2019	Nombre d'heures totales en 2019
Inclusive leadership et unconscious bias	169	483
Unlocking Potential of Leaders/Women@ UR	112	1,406
Intercultural Training	136	796

2.4.1.3 PRIX

En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a reçu de nombreux prix récompensant la qualité des opportunités de carrières du Groupe et son attractivité :

- Unibail-Rodamco-Westfield est fier d'avoir reçu le 1^{er} prix dans le cadre du classement Universum des Employeurs les plus attractifs en France pour les étudiants français, pour le haut niveau de responsabilité octroyé par le Groupe à ses salariés. C'est la 4^{ème} fois qu'URW se voit décerner ce prix (2011, 2012, 2017, 2019), ce qui montre bien la capacité du Groupe à soutenir et à renouveler sa proposition de valeur différenciante en tant qu'employeur au fil du temps.
- URW a été certifié une fois encore par Universum comme l'un des « employeurs les plus attractifs » de France en 2019 pour les professionnels expérimentés. Pour Unibail-Rodamco-Westfield, ces prix honorent sa stratégie liée aux « Personnes », qui vise à offrir aux talents du Groupe des opportunités de leadership exceptionnelles pour les aider à réaliser leur plein potentiel.
- Au Royaume-Uni, URW a remporté le prix « *Working Families 2019 Top UK Employers* » dans les catégories « *Best for Fathers* » et « *Best for Line Manager Support* ».
- En Allemagne, le programme IGP a été reconnu comme l'une des meilleures initiatives de son genre via la 2019 Fair Graduate Program Certification.
- Le Groupe a reçu la certification Top Employers pour l'Allemagne pour 2019.
- URW s'est engagé en faveur de la formation de jeunes talents et a été choisi parmi 2 000 entreprises pour recevoir le label Happy Trainees pour la 6^{ème} année consécutive en France. Quelque 89 % de nos stagiaires et apprentis recommandent notre Groupe et nous permettent d'atteindre le score de 4,05/5 pour leur expérience au sein du Groupe.



2.

2.4.1.4 RÉTRIBUTION DE LA PERFORMANCE

Notre Politique de Rémunération est définie par le Groupe, en prenant en compte les spécificités des marchés locaux.

Elle est conçue pour encourager la réussite individuelle et la contribution aux résultats collectifs afin de favoriser la croissance du Groupe sur le long terme.

Elle a pour objectif d'attirer, de motiver, de récompenser et de garder sur le long terme les meilleurs talents du marché, faisant preuve de dynamisme, d'engagement et de loyauté :



UNE RÉMUNÉRATION TOTALE COMPÉTITIVE

basée sur une approche globale combinant un salaire fixe, des primes d'incitation à court terme (STI) et à long terme (LTI), et des avantages sociaux



UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE ET SÉLECTIVE

basée sur le mérite et la performance individuelle



UNE POLITIQUE DE NON-DISCRIMINATION

(origine, sexe, nationalité, ou tout autre critère personnel)



UN PROCESSUS DE VALIDATION STRUCTURÉ

commun à toutes les régions afin de garantir un principe d'équité et des échelles de comparaison adéquates

Les principes fondateurs de la Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield sont les suivants :

– UNE RÉMUNÉRATION TOTALE COMPÉTITIVE

L'équipe chargée des rémunérations et des prestations du Groupe et les Directeurs Régionaux des Ressources Humaines utilisent des références émanant de sociétés de consulting et de études ad-hoc afin de s'assurer de l'attractivité de l'offre sur les marchés concernés.

Une augmentation significative des salaires et des budgets STI est allouée à chaque pays afin de leur permettre de rester compétitifs :

	2016/2017 ⁽¹⁾	2017/2018	2018/2019
Augmentation du salaire moyen à périmètre constant, y compris STI	5,03 %	6,39 %	6,50 %

(1) Hors entités ex-Westfield.

– UNE RÉMUNÉRATION DIFFÉRENCIÉE ET SÉLECTIVE

Le STI (Short Term Incentive) récompense de manière sélective les performances individuelles annuelles, l'engagement personnel, l'esprit d'équipe et l'adhésion aux valeurs du Groupe.

Le LTI (Long Term Incentive) vise à attirer, récompenser et fidéliser les talents clés pour l'avenir du Groupe, en engageant ses bénéficiaires à participer aux performances à long terme d'Unibail-Rodamco-Westfield.

	2017	2018	2019
Proportion des salariés recevant un STI ⁽¹⁾	78,3 %	79,9 %	81,2 %
Proportion des salariés recevant un LTI	16,3 %	17,3 %	12,6 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

(2) Hors entités ex-Westfield.

De plus, en 2019, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des employés à hauteur de 875 447 € bruts. Au 31 décembre 2019, 80,3 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

– UN PROCESSUS DE DÉCISION COLLÉGIALE

Les salaires fixes et les primes d'incitation à court terme sont décidés en fin d'année pour tous les employés. Chaque décision met soigneusement en balance le rôle, l'ancienneté, la performance et la contribution aux initiatives et aux valeurs du Groupe. Le Groupe évalue les réalisations et la manière dont elles sont effectuées.

La Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco-Westfield est appliquée de manière cohérente, par un processus exhaustif et aucune décision de rémunération n'est prise par une seule personne. Un processus d'évaluation 360°, à la fois hiérarchique, transverse et managériale, permet en outre aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et axes de développement, de leurs éventuels besoins de formation et de leurs évolutions de carrière. Les collaborateurs ont également la possibilité de déclarer leurs contributions aux initiatives et projets du Groupe en dehors de leur périmètre de responsabilité directe. La performance de chaque collaborateur du Groupe est examinée chaque année dans le cadre de comités d'évaluation et de rémunération, en présence de la Direction des Ressources Humaines, d'un certain nombre de managers et très souvent, des membres du directoire.



2.4.2 RASSEMBLER

2.4.2.1 TOGETHER AT URW

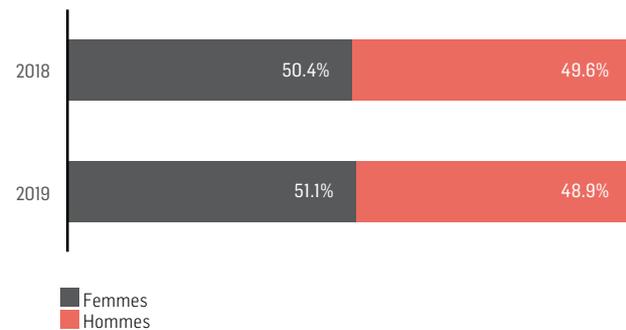
Les nouvelles valeurs d'entreprise d'Unibail-Rodamco-Westfield - Together at URW - ont été dévoilées en 2019. Ces valeurs représentent les standards d'excellence d'Unibail-Rodamco-Westfield et le maintien d'une culture d'entreprise encourageant un haut niveau de performance.

- EXCELLENCE - We only aim for the best
- TEAMWORK - We unite talent as a team
- ETHICS - We build on trust and transparency
- BOLDNESS - We dare with vision and agility
- PASSION - We go the extra mile
- OWNERSHIP - We are empowered to deliver

2.4.2.2 DIVERSITÉ & INCLUSION

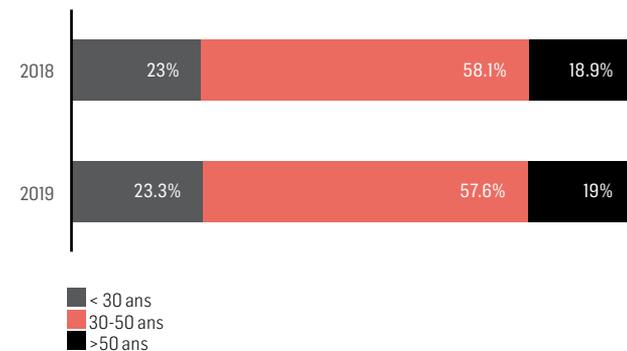
EFFECTIFS PAR SEXE

Effectifs au 31 décembre 2019



EFFECTIFS PAR ÂGE

Effectifs au 31 décembre 2019



PROPORTION DE POSTES OCCUPÉS PAR DES FEMMES AU NIVEAU DE LA DIRECTION

Effectifs au 31 décembre 2019

	2018	2019
Proportion de postes occupés par des femmes au niveau de la direction	30,9 %	33,4 %

RATIO RÉMUNÉRATION MOYENNE HOMMES/FEMMES

Effectifs au 31 décembre 2019

	2019
Niveau Direction	117,8 %
Autres niveaux	115,7 %

Dans sa stratégie Better Places 2030, Unibail-Rodamco-Westfield s'est engagé à assurer la pleine égalité des chances (en termes de genre, de nationalité, d'orientation sexuelle) au niveau des pratiques et processus RH à l'échelle du Groupe. En 2019 100 % des régions au sein desquelles URW intervient ont veillé au respect de la pleine égalité des chances en intégrant la déclaration du Groupe sur l'égalité des chances aux pratiques de recrutement, de rémunération et d'avantages, de l'évaluation des talents et de la formation et du développement dans les politiques RH. La déclaration d'URW sur l'égalité des chances veille à ce que la politique et les processus RH soient appliqués sans discrimination basée sur la race, la couleur de peau, la religion, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, le statut matrimonial, l'âge, le handicap, l'origine nationale ou ethnique, la situation au regard du service militaire, la citoyenneté ou toute autre caractéristique protégée.

En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a présenté l'ambition et les principales priorités du Groupe dans le domaine de l'égalité des sexes. Ce cadre est un véritable engagement qui nous pousse à agir sur la problématique de l'égalité des sexes autour du développement du leadership féminin, des infrastructures favorisant la diversité pour tous et de la promotion d'un état d'esprit et de processus inclusifs et à suivre de près ces actions. En 2020, Unibail-Rodamco-Westfield introduira un nouveau cadre se focalisant sur toutes les formes de diversité sur le lieu de travail et sur les initiatives visant à promouvoir une culture inclusive et à améliorer l'implication des salariés.

Depuis 2012, une Charte européenne de la diversité est promue dans tout le Groupe afin de combattre tout type de discrimination et de harcèlement. En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield a signé l'initiative #StOpE pour sensibiliser les entreprises à la lutte contre le sexisme.

Unibail-Rodamco-Westfield a mis en place une procédure d'alerte afin d'inviter tous les membres du personnel et les prestataires à signaler au centre d'appel dédié à la conformité, « *Compliance Hotline* », tout agissement s'apparentant à un acte criminel ou délictueux ou à une infraction grave ou manifeste du droit français ou de la réglementation applicable.

Le Groupe développe des initiatives destinées à promouvoir la diversité dans ses stratégies de gestion des talents et de recrutement. Des plans d'actions par région impliquant également un suivi d'indices clés de performance (KPI) ont été lancés sous la direction du service Ressources Humaines.

11 sessions de formation Inclusive Leadership & Unconscious Bias ont été dispensées dans neuf régions. 169 cadres dirigeants, tous les membres des équipes de direction des pays et les ressources humaines ont été formés. Une formation de deux jours sur le développement du leadership, conçue en association avec McKinsey, a été organisée pour la septième année consécutive et 76 femmes en ont bénéficié en 2019.

Aide aux personnes handicapées : une formation Disability Awareness est proposée aux salariés dans certaines régions, y compris une session de sensibilisation à l'autisme pour les salariés et les sous-traitants au Royaume-Uni. En 2019, l'équipe française a signé le Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique et a organisé un certain nombre d'actions afin de soutenir les opportunités d'emploi des personnes en situation de handicap.

En 2019 au Royaume-Uni, URW a conclu un partenariat avec *Sponsors for Educational Opportunity* (SEO). Dans ce cadre, un événement a été organisé à destination de 35 étudiants issus des meilleures universités du Royaume-Uni afin de promouvoir les futures opportunités de carrière au sein d'URW. SEO est une organisation caritative qui contribue à la réussite professionnelle des étudiants talentueux issus de minorités ethniques ou de milieux socio-économiques défavorisés. En France, URW a signé et s'est engagé au sein du PAQTE, un partenariat avec le Gouvernement français destiné à promouvoir l'inclusion des jeunes des quartiers défavorisés.

Le Groupe cherche à obtenir un résultat global équitable qui récompense la performance individuelle et collective et ne pratique aucune discrimination de race, genre, nationalité ou tout autre critère personnel.

	2016/2017		2018/2019	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Bénéficiaires d'une augmentation de salaire ⁽¹⁾	53,6 %	49,6 %	69,7 %	68,2 %
Ont reçu un STI ⁽²⁾	80,5 %	79,3 %	77,5 %	85,0 %

(1) À effectif constant.

(2) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

2.4.3 INSPIRER NOS SALARIÉS

2.4.3.1 ENGAGEMENT DES SALARIÉS ET RSE

– OBJECTIFS RSE INDIVIDUELS

Déterminé à accélérer sa stratégie de RSE, le Groupe entend fixer des objectifs de RSE individuels pour 100 % de ses salariés à l'échelle d'URW en 2020, afin de rendre chacun de ses membres responsable de sa contribution à la réussite collective des ambitions RSE.

- En 2019, des objectifs quantitatifs RSE ont été intégrés dans la Politique de Rémunération variable de court-terme des membres du Comité de Direction et des équipes dirigeantes du Groupe et des pays d'Unibail-Rodamco-Westfield en Europe continentale. Ces objectifs RSE ont été définis à l'aide de critères RSE spécifiques, comme indiqué dans le Rapport sur les Rémunérations au titre de l'exercice 2018 - Say on Pay.
- En 2019, 64 % des salariés⁽¹⁾ du Groupe se sont vus attribuer des objectifs RSE dont l'atteinte impactait leur prime variable de fin d'année. Ceci comprend 86 % des salariés en Europe continentale, 41 % des salariés au Royaume-Uni, en Italie et aux États-Unis où la fixation d'objectifs RSE individuels n'était pas formalisée en 2019. En 2020, cette pratique sera déployée à l'échelle de l'organisation. Des initiatives et des objectifs pertinents en cohérence avec Better Places 2030 ont été identifiés en étroite collaboration avec chacun des différents départements représentés au sein du Groupe : Investissement, Développement, Finances, Opérations, Gestion Technique, Marketing, Commercialisation, Juridique et Ressources Humaines. Une boîte à outils contenant des exemples clés d'objectifs généraux et fonctionnels en matière de RSE sera partagée avec les salariés d'Unibail-Rodamco-Westfield dans l'ensemble du Groupe.
- En 2019, des objectifs quantitatifs RSE ont été introduits dans la politique de rémunération variable annuelle du Comité de Direction, des équipes dirigeantes du Groupe, et des équipes dirigeantes des pays d'Europe continentale où Unibail-Rodamco-Westfield mène ses activités. Ces objectifs RSE ont été fixés avec des critères de performance spécifiques, tels que présentés dans la Section 3.5.2 Corporate officers remuneration - le rapport sur les rémunérations « Say on Pay » du document de référence 2019. Chaque membre de l'équipe de direction est responsable de la réalisation de ses objectifs RSE et en délègue la responsabilité au Directeur Général de chaque région, qui à son tour s'assure de l'intégration des outils et procédures nécessaires dans l'organisation des équipes régionales. A partir de 2019, les objectifs de rémunération variable long terme incluent 10 % d'objectifs RSE pour tous les employés du Groupe qui y sont éligibles (voir Section 3.3.1.1 Politique de rémunération des membres du Directoire - Rémunération variable long terme (RLT)).
- De multiples formations (généralistes et spécialisées) ont été mises à jour par URW Academy pour intégrer les enjeux de développement durable et permettre aux collaborateurs de s'approprier la stratégie et d'y contribuer concrètement dans leur quotidien (voir paragraphe Formation et sensibilisation à la RSE ci-dessous).

– FORMATION ET SENSIBILISATION À LA RSE

Afin de garantir la bonne application de la stratégie et des processus RSE du Groupe, des sessions de formation sont régulièrement organisées. L'ambition RSE et le plan d'action correspondant sont systématiquement présentés aux nouveaux arrivants dans le cadre de la formation URW Fondamentaux. Par ailleurs, des formations plus

spécifiques à certaines expertises sont proposées aux équipes concernées. Ces formations concernent par exemple : la méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone pour les projets de développement (pour plus d'informations, voir la Section 2.2.2.1). Systèmes de management environnemental (SME) Des guides et supports de formation en lien avec de nouveaux sujets RSE sont également régulièrement rédigés, partagés avec les équipes concernées et proposés en libre accès sur la plateforme de formation du Groupe (comme par exemple la présentation « Empreinte carbone », les instructions sur « le reporting des baux verts V2 », etc.).

Unibail-Rodamco-Westfield s'est engagé à développer et à déployer des programmes de leadership et de management intégrant la RSE à l'échelle du Groupe. Le Groupe souhaite également que 100 % des salariés du Groupe aient participé à une formation RSE d'ici 2022.

– LE PROGRAMME DE VOLONTARIAT DU GROUPE

Le Groupe s'engage à offrir à 100 % de ses collaborateurs l'opportunité de participer au programme de volontariat du Groupe chaque année à partir de 2020. Au travers de ce programme, tous les salariés du Groupe ont pu effectuer du bénévolat et consacrer a minima une journée afin de soutenir les initiatives sociales développées par le Groupe.

En 2019, les collaborateurs ont pu choisir entre les 185 initiatives mises en œuvre cette année dans toutes les régions du Groupe, parmi lesquelles certaines visaient à soutenir les personnes éloignées de l'emploi via le programme URW for Jobs, à soutenir des associations locales via les URW Community Days ou à s'impliquer dans des partenariats locaux au travers d'une multitude d'activités (cf. Section 2.3.3.1 Soutenir la communauté).

En fin d'année, 84 % des salariés du Groupe⁽²⁾ ont donné de leur temps pour soutenir le développement social et environnemental local des territoires dans lesquels le Groupe opère. Cet investissement représente plus de 18 000 heures offertes par le Groupe pour soutenir concrètement les communautés locales.

Le déploiement des initiatives de volontariat se poursuivra en 2020 avec l'objectif que 100 % des salariés du Groupe prennent part chaque année au programme de volontariat du Groupe.

– DÉPLACEMENTS DES COLLABORATEURS

La politique voyage du Groupe encadre les déplacements afin de réduire au maximum les émissions carbone correspondantes. L'ensemble des collaborateurs est encouragé à voyager en train à chaque fois que cela est possible et à privilégier la visioconférence plutôt que des réunions physiques impliquant des déplacements.

Les émissions carbone dues aux déplacements professionnels en train ou avion sont compensées par des crédits carbone générés par un programme de reforestation ou de préservation de l'écosystème.

Unibail-Rodamco-Westfield n'a pas fixé d'objectif quantitatif de réduction des émissions liées aux déplacements professionnels, car ils sont fortement dépendants du niveau d'activité de l'entreprise et peuvent fortement fluctuer d'une année sur l'autre (prospections, acquisitions, cessions, réunions avec des enseignes internationales, etc.).

(1) Tous les salariés ayant des objectifs formalisés dans les outils RH de gestion de la performance.

(2) Tous les salariés à l'exception des salariés absents depuis plus de 6 mois, des nouvelles recrues (arrivées après le 01/10/2019) et des salariés de Viparis.

ÉMISSIONS DE CO₂ LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS DES COLLABORATEURS EN TRAIN ET EN AVION (TONNES CO₂EQ)

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2019. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyage référencées au sein du Groupe pour chaque région.

	Total 2019
Émissions totales (TCO ₂ EQ)	9 015
kgCO ₂ eq/employé	2 774

Par ailleurs, depuis octobre 2016, l'ensemble des nouveaux véhicules de fonction sont soit hybrides soit électriques. À fin 2019, 59 % de la flotte de véhicules du Groupe est hybride ou électrique en Europe continentale.

– WORK GREENER

Le Groupe s'est engagé à mettre en place le programme "Work greener" dans 100 % des pays dans lesquels il opère d'ici à 2020. Le programme "Work greener" vise à offrir à tous les collaborateurs du Groupe le cadre et les moyens nécessaires pour changer leurs habitudes et réduire leur impact sur l'environnement dans leur travail au quotidien. Pour rendre les bureaux plus durables et respectueux de l'environnement, les régions du Groupe ont lancé différentes initiatives en 2019 afin d'améliorer la gestion des déchets, promouvoir la consommation responsable ou encourager la mobilité durable, avec comme résultats :

- Une gestion des déchets améliorée
 - Amélioration de l'infrastructure de tri des déchets dans les cuisines des bureaux
 - Suppression des gobelets plastiques à usage unique via l'installation de robinets à filtre ou la fourniture de bouteilles en verre ou autres options
 - Réutilisation de l'ancien équipement informatique via des dons au profit d'organisations caritatives ou à travers des programmes de collecte informatique
 - Remplacement des fournitures « génératrices de déchet », notamment installation de sèche-mains en lieu et place de l'utilisation de serviettes en papier
- Mobilité plus éco-responsable
 - Nouveaux points de chargement de véhicule électrique dans nos parkings
 - Compensation des émissions de carbone provenant des déplacements professionnels
 - Programmes de partage de vélos électriques ou concours pour se rendre au travail à vélo
- Vers une meilleure efficacité énergétique et utilisation de l'eau dans nos bureaux
 - Remplacement progressif des équipements d'éclairage par des lampes LED et installation de détecteurs intelligents
 - Organisation de défis par équipe comme les campagnes « black-out » (réduction de la consommation d'électricité à la maison) et réduction de l'utilisation des ascenseurs
 - Réduction de la consommation d'eau, par exemple en limitant le débit de chasse d'eau dans les toilettes
- Réduction du papier
 - Poursuite de la numérisation et de la facturation électronique en 2019, et recours à d'autres processus comme les cartes déjeuner électroniques prépayées et les bulletins de salaire électroniques

- Programmes de sensibilisation à l'attention des salariés
 - Animation d'éco-défis réguliers par les ambassadeurs « *Work Greener* », notamment des courses à vélo et des sessions de « recyclage rapide ».

Le Groupe s'est engagé à ce que 100 % des pays où URW opère mettent en œuvre des programmes de travail plus écologique d'ici à 2020.

2.4.3.2 BIEN-ÊTRE

Vision d'Unibail-Rodamco-Westfield en matière d'environnement de travail sain. Le Groupe s'est engagé à ce que 100 % des pays d'URW mettent en œuvre des programmes de bien-être destinés aux salariés d'ici à 2020.

Nos initiatives en matière de bien-être portent sur trois domaines d'intérêt : des corps sains, une culture saine et des esprits sains.

– DES CORPS SAINS

- Sommeil réparateur, exercice et bonne alimentation : des ateliers axés sur la santé et des programmes de remise en forme sont proposés dans un certain nombre de régions et la plupart des pays au sein desquels le Groupe est présent offre aux employés des fruits frais ou des boissons gratuites.
- Prestations de soins de santé : l'assurance maladie est offerte à tous les salariés et plusieurs régions proposent également des vaccinations contre la grippe, des examens oculaires et des check-ups santé complets.

– UNE CULTURE SAINE

- Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : une meilleure collaboration et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ont été identifiés comme pouvant être améliorés dans l'édition 2018 de l'UR Experience Survey. La thématique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a été intégrée dans les entretiens annuels afin d'encourager les échanges avec les managers. Des méthodes de travail flexibles ont été mises en œuvre dans toutes les régions.
- Meilleures pratiques pour un environnement de travail sain et positif : La Charte de la parentalité a été signée par le Groupe en 2013. Une formation dédiée aux parents qui travaillent est organisée aux Pays-Bas, en Espagne, en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. L'équipe britannique a été classée parmi les 30 meilleurs employeurs dans la catégorie « *Family Friendly Workplaces* » et a reçu le prix « *Best for Fathers* » de l'association Working Families en 2019.
- Des événements sociaux et de cohésion d'équipe se tiennent tout au long de l'année dans toutes les régions afin de favoriser le bien-être et l'esprit d'équipe.

– DES ESPRITS SAINS

- Santé mentale, résilience, vigilance et souplesse d'esprit : un soutien au bien-être mental est proposé dans toutes les régions, y compris des sessions de formation, un programme d'aide aux salariés en cas de crise, etc. Le Groupe prévoit d'améliorer l'offre dans tous les pays en 2020.
- Planification de l'avenir : un certain nombre de régions propose des sessions sur les finances personnelles (par exemple la retraite) et un accompagnement supplémentaire est prévu afin de s'assurer que les employés comprennent bien leurs objectifs et s'épanouissent sur le plan professionnel.

2.4.3.3 SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de formation à la prévention contre les risques en 2019, en mettant l'accent sur la formation « HR toolbox » (boîte à outils des RH). Ces sessions permettent de sensibiliser les nouveaux managers aux droits fondamentaux du travail en France (congrés payés, heures de travail, etc.) et aux processus internes des RH. Une formation sur les risques psychosociaux a aussi été dispensée aux nouveaux managers tout au long de l'année.

En 2019, l'absentéisme pour maladie a représenté 19 185 jours ouvrables (2,4 % du nombre total de jours ouvrables) et les jours d'absence pour accident du travail/trajet ou maladie ont représenté 1 399 jours ouvrables (0,2 % du nombre total de jours ouvrables) :

- l'absentéisme fait l'objet d'un suivi au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises au management ;
- les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2019, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 2,72 % et 0,06 %⁽¹⁾.

2.

ACCIDENTS

Type d'accidents	2018 ⁽¹⁾ Nombre d'incidents	2019 Nombre d'incidents
Accident du travail - Blessures	11	17
Accident du travail/trajet - Décès	0	0

ABSENTÉISME

	Nombre de jours ouvrables 2018 ⁽¹⁾	Ratio 2018 ⁽²⁾	Nombre de jours ouvrables 2019	Ratio 2019 ⁽²⁾
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	721	0,2 %	1 399	0,2 %
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,0 %	0	0,0 %
Jours d'absence pour congé maladie	11 377	2,6 %	19 621	2,4 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 516	0,3 %	2 284	0,3 %
TOTAL	13 613	3,1 %	23 304	2,8 %

(1) Hors entités ex-Westfield.

(2) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrables : nombre total de jours ouvrables d'absence en 2019/(nombre moyen de jours ouvrables 2019 x effectif moyen 2019).

2.4.3.4 DROITS HUMAINS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Unibail-Rodamco-Westfield se conforme aux normes de l'Organisation internationale du travail (OIT) en matière d'emploi. Le Groupe n'opère que dans les pays où les règles sociales sont bien développées, à travers des systèmes démocratiques. Les outils spécifiques internes mis en place par le Groupe définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des employés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, Code de déontologie, Compliance Book, plan anti-corruption).

Depuis 2004, Unibail-Rodamco-Westfield est membre du Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact), qui encourage une conduite éthique et des valeurs morales fondamentales dans les entreprises. URW s'efforce d'adopter, de soutenir et d'appliquer, dans sa sphère d'influence spécifique, les dix principes du Pacte mondial concernant les droits humains, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Unibail-Rodamco-Westfield collabore avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où il est présent et respecte le droit du travail de chacun de ces pays. En 2009, Unibail-Rodamco est devenu une entreprise européenne avec notamment la création d'un organe représentatif européen du Groupe : the European Employees Committee (EEC). L'EEC se réunit deux fois par an et est informé annuellement des questions concernant le marché et la situation économique du Groupe (présentation des résultats du

Groupe, projets de développement et d'investissement, etc.). Ce comité se fait également l'écho de tous les sujets à dimension européenne concernant les employés du Groupe. Au travers d'ateliers, il contribue régulièrement à l'échange de bonnes pratiques concernant les questions sociales. Le comité a notamment aidé à définir les nouvelles valeurs du Groupe. Cette année et pour la première fois, le Royaume-Uni et l'Italie ont participé aux élections et comptent désormais des représentants au sein de l'EEC.

En outre, le Groupe organise de nombreuses réunions sur différents sujets avec les comités d'entreprise, les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (en France) et les organisations syndicales représentant chaque région. Une partie du Groupe français a récemment réuni le Conseil d'Entreprise avec le CHSCT pour ne former plus qu'une seule et unique entité de représentants du personnel. Pour remplir cette obligation légale, des élections professionnelles ont été organisées pour élire les nouveaux membres du Comité Social et Économique, avec un taux de participation de 70 %.

Il y a actuellement 721 accords collectifs signés ou en cours de négociation avec les organisations syndicales en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, l'aménagement du temps de travail ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc.

Au 31 décembre 2019, 40 % des employés étaient couverts par une convention collective.

2.5 FINANCEMENT VERT DES ACTIVITÉS DU GROUPE

2.5.1 EMPRUNTS VERTS

En avril 2017, Unibail-Rodamco-Westfield a souscrit une ligne de crédit « vert » (« *Green Loan* ») pour un montant de 650 M€ avec un pool de banques. Il s'agit de la première ligne de crédit syndiqué « vert » en Europe. La marge du crédit de cette ligne dépend, en plus de la notation de crédit habituelle, des engagements verts (« *green covenants* ») pris par le Groupe : si les engagements verts sont respectés, la marge « *green* », plus basse, est appliquée et la marge pénalisante est appliquée dans le cas contraire. Cette approche montre une démarche innovante du fait de l'impact direct de la performance environnementale sur le prix de la ligne de crédit. Cette démarche est complétée par une obligation de transparence pour le Groupe, les indicateurs de suivi de ces engagements verts devant être revus par un organisme tiers indépendant (OTI). En mai 2018, et selon les mêmes principes, le Groupe a souscrit une nouvelle ligne de crédit « vert » pour un montant de 400 M€, portant à 1,05 Md€ le montant total de l'emprunt vert du Groupe.

2.5.2 OBLIGATIONS RESPONSABLES

2.5.2.1 ÉMISSIONS D'OBLIGATIONS RESPONSABLES

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

Unibail-Rodamco-Westfield a ainsi émis la première obligation responsable du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la première « *obligation responsable* » internationale d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK en mai 2014. En avril 2015, le Groupe a émis sa seconde « *obligation responsable* » sur le marché Euro. Ces émissions illustrent le succès du travail d'équipe entre les départements du Groupe : RSE, juridique, finance et communication. Au total, 1,25 Md€ et 1,5 MdSEK ont été levés grâce aux trois émissions. En 2019, l'obligation responsable émise par le Groupe sur le marché de la SEK est arrivée à maturité, laissant le Groupe avec des émissions obligatoires responsables en circulation de 1,25 Md€.

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

	Obligations responsables en circulation		Obligation responsable mature
	Obligation Responsable I (EUR)	Obligation responsable III (EUR)	Obligation Responsable II (SEK)
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco SE	Unibail-Rodamco SE	Rodamco Sverige
Date	19 février 2014	8 avril 2015	23 mai 2014
Taille	750 M€	500 M€	1.5 Md SEK
Maturité	10 ans	10 ans	5 ans
Coupon	2,5 %	1 %	Stibor 3 millions +78 points de base

2.5.2.2 CRITÈRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX RIGoureux ET AMBITIEUX

Les critères sociaux et environnementaux associés aux obligations responsables ont été développés et validés par Vigeo. Ils sont alignés avec (i) les « *Green Bond Principles* » (GBP) mis à jour en mars 2015 et (ii) en cohérence avec la stratégie RSE du Groupe. Les fonds issus des « émissions obligataires responsables » sont utilisés pour financer (via prêt ou participation) des projets de développement. Les exigences de performance environnementale et sociale des actifs s'appliquent à la fois aux phases de construction et d'exploitation. Les critères pour définir les « actifs éligibles » sont les suivants :

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

(1) Les émissions des obligations responsables et l'allocation des fonds sont validées par le Comité de Gestion Actif / Passif du Groupe (voir Section 6.2.2.2 Accès au financement et perturbation des marchés financiers), suivant une procédure spécifique formalisée en interne.

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

Les critères additionnels et les indicateurs à suivre pour les actifs éligibles sont publiés sur le site internet de l'émetteur au lien suivant : <https://www.urw.com/en/investors/financing-activity/green-financing>

2.5.2.3 ALLOCATION DES FONDS ISSUS DES OBLIGATIONS RESPONSABLES

Conformément à la procédure interne d'analyse, de sélection et de suivi des obligations responsables du Groupe, les fonds issus des émissions obligataires responsables sont affectés aux actifs sélectionnés sur la base de la liste des « actifs éligibles »

préalablement identifiés (critères présentés dans le paragraphe précédent). En cas de cession d'un actif pendant la période de financement (soit avant la maturité de l'émission), les fonds initialement alloués à cet actif cédé sont réaffectés à un autre actif éligible détenu par le Groupe suivant le même processus. Ce cas de figure s'est présenté en 2019 : le 3 juillet 2019, le Groupe a cédé l'actif de bureaux Tour Majunga (France) faisant l'objet d'une allocation de 68 % des fonds de l'Obligation Responsable III sur une période de financement prévue jusqu'en 2025. Par conséquent, les produits alloués à la Tour Majunga ont été réaffectés à deux nouveaux actifs : l'extension du centre commercial Westfield Chodov (République tchèque) et le centre commercial Wroclavia (Pologne).



L'allocation des fonds des 2 obligations responsables en circulation en 2019 est présentée ci-après :

	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable III 500 M€		
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Secteur	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial
Fonds alloués aux projets ⁽¹⁾	20 %	40 %	40 %	8 % +24 %	28 %	40 %
Total GLA (périmètre de consolidation m ²)	53 800	52 100	84 900	31 320 ⁽³⁾	39 000 ⁽³⁾	72 500 ⁽²⁾
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	25 octobre 2017	10 octobre 2017	17 octobre 2017

(1) Allocation effectuée via prêts internes.

(2) En incluant une plateforme de transport en commun de 7 200m²

(3) GLA au 31 décembre 2017

2.5.2.4 CRITÈRES AUDITÉS

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné un vérificateur indépendant en qualité d'auditeur pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis. Le rapport inhérent à ces critères et le rapport de due diligence du vérificateur indépendant sont présentés dans la Section 2.5.2.5 Reporting annuel conformément

aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables et la Section 2.5.2.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les obligations responsables.

En 2019, l'audit couvrait : Aéroville, Lyon Confluence, So Ouest, Westfield Carré Sénart extension, Westfield Chodov extension et Wroclavia.

2.5.2.5 REPORTING ANNUEL CONFORMÉMENT AUX RÈGLES D'UTILISATION DES FONDS ISSUS DES OBLIGATIONS RESPONSABLES (POUR LES DEUX ÉMISSIONS EN CIRCULATION D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD)

– CRITÈRES DE LA PHASE CONSTRUCTION

PRÉREQUIS: SCORE MINIMUM BREEAM « *VERY GOOD* »

	Obligation Responsable I			Obligation Responsable III		
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
<i>Very Good</i> ⁽¹⁾	<i>Excellent</i> ⁽²⁾	<i>Excellent</i> ⁽³⁾	<i>Excellent</i> ⁽⁴⁾	<i>Excellent</i> ⁽⁵⁾	<i>Excellent</i> ⁽⁶⁾	

(1) a obtenu un score total (phase design) de 59,92 % et un niveau BREEAM « *Very Good* » sous le référentiel « 2008 BREEAM international ».

(2) a obtenu un score total (certificat final) de 78,4 % et un niveau BREEAM « *Excellent* » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(3) a obtenu un score total (certificat final) de 70,5 % et un niveau BREEAM « *Excellent* » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(4) a obtenu un score total (phase design) de 78,1 % et un niveau BREEAM « *Excellent* » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(5) a obtenu un score total (certificat final) de 71,9 % et un niveau BREEAM « *Excellent* » sous le référentiel « 2013 BREEAM International retail ».

(6) a obtenu un score total (certificat final) de 77,1 % et un niveau BREEAM « *Excellent* » sous le référentiel « 2013 BREEAM International new construction retail ».

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Financement vert des activités du Groupe

17 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation Responsable I			Obligation Responsable III		
		Lyon Confluence	SO Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l'Homme						
	Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)						
	Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique.						
	Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)						
Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Informer les riverains du site pendant la phase de construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m)	30 m Tramway	45 m Ligne de bus	40 m Ligne de bus	150 m Ligne de bus	20 m Ligne de métro	0 m Terminal de bus 35 m Station de train
	Indicateur : Distance de desserte à un transport public (mètres)						
	Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Engagements d'un conseil environnement externe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Rapport de commissionnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir l'application de la Charte chantier à faibles nuisances ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Engagements	Critères	Obligation Responsable I			Obligation Responsable III		
		Lyon Confluence	SO Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable	-34,0 % ⁽²⁾	-57,7 % ⁽²⁾	-55,0 % ⁽²⁾	-53,1 % ⁽³⁾	-9,0 % ⁽⁴⁾	-14,0 % ⁽⁵⁾
	Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)						
	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture	91 %	86 %	98 %	97 % ⁽⁶⁾	90 %	99 %
	Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)						
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir l'application de la Charte chantier à faibles nuisances ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Assurer que tous les collaborateurs concernés par les achats sont formés au Code de déontologie du Groupe	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Source : score pays Vigeo – janvier 2019.

(2) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2005.

(3) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012.

(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de ASHRAE Energy Standard 90.1-2010 et des standards locaux 78/2013Sb. and ČSN 730540.

(5) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences des réglementations thermiques locales.

(6) Baux verts V1 et V2 signés au 31 décembre 2017 (année d'ouverture).

– CRITÈRES DE LA PHASE D'EXPLOITATION

PRÉREQUIS: SCORE MINIMUM BREEAM IN-USE « VERY GOOD » POUR L'ACTIF (P1) ET LA GESTION (P2)

	Obligation responsable I			Obligation responsable III		
	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia	
Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia	
Obtenu : 19/12/2013	Obtenu : 19/12/2014	Obtenu : 28/07/2015	Obtenu : 29/11/2017 ⁽¹⁾	Obtenu : 19/10/2015	(P1) & (P2) : Attendu dans le rapport annuel 2020	
(P1) : Outstanding	(P1) : Excellent	(P1) : Excellent	(P2) : Excellent	Re-certié : 21/12/2018 ⁽¹⁾		
(P2) : Excellent	(P2) : Outstanding	(P2) : Outstanding	(P1) : Attendu dans le rapport annuel 2020	(P1) : Outstanding		
Re-certié : 17/12/2019 ⁽¹⁾	Re-certié : 21/12/2017 ⁽²⁶⁾	Re-certié : 21/12/2018 ⁽¹⁾		(P2) : Outstanding		
(P1) : Excellent	(P1) : Outstanding	(P1) : Outstanding				
(P2) : Excellent	(P2) : Outstanding	(P2) : Outstanding				

(26) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 »

13 SOUS-CRITÈRES

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable III		
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	869 ⁽¹⁾	735 ⁽¹⁾	1,387 ⁽¹⁾	2,189 ⁽¹⁾	1,896 ⁽²⁾	1,484 ⁽²⁾
Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture) Audit annuel des risques (2 années après ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (Notation de A à D)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Évaluer la consommation d'énergie et les émissions de CO ₂ avec mise en place d'un plan d'actions si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date de référence Indicateur : intensité carbone (gCO ₂ e/visite) depuis date de référence	-49 % kWh/visite -71 % gCO ₂ e/visite (2019/2013)	-34 % kWh/visite -65 % gCO ₂ e/visite (2019/2014)	-28 % kWh/visite -52 % gCO ₂ e/visite (2019/2015)	-9 % kWh/visite -2 % gCO ₂ e/visite (2019/2018)	-8 % kWh/visite -11 % gCO ₂ e/visite (2019/2018)	+10 % kWh/visite NA ⁽⁴⁾ gCO ₂ e/visite (2019/2018)

Engagements	Critères	Obligation responsable I			Obligation responsable III		
		Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Westfield Carré Sénart extension	Westfield Chodov extension	Wroclavia
Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Organiser un Comité Développement durable	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Réaliser une étude de satisfaction locataire	67/100	78/100	70/100	76/100	81/100	64/100
	Indicateur : score total de satisfaction (sur 100)						
	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Réaliser une étude de satisfaction client	82/100	81/100	82/100	83/100	87/100	87/100
	Indicateur : score total de satisfaction (sur 100)						
	Plan de gestion de la sécurité (système de vidéo protection)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Source : étude d'impact économique des centres commerciaux réalisée par un tiers externe.

(2) Source : étude menée par l'équipe de direction de centre commercial auprès des locataires.

(3) Source : Audit des risques HSE mené par un tiers externe – voir méthodologie à la Section 2.2.3.7 Pollutions et risques pour l'hygiène et la sécurité, la sûreté et l'environnement.

(4) Intensité carbone 2018 = Intensité Carbone 2019 = 0 gCO₂e/visite (100 % énergie renouvelable).

2.5.2.6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES OBLIGATIONS RESPONSABLES

Unibail-Rodamco-Westfield a missionné le cabinet d'audit EY en qualité d'auditeur indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis et reportés ci-dessus. Cette vérification inclut une revue détaillée des preuves pour chaque domaine et critères (pour chaque phase). Le rapport d'assurance raisonnable délivré par EY est disponible ci-dessous.

– RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RESPECT DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DE QUALIFICATION ET DE SUIVI DES ACTIFS SÉLECTIONNÉS POUR LES OBLIGATIONS RESPONSABLES « GREEN BONDS » ET SUR L'ALLOCATION DES FONDS LEVÉS DANS LE CADRE DE CES OBLIGATIONS

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'attention de M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire,
En notre qualité de commissaire aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi définis dans les critères d'utilisation « Use of Proceeds⁽¹⁾ » des obligations responsables « les Critères de qualification et de suivi » pour les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2019 et sur l'allocation des fonds.

Responsabilité de la société

Il appartient au président du directoire de la société d'établir les Critères de qualification et de suivi et de s'assurer de leur application.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires et le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques et les textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2019 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi (Rapport d'assurance raisonnable) ;
- d'attester de l'allocation des fonds levés dans le cadre des obligations responsables « Green Bonds » (Attestation) aux actifs sélectionnés et de la concordance avec la comptabilité du montant des fonds alloués à ces actifs, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2019, que l'obligation responsable émise en 2015 (allouée à l'actif Mall of Scandinavia) est arrivée à son terme en 2019 et que les fonds alloués à l'actif Majunga, cédé en 2019, ont été réalloués aux actifs Centrum Chodov extension et Wroclavia.

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de développement durable, placés sous la responsabilité de M. Philippe Aubain, Directeur Associé.

(1) Communiqués de presse « Critères » et « Indicateurs » du 19 février 2014 disponibles en anglais sur les critères de qualification (« Additional criteria ») et de suivi (Indicators) pour les obligations responsables « Green Bonds » disponibles sur le site www.urw.com.

1. RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR LES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DE QUALIFICATION ET DE SUIVI

Nature et étendue des travaux

Pour nous permettre d'exprimer notre conclusion, nous avons conduit les travaux suivants entre novembre 2019 et mars 2020 :

- Nous avons apprécié le caractère approprié des Critères de qualification et de suivi au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur clarté, leur neutralité, et leur fiabilité et par rapport aux « Green Bond Principles »⁽¹⁾.
- Nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour prendre connaissance des modalités de qualification et de suivi et vérifier le respect des Critères de qualification et de suivi avec les pièces justificatives, accessibles au siège de la société et relatives aux quatre actifs suivis dans le cadre des émissions des exercices précédents (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, et Carré Sénart extension).
- Nous avons mené une visite de site des deux nouveaux actifs qualifiés en 2019 (Centrum Chodov extension et Wroclavia) afin de vérifier, sur la base d'entretiens avec les responsables locaux, le respect des Critères de qualification et de suivi, en particulier pour la phase d'exploitation.

Informations ou explications sur les Critères de qualification et de suivi

- Les Critères de qualification et de suivi portent uniquement sur les aspects environnementaux et sociaux des actifs éligibles, à l'exclusion de leurs aspects économiques. Ces Critères constituent les critères minimums que doivent satisfaire les actifs éligibles pour être qualifiés « Green Bonds ». Ils concernent la phase de construction et d'exploitation ainsi que le suivi des actifs. La société publie également la justification ou la confirmation du respect de chaque critère pour les actifs sélectionnés dans le chapitre « 2.5.2 Obligations Responsables » du rapport annuel.
- Pour la phase d'exploitation, une partie des critères n'est applicable et vérifiable qu'après une ou plusieurs années d'exploitation (ex. : certification BREEAM *In-Use*). Pour les actifs encore en chantier ou livrés récemment (ex. : Wroclavia et Carré Sénart extension, la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 2.5.2.

Conclusion

A notre avis, les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2019 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi.

2. ATTESTATION SUR L'ALLOCATION DES FONDS

Il nous appartient également dans le cadre de nos travaux de nous prononcer sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds », avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2019, que l'obligation responsable émise en 2015 (allouée à l'actif Mall of Scandinavia) est arrivée à son terme en 2019 et que les fonds alloués à l'actif Majunga, cédé en 2019, ont été réalloués aux actifs Centrum Chodov Extension et Wroclavia.

En revanche, il ne nous appartient pas de nous prononcer sur l'utilisation des fonds alloués aux actifs éligibles postérieurement à leur allocation.

Dans le cadre de notre mission de commissariat aux comptes, nous avons effectué, conjointement avec le co-commissaire aux comptes, un audit des comptes consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Notre audit, effectué selon les normes d'exercice professionnel applicables en France, avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble, et non pas sur des éléments spécifiques de ces comptes utilisés pour la détermination de ces informations. Par conséquent, nous n'avons pas effectué nos tests d'audit et nos sondages dans cet objectif et nous n'exprimons aucune opinion sur ces éléments pris isolément.

2.

(1) Green Bond Principles (version actualisée de juin 2018) disponible sur le site de l'ICMA (International Capital Market Association) à l'adresse <http://www.icmagroup.org>

Responsabilité sociétale de l'entreprise

Financement vert des activités du Groupe

Notre intervention au titre de l'allocation des fonds, qui ne constitue ni un audit ni un examen limité, a été effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention. Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en place par la société pour déterminer les informations figurant au chapitre « 2.5.2 Obligations Responsables » du rapport annuel 2019 de la société ;
- vérifier que les prêts internes ou les contrats de financement avec les filiales détenant les actifs de Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Wroclavia, Centrum Chodov extension, et Carré Sénart extension sont toujours en cours au 31 décembre 2019, étant rappelé qu'à l'occasion de l'émission de notre rapport, sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, nous avons vérifié que ces contrats citent la provenance des fonds

alloués. L'actif Majunga sélectionné depuis 2015 dans le cadre du dispositif « green bonds » a été cédé en 2019. Les fonds alloués initialement à cet actif ont été réalloués à deux autres actifs éligibles (Centrum Chodov extension et Wroclavia) ;

- vérifier la concordance des informations figurant en introduction du chapitre « 2.5.2 Obligations Responsables » du rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 avec les données issues des comptes consolidés de la société pour le même exercice.

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués à ces actifs éligibles dans le cadre de l'émission des obligations responsables « Green Bonds » avec la comptabilité et les données sous-tendant la comptabilité, étant précisé qu'aucune nouvelle émission d'obligations responsables « Green Bonds » n'a été effectuée en 2019.

Paris-La Défense, le 24 mars 2020,

L'un des Commissaires aux Comptes
Ernst & Young Audit

Jean-Yves Jégourel
Associé

Philippe Aubain
Directeur Associé Développement durable

2.6 ANNEXES

2.6.1 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Unibail-Rodamco-Westfield utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces dispositifs constituent un véritable cadre de pilotage de la gestion environnementale, sociale et sociétale en lui permettant de suivre ses performances et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

En 2019, le Groupe a mis à jour son cadre de reporting RSE en accord avec sa stratégie élargie Better Places 2030, afin de couvrir toutes les régions du Groupe et de suivre les performances par rapport à chacun de ses engagements : environnemental (pilier 1), sociétal (pilier 2) et social (pilier 3).

Ce nouveau cadre a été co-construit par des équipes provenant des plateformes européenne et américaine, afin de capitaliser sur les cadres de collecte de données existants des deux entités, et par des représentants de tous les départements concernés par la mise en œuvre opérationnelle du programme RSE afin de garantir son applicabilité : équipes de développement et de construction, équipes de marketing, équipes de commercialisation, équipes techniques, équipes de gestion des centres commerciaux, équipes de contrôle, etc.

2.6.1.1 DÉFINITIONS ET MODES DE MESURE

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (ex : consommations d'énergie et d'eau, émissions de CO₂, quantité de déchets) ou sous la forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables. Les ratios d'intensité sont calculés à l'aide de différents types de dénominateurs, en fonction du type d'information :

- Dénominateurs liés aux surfaces des actifs (m²) :
 - Mètres carrés exploités desservis en énergie : la surface des parties communes et privatives alimentées en énergie gérée par les actifs. Ce dénominateur est utilisé pour calculer l'efficacité énergétique des actifs en exploitation (voir la Section 2.2.3.4 Gestion de l'énergie) et l'intensité carbone des opérations de périmètres 1 et 2 liées à l'énergie (voir la Section 2.2.1.2 Bilan carbone) pour les centres commerciaux et les bureaux ;
 - Surface totale exploitée : surface totale des actifs existants, y compris les parties privatives et communes. Ce dénominateur est utilisé pour calculer l'intensité carbone des opérations de périmètres 1, 2 et 3 liées à l'énergie, y compris les émissions des locataires (voir Section 2.2.1.2 Bilan carbone) ;
 - Surface de bâtiments consolidée, correspondant à :
 - la surface locative brute (GLA) des sociétés propriétaires pour les centres commerciaux
 - la surface totale selon périmètre de consolidation pour les bureaux
 - la surface totale selon périmètre de consolidation pour les centres de congrès et d'exposition
 Cette surface est utilisée pour calculer la couverture des données.
- Dénominateurs liés à l'intensité d'utilisation, adaptés à chaque unité commerciale :
 - Fréquentation des centres commerciaux : le nombre annuel de

visiteurs arrivant à un actif ;

- Occupants de bureaux : le nombre d'occupants pendant la période, correspondant à la capacité maximale des bureaux multipliée par le taux d'occupation de l'actif ;
- Surfaces occupées par jour d'occupation (m² JOCC) pour les centres de congrès et d'exposition : la surface annuelle totale cumulée occupée par les locataires lorsque les centres sont ouverts (y compris les phases de montage, d'exposition et de démontage d'une foire).

2.6.1.2 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Les informations présentées dans la Section 2.1.4 Synthèse des réalisations RSE du Groupe et dans les Sections suivantes (2.2 Better Spaces, 2.3 Better Communities, 2.4 Better Together) couvrent le périmètre consolidé d'Unibail-Rodamco-Westfield - sauf indication contraire explicite. 2019 est la première année suivant l'acquisition par Unibail-Rodamco de la société Westfield où un rapport complet sur les performances RSE est publié, couvrant le nouveau périmètre consolidé du Groupe et incluant les deux plateformes du Groupe :

- Plateforme européenne : France, Allemagne, Espagne, Autriche, Pays-Bas, pays nordiques (dont la Suède, le Danemark et la Finlande), Europe centrale (dont la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie) et Royaume-Uni ;
- Plateforme américaine : les États-Unis.

Les règles détaillées de périmètre par famille d'indicateurs sont présentées dans les paragraphes suivants. Les exclusions du périmètre de reporting sont mentionnées dans la description de chaque indicateur ou en notes de bas de page le cas échéant.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DANS LES ACTIFS EXISTANTS

Les indicateurs environnementaux et sociétaux relatifs aux opérations couvrent le périmètre d'actifs dans le portefeuille existant du Groupe qui sont détenus et gérés par le Groupe, et qui ont été dans le portefeuille du Groupe pendant au moins un exercice et demi (1,5) à la date de clôture. Par défaut, ces informations couvrent toutes les catégories d'actifs du Groupe : Centres Commerciaux, Bureaux, et Centres de Congrès & Expositions. Lorsqu'un indicateur couvre un périmètre plus restreint, ceci est précisé dans sa description. Ce périmètre de reporting RSE représente 89 % du portefeuille total d'actifs existants du Groupe en surface (m²) en 2019.

Exceptions de périmètre pour les indicateurs liés à l'énergie : les indicateurs liés à l'énergie comprennent les types d'informations suivants : consommation d'énergie, intensité énergétique, émissions de GES de périmètres 1 et 2 et part des énergies renouvelables. Sont exclus du périmètre de reporting RSE des indicateurs liés à l'énergie les actifs qui font l'objet de travaux importants (GLA impactée nette > 1 000 m²) pendant la période de reporting, en raison du fait que les travaux peuvent affecter la consommation d'énergie d'un actif d'une manière inhabituelle qui n'est pas représentative des opérations normales et compromettent la fiabilité et la comparabilité des données. Les actifs faisant l'objet de travaux importants sont réintégrés dans le périmètre de reporting RSE des indicateurs liés à l'énergie 1,5 an après l'arrêt des travaux. Ce périmètre de reporting pour les indicateurs liés à l'énergie représente 81 % du portefeuille total d'actifs existants du Groupe en surface (m²) en 2019.

Cependant, en pratique, CH Ursynow et Gropius Passagen ont été exclus des données reportées en 2019, tandis que les parties bureaux de Gera Arcaden, Nacka Forum, Täby Centrum and Solna Centrum, Westfield San Francisco Centre, Westfield Wheaton, Westfield Old

Orchard, Westfield Topanga et la partie hôtel du CNIT (Hilton) ont été inclus dans les données reportées. Les périmètres résultants de reporting RSE et des indicateurs liés à l'énergie représentent respectivement 90 % et 81 % de la surface totale.

ACTIFS EXISTANTS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING GLOBAL2019 DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Types d'actifs	Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs standard d'intensité énergie et carbone ⁽¹⁾	Dénominateurs d'intensité d'usage ⁽²⁾	Surface consolidée des bâtiments ⁽³⁾
Centres commerciaux	Autriche	2	Donau Zentrum (incluant Dux), Shopping City Süd (incluant Mux)	257 866 m ²	35 181 229 visites	265 200 m ²
	Europe Centrale	8	Aupark, Centrum Cerný Most, Westfield Chodov, Metropole Zlicin, Westfield Arkadia, Galeria Mokotów, Galeria Wilenska, Wroclavia	495 572 m ²	112 578 140 visites	562 800 m ²
	France	18	Aéroville, Westfield Carré Sénart (incluant Shopping Parc), Carrousel du Louvre, CNIT (incluant CNIT bureaux et CNIT congrès), Westfield Euralille, La Part-Dieu (incluant Cour Oxygène), Westfield Forum des Halles, Westfield Les Quatre Temps, Confluence, Westfield Parly 2, Polygone Riviera, Alma, Westfield Rosny 2, So Ouest, Toison d'Or, Ulis 2, Westfield Vélizy 2, Villeneuve 2	726 716 m ²	298 285 335 visites	1 255 200 m ²
	Allemagne	8	Gera Arcaden, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Paunsdorf Center, Ruhr Park, Minto, Palais Vest, Centro	470 814 m ²	82 889 904 visites	678 500 m ²
	Pays-Bas	4	Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer, Leidsenhage	75 684 m ²	27 856 535 visites	274 100 m ²
	Nordics	5	Fisketorvet, Nacka Forum, Westfield Mall of Scandinavia, Solna Centrum, Täby Centrum	377 287 m ²	49 351 549 visites	352 700 m ²
	Espagne	7	Bonaire, Equinoccio, Garbera, La Maquinista, Glòries, Parquesur, Splau	200 956 m ²	80 056 674 visites	401 800 m ²
	Royaume-Uni	2	Westfield London, Westfield Stratford City	342 387 m ²	84 086 946 visites	419 300 m ²
	États-Unis	29	Westfield Garden State Plaza, Westfield Topanga, Westfield Southcenter, Westfield Old Orchard, Westfield Santa Anita, Westfield Valley Fair, Westfield UTC, Westfield Annapolis, Westfield Century City, Westfield Galleria at Roseville, Westfield San Francisco Centre, Westfield Culver City, Westfield Montgomery, Westfield Fashion Square, Westfield World Trade Center, Westfield Wheaton, Westfield Countryside, Westfield North County, Westfield Mission Valley, Westfield Brandon, Westfield Citrus Park, Westfield Trumbull, Westfield Broward, Westfield Plaza Bonita, Westfield South Shore, Westfield Valencia Town Center, Westfield Palm Desert, Westfield Oakridge, Westfield Meriden	1 114 324 m ²	303 337 239 visites	1 811 400 m ²
Bureaux	France	3	7 Adenauer, Le Sextant, Les Villages de l'Arche	67 400 m ²⁽²⁾	2 939 occupants	67 400 m ²
Congrès & Expositions	France	8	Espace Champéret, Espace Grande Arche, Palais des Congrès de Paris (incluant les Boutiques du Palais), Paris Nord-Villepinte, Paris Nord-Le Bourget, Porte de Versailles, Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux, Hôtel Salomon de Rothschild	63 794 725 m ² JOCC	63 794 725 m ² JOCC	613 300 m ²

(1) Centres commerciaux et bureaux : voir la définition des mètres carrés exploités desservis en énergie à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure. Les mètres carrés desservis en énergie incluent uniquement les actifs du périmètre des indicateurs liés à l'énergie.

Congrès & expositions : voir la définition des surfaces occupées par jours d'occupation (m² JOCC) à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

(2) Voir la définition des dénominateurs relatifs à l'intensité d'usage par activité à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

(3) Voir la définition de surface consolidée des bâtiments à la Section 2.6.1.1 Définitions et modes de mesure.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING POUR LES INDICATEURS SOCIAUX

Les indicateurs sociaux relatifs aux ressources humaines couvrent tous les employés du Groupe ayant un contrat de travail direct avec le Groupe, dans toutes les régions où le Groupe est présent, et dans toutes les unités commerciales et filiales du Groupe, qu'elles soient situées au siège ou sur site : centres commerciaux, bureaux, congrès et expositions (Viparis) et aéroports.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING POUR LES INDICATEURS RSE DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'est engagé à suivre ses performances en matière de RSE au-delà du périmètre de ses opérations directes. Il s'agit notamment de mesurer ses performances en matière de RSE dès la phase de conception des projets en cours de développement.

Le reporting RSE des ICP liés au développement couvre tous les projets dans le pipeline du Groupe quel que soit leur type (projets greenfield et brownfield, projets d'extension et de rénovation) qui ont atteint un stade de développement suffisamment mature pour avoir mis en œuvre la stratégie RSE du Groupe (projets engagés et contrôlés) et qui dépassent les seuils suivants en termes de GLA impactée nette minimale et de coût total d'investissement :

- Pour l'Europe :
 - Projets commerciaux de plus de 50 M€ ou de plus de 10 000 m² de GLA
 - Tous les autres projets (bureaux, centres de congrès et d'exposition)
- Pour les États-Unis :
 - Tous les projets de plus de 100 M€ de dollars ou de plus de 20 000 m² de GLA.

En 2019, 5 projets ont été retirés du périmètre de reporting lié à leur statut d'avancement et l'indisponibilité des informations en résultant.

– PÉRIMÈTRE DE REPORTING DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

Dans le cadre de sa stratégie Better Places 2030, le Groupe s'est engagé à suivre ses performances en matière de RSE au-delà du périmètre de ses opérations directes, ce qui englobe l'approche de calcul de l'empreinte carbone du Groupe, qui couvre et étend le périmètre de reporting.

Pour calculer son empreinte carbone totale, Unibail-Rodamco-Westfield a choisi l'approche du « contrôle opérationnel » pour l'ensemble de sa chaîne de valeur : consolidation de toutes les émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations sur lesquelles le Groupe a la pleine autorité pour mettre en œuvre ses politiques opérationnelles.

Le bilan carbone du Groupe intègre les émissions des six gaz à effet de serre suivants désignés par le protocole de Kyoto : le dioxyde de carbone (CO₂) ; le méthane (CH₄) ; l'oxyde nitreux (N₂O) ; l'hexafluorure de soufre (SF₆) ; les hydrofluorocarbures (HFC) ; les hydrocarbures perfluorés (PFC). Ces émissions globales de gaz à effet de serre sont exprimées en équivalent carbone (CO₂eq).

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini comme suit :

- Périmètre organisationnel :
 - Actifs détenus et gérés : centres commerciaux, bureaux et centres de congrès et expositions (règles de sélection identiques au périmètre de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux pour les actifs existants, voir ci-dessus) ;
 - Projets de développement : tous les projets greenfield / brownfield, d'extension et de rénovation, quels que soient leur taille et leur stade de développement (périmètre plus large que le périmètre de reporting des indicateurs RSE dans les projets de développement décrits ci-dessus) ;
 - Employés et siège du Groupe : tous les employés ayant un contrat de travail direct avec le Groupe (règles de sélection identiques au périmètre de reporting des indicateurs sociaux, voir ci-dessus) ;
- Périmètre opérationnel : ensemble des activités pour lesquelles le Groupe dispose du contrôle opérationnel direct ou d'une capacité d'influence.

Le détail des postes d'émissions comptabilisés dans le bilan carbone du groupe est présenté dans la Section 2.2.1.2 Bilan carbone.

2.6.1.3 MODIFICATIONS DU PÉRIMÈTRE DE REPORTING ET CALCUL DES ÉVOLUTIONS

En 2019, les règles de cadrage pour les informations de reporting relatives à la RSE (présentées à la Section 2.6.1.2 Périmètre de reporting) ont été revues afin d'intégrer les changements liés au nouveau périmètre et à la nouvelle organisation du Groupe. Afin de permettre la comparabilité des données, ces règles de cadrage actualisées ont été appliquées rétroactivement à la composition des portefeuilles de l'année précédente : les chiffres de l'année de référence 2015 et les chiffres de l'année précédente 2018 ont été recalculés en conséquence.

Des modifications du périmètre de reporting peuvent intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin de mandats de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, de développements de nouveaux actifs, de rénovations ou d'extensions majeures. Pour comparer les données d'une année à l'autre, un périmètre « constant » est utilisé pour calculer les évolutions des données : le périmètre constant correspond à un périmètre restreint d'actifs qui sont à la fois présents dans les périmètres de reporting RSE (tels que définis à la Section 2.6.1.2 Périmètre de reporting) de l'année 2019 et dans ceux de l'année 2018. Il est utilisé pour évaluer l'évolution d'un indicateur dans le temps, sur la base d'un portefeuille comparable.

2.6.1.4 PÉRIODE DE REPORTING ET ANNÉE DE RÉFÉRENCE

La plupart des données environnementales, sociales et sociétales sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting, échue, sur le périmètre d'une année civile. Toutefois, étant donné les exigences de calendrier pour la publication du Document de référence Groupe (1^{er} trimestre de l'année suivante), certaines données environnementales sont communiquées sur une période continue de 12 mois (4^{ème} trimestre de l'exercice financier précédent et 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres de l'année de référence close) : données relatives à l'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre de périmètres 1 et 2 et à la consommation d'eau.

La stratégie RSE Better Places 2030 considère 2015 comme son année de référence pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs RSE liés à l'énergie et au carbone. Les données de référence de 2015 ont été recalculées en 2019 pour prendre en compte le nouveau périmètre consolidé du Groupe, incluant les régions du Royaume-Uni et des États-Unis. Les actifs Plaisir, Zlote Tarasy, Jumbo, Hôtel Salomon de Rothschild et CH Ursynow sont exclus du calcul de données de l'année 2015 de référence.

2.6.1.5 AMÉLIORATION CONTINUE DES DÉFINITIONS ET DE LA QUALITÉ DES DONNÉES

Unibail-Rodamco-Westfield continue à améliorer la qualité et la comparabilité de ses données, à développer des cadres de référence internes, à introduire des sous-compteurs pour collecter des informations sur les données environnementales et à affiner la précision des analyses de données.

À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données des années précédentes.

– QUALIFICATION DES INCERTITUDES DANS LE CADRE DU BILAN CARBONE DU GROUPE

Émissions de Scope 1 et 2

En ce qui concerne les émissions de périmètres 1 et 2, la méthodologie de reporting développée par le Groupe, les sources des données utilisées pour le calcul (factures pour la consommation d'énergie, données publiées des fournisseurs et données des pays pour les facteurs d'émission) ainsi que le long historique des données du Groupe publiées assurent un haut niveau de fiabilité des résultats présentés.

De petites marges d'erreur peuvent subsister, liées à :

- l'estimation de la consommation d'énergie dans certaines factures de fournisseurs d'énergie, ce qui peut entraîner des sous-estimations ou des surestimations. Ces problèmes sont généralement résolus au cours de l'année suivante ;
- les facteurs d'émissions de carbone fournis par les fournisseurs d'énergie sur la base de leur mix énergétique : ces facteurs sont généralement vérifiés et rendus publics, mais peuvent être publiés après la date de clôture du reporting URW. Dans ce cas, le facteur d'émissions de l'année précédente est utilisé, ce qui garantit la cohérence des données à long terme.

Émissions de Scope 3

En ce qui concerne les émissions du périmètre 3, les informations traitées ne peuvent être gérées que partiellement. Toutefois, il est proposé ci-après une analyse qualitative des marges d'erreurs pour les trois principaux postes : Construction, Exploitation, Mobilité.

Construction

Les marges d'erreurs peuvent être liées :

- à la qualité des données environnementales utilisées (*Environmental Product Declaration*) ;
- aux quantités de matériaux mis en œuvre pour chaque projet de développement ;
- au suivi de l'évolution des coûts de construction dans le temps (ratios économiques) pour l'approche en *like for like*.

Afin de réduire l'incertitude, des quantités de matériaux utilisés sont remises en question par des responsables de la construction lors de l'examen des produits (pour optimiser les coûts de construction et l'impact carbone).

Exploitation

Les marges d'erreur pour les sources d'énergie non gérées par le Groupe (énergie directement achetée et gérée par les locataires) peuvent être liées à la consommation d'énergie ou aux facteurs d'émissions de carbone :

- les consommations d'énergie privées sont calculées en utilisant les ratios du portefeuille du Groupe, lorsque le propriétaire fournit l'électricité directement aux locataires. Pour limiter l'incertitude, la taille de l'échantillon et le nombre de points de données mesurés ont été augmentés en 2019, afin d'être représentatifs des centres du Groupe (les 12 centres commerciaux fournissant de l'électricité aux locataires, 845 000 m² de GLA et 2 200 boutiques, avec 203 GWh d'énergie) ;
- le mix énergétique exact que chaque locataire utilise n'est pas connu par le Groupe. Pour répondre à cette question, les facteurs d'émissions de carbone sont calculés sur la base d'hypothèses conservatrices (facteurs d'émissions résiduelles).

Mobilité

Les marges d'erreurs peuvent être liées au nombre de visiteurs pour chaque site, à l'évaluation des parts modales, à l'évaluation des distances parcourues par mode (zones de chalands), à l'évaluation du taux de remplissage des voitures et enfin aux facteurs d'émissions utilisés pour chaque mode de transport.

Pour renforcer la fiabilité des données saisies, le Groupe a mis à jour sa méthodologie et ses outils de reporting en 2019 : les évolutions de plus de 5 % des données sont suivies et vérifiées. En outre, pour limiter les sources d'erreurs sur l'évolution des données, 3 des 4 paramètres énumérés ci-dessus ont été fixés, pour se concentrer uniquement sur la collecte de données et la vérification des parts modales communiquées par le biais d'enquêtes de marketing auprès des clients. D'autres paramètres sont mis à jour à une fréquence moindre.

2.6.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1681 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr) et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de votre société (ci-après « entité »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (non-résilience des actifs face à des phénomènes physiques, limite de la disponibilité et augmentation du prix des ressources fossiles, et corruption, ententes ou fraude) nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection de sites listés ci-après : Paris Le Bourget, Le Forum des Halles, Wroclavia, Centrum Chodov, Donauzentrum, Stratford City, San Francisco Center, Galleria at Roseville et Santa Anita ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection de sites contributeurs listés ci-dessus et couvrent entre 11 % et 16 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests (11 % des surfaces locatives du patrimoine géré au 31 décembre 2019 et 16 % des consommations d'énergie) et l'Europe Centrale et les États-Unis qui représentent 34 % des effectifs en fin d'exercice ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines.

Nous avons mené six entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions RSE, Synergies et Expertises, Ressources Humaines, Opérations et Développement Durable (États-Unis).

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 24 mars 2020

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Jean-François Bélorgey
Associé

Philippe Aubain
Directeur Associé, Développement Durable

Annexe 1 : informations considérées comme les plus importantes

Informations sociales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

L'effectif total.
 Le taux de rotation du personnel.
 La représentativité des femmes dans le Groupe et la proportion de postes de dirigeants occupés par des femmes.
 Le taux de participation des salariés au programme de volontariat du Groupe.
 La part des salariés formés à la sûreté.
 La part des salariés ayant des objectifs RSE dans leurs objectifs annuels.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

L'emploi (attractivité, rétention).
 La santé et le bien-être des collaborateurs.
 L'engagement des employés dans la politique RSE.

Informations environnementales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

La part d'actifs de centres commerciaux et de bureaux certifiés BREEAM In-Use.
 La consommation d'énergie totale.
 La production d'énergie d'origine renouvelable.
 La part de la consommation d'électricité provenant de sources d'origine renouvelable.
 Les émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3).
 La quantité totale de déchets générés (non dangereux).
 La part des déchets gérés triés et le taux de recyclage/valorisation (non dangereux).
 Les consommations d'eau.
 La part d'actifs en exploitation ayant fait l'objet d'une évaluation externe des risques Hygiène Sécurité et Environnement et la part d'actif en exploitation ayant obtenu une note annuelle de A ou B suite à leur évaluation.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

L'amélioration de l'efficacité énergétique et le développement de l'utilisation des énergies renouvelables.
 L'amélioration de l'empreinte carbone des projets.
 La démarche de certification environnementale des actifs en phase d'exploitation.
 La mise en place de solutions de tri et la valorisation des déchets.
 La prévention des risques liés à l'Hygiène, la Sécurité et l'Environnement, dont les pollutions environnementales.

Informations sociétales

Informations quantitatives (incluant les indicateurs clé de performance)

Le pourcentage d'actifs Flagships ayant un partenariat avec une association caritative ou une ONG établi depuis au moins 2 ans.
 Le nombre de personnes ayant trouvé un emploi ou ayant intégré une formation qualifiante grâce à URW for Jobs.

Informations qualitatives (actions ou résultats)

La gouvernance RSE et le déploiement de Better Places 2030.
 Le renforcement de la valeur verte et de la qualité environnementale (certifications, financements durables).
 La promotion d'un environnement sain et sécurisé dans les centres commerciaux.
 La promotion du développement économique local.
 Les mesures prises en matière d'éthique dans la conduite des affaires.
 La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

CHAPITRE **3**

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

3.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE – CODE AFEP-MEDEF	131
3.2 LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE	131
3.2.1 Le Directoire	131
3.2.2 Le Conseil de Surveillance	136
3.2.3 Le Comité de Direction	163
3.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION	164
3.3.1 Politique de rémunération	166
3.3.2 Rapport sur la rémunération des mandataires sociaux	176
3.3.3 Informations complémentaires	186
3.3.4 Stock-options de performance, plans d'actions de performance et actionnariat salarié	194
3.4 CONFORMITÉ	196
3.4.1 Éthique et conformité au sein du groupe URW	196
3.4.2 Données personnelles	199
3.5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	201

3.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE – CODE AFEP-MEDEF

Unibail-Rodamco-Westfield SE se réfère volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef dans sa version de juin 2018 (ci-après le « Code Afep-Medef »). L'Afep-Medef a publié une version mise à jour de son Code en janvier 2020, cette dernière version sera applicable à compter du Document d'Enregistrement Universel 2020. Ces Codes sont disponibles sur le site internet de l'Afep.

L'application des recommandations du Code Afep-Medef est examinée par le Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) qui reportent au Conseil de Surveillance (CS), en étroite collaboration avec le Directoire. Chaque année, une attention particulière est portée au rapport d'activité du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise ainsi qu'au rapport de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées. Une analyse intégrant la pratique de la Société et, le cas échéant, les propositions d'amélioration, sous forme de plan d'actions, sont présentées au CGN puis au CS.

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, lors de sa réunion du 12 février 2020, le CS a effectué, comme chaque année, un examen du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef et des propositions d'amélioration formulée par le CGN. Le CS a conclu que le Groupe applique l'ensemble des recommandations dudit Code, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées.

Il est rappelé que la Société n'a jamais fait l'objet d'une saisine de la part du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

3.

3.2 LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La Société a adopté une structure de gouvernance duale : la Société Européenne à Directoire et Conseil de Surveillance (CS).

Ce choix de gouvernance, correspondant aux meilleurs standards en matière de gouvernement d'entreprise, permet d'assurer une structure équilibrée entre gestion et contrôle assurant la réactivité et l'efficacité du Directoire qui exerce ses fonctions exécutives dans le respect des fonctions non exécutives du CS, dont la composition garantit l'indépendance du contrôle.

3.2.1 LE DIRECTOIRE

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire de la Société supervisée par le CS. Les membres du Directoire sont collectivement responsables de la gestion et des affaires générales de la Société. Sa mission consiste à déterminer et à exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et la dimension de l'organisation dans un souci d'efficacité, à atteindre les résultats financiers prévus et à les communiquer de manière adéquate.

3.2.1.1 LA COMPOSITION DU DIRECTOIRE

Au 31 décembre 2019, le Directoire est composé de deux membres et est présidé par Monsieur Christophe Cuvillier.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principale fonction	Date de 1 ^{er} nomination au Directoire	Date d'expiration du mandat
Monsieur Christophe Cuvillier	Française	57	Président du Directoire	1 ^{er} juin 2011	7 juin 2022
Monsieur Jaap Tonckens	Américaine et néerlandaise	57	Membre du Directoire Directeur Général Finance Groupe	1 ^{er} septembre 2009	7 juin 2022

Lors de la réunion du CS du 17 mai 2018, sur recommandation du CGN, le mandat de Président du Directoire de Monsieur Christophe Cuvillier a été renouvelé pour la même durée que son mandat de membre du Directoire, soit jusqu'au 7 juin 2022.

OBLIGATIONS RELATIVES À LA CONSERVATION ET À L'INVESTISSEMENT APPLICABLES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Afin d'aligner les intérêts des membres du Directoire avec ceux des actionnaires et suivant une décision du CS, les membres du Directoire sont tenus de se conformer à des obligations strictes en matière de conservation et d'investissement en titres de la Société (décrites à la section 3.2.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel) conformément au Code Afep-Medef et à l'article L. 225-185 du Code de commerce.

PLAN DE SUCCESSION DU DIRECTOIRE

Le plan de succession du Directoire est détaillé au paragraphe 3.2.2.1 ci-après.

INFORMATIONS ET MANDATS DÉTENUS PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Les membres du Directoire sont domiciliés professionnellement au siège social de la Société, 7 place du Chancelier Adenauer 75016 Paris (France).



MONSIEUR CHRISTOPHE CUVILLIER PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Avant de rejoindre le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, Monsieur Cuvillier a occupé depuis 2000 différentes fonctions au sein du Groupe Kering, notamment celles de Président Directeur Général de la FNAC de 2008 à 2010 et de Président Directeur Général de Conforama de 2005 à 2008.
- Avant Kering, il a passé 14 ans au sein de la division Produits de Luxe du Groupe l'Oréal, en France et à l'étranger.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet du 1^{er} juin 2011) en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.
- A été nommé Président du Directoire le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.
- Est membre de l'International Advisory Board d'HEC Paris depuis mars 2019.

NÉ LE :
5 décembre 1962

NATIONALITÉ :
Française

**NOMBRE D'ACTIONS
JUMELÉES DÉTENUES :**
107 686⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Sociétés françaises

- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE en tant que Membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco-Westfield SE au Conseil d'Administration de la Société Paris - Île-de-France Capitale Économique.
- Administrateur du fonds de dotation Raisesherpas.

Sociétés étrangères

- Administrateur de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises

- Administrateur de Viparis Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de Surveillance de WFD Unibail-Rodamco N.V.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management B.V.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

- Administrateur of Comexposium Holding SA.

Sociétés étrangères

- Président du CS de Rodamco Europe B.V.
- Président du Conseil d'Administration de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA).

(1) Nombre correspondant à 12 fois sa rémunération fixe (pour plus de détails, se référer à la section 3.2.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel).



MONSIEUR JAAP TONCKENS

MEMBRE DU DIRECTOIRE DIRECTEUR GENERAL FINANCE GROUPE

- Diplômé en droit de l'Université de Leiden, Pays-Bas.
- Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta, GA (États-Unis).
- Collaborateur chez Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris.
- Collaborateur, Vice-Président et Directeur Général chez Morgan Stanley à Londres.
- Gérant de Morgan Stanley, Leverage & Acquisition Finance, New York, NY, États-Unis.
- Gérant d'Endurance Capital, New York, NY, États-Unis.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en septembre 2009 et tant que Directeur Juridique puis est devenu Directeur Général des Investissements en octobre 2010 et Directeur Général Finance en juillet 2012.
- A été nommé Directeur Général Finance Groupe le 7 juin 2018, à la suite de l'acquisition du groupe Westfield.

NÉ LE :

16 juillet 1962

NATIONALITÉS :

Américaine et néerlandaise

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

13 943⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

- Membre du Global Governing Trustees de l'Urban Land Institute.
- Administrateur de l'International Council of Shopping Centers.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS

Sociétés françaises

- Président d'Uni-Commerces SAS, Immobilière Lidice SAS, Rodamco France SAS, UR LAB SAS, Belwarde 1 SAS.
- Membre du Comité de Direction de Chesnay Pierre 2 SCI, Geniekiosk SARL, Aquarissimo SAS, Parimall-Parly 2 SCI et Hoche SCI.

Sociétés étrangères

- Membre du CS de WFD Unibail-Rodamco N.V.
- Président du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium NV
- Représentant de l'Etablissement Permanent d'Unibail-Rodamco-Westfield SE aux Pays-Bas
- Administrateur de Rodamco Nederland BV, Rodamco Nederland Winkels BV, d'U&R Management BV, de Rodamco Europe Beheer BV, et de Rodamco Europe Properties B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.

- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, SLU), Unibail-Rodamco Ocio SLU, Unibail-Rodamco Palma, SLU, Unibail-Rodamco Real Estate, SL et Unibail-Rodamco Retail Spain, SL., Alonso y Calle SA, Global Etsy Investments, SLU, Proyectos Inmobiliarios Kansar III, SLU, Sistemas Edgerton II, SLU, South Pacific Real Estate SLU, Edificaciones Dehnan IV, SLU, Madison Properties Group SLU, and Sistemas Inmobiliarios El Aceitunal SLU.
- Administrateur et secrétaire Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU, et Essential Whites SLU.
- Administrateur et secrétaire d'Unibail-Rodamco Steam SLU et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige AB.
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe AB, Eurostop AB, Eurostop Holding AB, Rodamco Projekt AB Rodamco Centerpool AB, Knölsvanen Bostad AB, Rodamco Solna Centrum AB, Piren AB, Rodamco AB, Rodamco Expand AB, Rodamco Parkering AB, Rodamco Fisketorvet AB, Rodamco Nacka AB, Rodamco Täby AB, Rodamco Garage AB, Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos HAB, Fastighetsbolaget Anlos LAB, Rodamco Handel AB, Fastighetsbolaget Anlos KAB, Rodamco Anlos Holding AB, URW Fisketorvet A/S.

(1) Nombre correspondant à 2,45 fois sa rémunération fixe (pour plus de détails, se référer à la section 3.2.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel).

MR JAAP TONCKENS

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS INTRA-GROUPE EN COURS (suite)

- Administrateur de Westfield Corporation Limited, Descon Invest Pty Limited, Westfield Investments Pty Limited, Westfield American Investments Pty Limited, Westfield Capital Corporation Finance Pty Ltd, Westfield Queensland Pty. Ltd, Nauthiz Pty Ltd, WCL Finance Pty Limited, WCL Management Pty Limited, Westfield UK Investments Pty Limited, WFD Finance Pty Limited (en liquidation), Westfield UK 1 Pty Limited, Westfield UK 2 Pty Limited, Westfield UK 3 Pty Limited, Westfield UK 4 Pty Limited, Westfield UK 5 Pty Limited, Westfield UK 6 Pty Limited.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 BV, Rodamco España BV, Rodamco Central Europe BV, Rodamco Austria BV, Rodamco Czech BV, Rodamco Deutschland BV, Dotterzwaan BV, Cijferzwaan BV, Unibail-Rodamco Poland 4 BV, Unibail-Rodamco Poland 5 BV, Rodamco Project I BV, Rodamco Europe Finance BV, Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV, Unibail-Rodamco Investments BV, Unibail-Rodamco Investments 2 BV, Real Estate Investments Poland Coöperatief UA, Stichting Rodamco, Old Tower Real Estate BV, New Tower Real Estate BV, Broekzele Investments BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 1 BV, Unibail-Rodamco Retail Investments 2 BV, Traffic UK BV, Unibail-Rodamco TH B.V.
- Administrateur d'URW UK Olympic 1 B.V., URW UK Olympic 2 B.V., URW UK Shepherds 1 B.V., URW UK Shepherds 2 B.V., URW UK Shepherds 3 B.V., URW UK Shepherds 4 B.V., URW UK Shepherds 5 B.V., URW UK Shepherds 6 B.V., URW UK Shepherds 7 B.V., URW UK Shepherds 8 B.V., URW UK Shepherds 9 B.V.
- Administrateur de URW Winkels B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungs GmbH, SCS Motor City Süd Errichtungs GmbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Česká republika, sro, Centrum Praha Jih-Chodov sro, Centrum Černý Most, as., Černý Most II, as., Centrum Chodov, as.
- Membre du CS de Beta Development, sro.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH.
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG.
- Administrateur d'Aupark as, et UR P6 spol. sro.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zoo, WSSM Warsaw Sp. zoo, Crystal Warsaw Sp. zoo, Wood Sp. zoo et Membre du CS de CH Warszawa U sp. zoo.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Sociétés françaises

N/A

Sociétés étrangères

- Administrateur de OneMarket Holdings, Inc.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Président de Rodamco Holding AB, Rodamco Tummlaren AB, Rodamco Nova Lund 2 AB, Rodamco Nova Lund 3 AB, Fastighetsbolaget Anlos 1 AB, Fastighetsbolaget Anlos 2 AB, Fastighetsbolaget Anlos 3 AB et Rodamco Management AB et Rodamco Väsby Centrum AB et Rodareal OY.
- Administrateur de Rodamco Pankrác, as., de Garáže Hráského sro, and P6AUP sro.
- Administrateur d'Euro-Mall Ingtatlanbefektetési Kft.
- Administrateur de Gdansk Station Shopping Mall Sp. zoo, Wilenska Station Shopping Mall Sp. zoo, Arkadia Centrum Handlowe Sp. zoo, Wilenska Centrum Handlowe Sp. zoo et Rodamco CH 1 sp. zoo.
- Membre du Conseil d'Administration d'Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH et d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH.
- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire de Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU.
- Administrateur de Rodamco Europe B.V.
- Administrateur de Centro Asset Management Limited, Centro Europe (NO.2) Limited, Centro Europe Limited, Centro Holdings (UK) Limited, Centro Management GmbH, Centro Grundstücksentwicklungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Ltd. & Co. KG, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Beteiligungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Verwaltungs Ltd. & Co. KG, Centro Oberhausen GmbH, Centro Projektentwicklungs GmbH et SL Oberhausen Beteiligungs GmbH.
- Administrateur d'Uniborc SA.
- Administrateur d'Eroica B.V., Rodamco Hungary B.V, Unibail-Rodamco Poland I B.V, Rodamco Europe Finance II B.V., Unibail-Rodamco Investments 3 B.V, Unibail-Rodamco Project B.V.

3.2.1.2 FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

RÔLE DU DIRECTOIRE

Le Directoire défend les intérêts du Groupe et tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties prenantes au sein de la Société. Le Directoire doit agir dans l'exercice de ses fonctions avec indépendance, loyauté et professionnalisme. Conformément au Code Afep-Medef, le CS effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire.

Le Président du Directoire a une compétence générale à l'exception des compétences spécifiques expressément attribuées au Directeur Général Finance Groupe.

Le Directeur Général Finance Groupe est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital. Il est également

responsable des aspects fiscaux et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable de la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs). Il est également responsable des projets d'investissements/désinvestissements et de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement corporate (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et les partenariats).

Les principales dispositions des statuts et du Règlement Intérieur du Directoire relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du Directoire figurent à la section 7.6.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

ACTIVITÉS DU DIRECTOIRE EN 2019

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, le Directoire s'est réuni 15 fois et a délibéré sur les sujets suivants :

Principales responsabilités du Directoire	Principaux sujets abordés, gérés et mis en œuvre en 2019
Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • suivi de l'intégration du groupe Westfield ; • projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2019 ; • suivi du plan de cessions et des synergies (coûts et revenus) ; • principales opportunités stratégiques du Groupe ; • stratégie digitale et informatique, outils et projets ; • stratégie RSE - « <i>Better places 2030</i> ».
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> • examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés 2018, de l'information sur les comptes consolidés semestriels et trimestriels de l'exercice 2019 ; • plan à cinq ans et budget du Groupe ; • ressources financières, gestion du bilan et besoins de financement (EMTN, 144A, contrat de liquidité) ; • politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement du dividende ; • arrêté des documents de gestion prévisionnelle et établissement des rapports trimestriels d'activité au CS.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • gestion des risques et cartographie des risques ; • mise à jour du Compliance Book et du règlement intérieur du Directoire.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> • suivi et promotion du programme anti-corruption du Groupe et du programme de conformité du Groupe ; • analyse de l'impact des nouvelles réglementations (directives droits des actionnaires et Prospectus III) ; • respect de la législation et de la réglementation en vigueur et les modifications subséquentes.
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de Rémunération des collaborateurs du Groupe ; • augmentation de capital réservée aux salariés.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • déploiement des nouvelles valeurs du Groupe ; • développement et gestion des Talents ; • politique en matière de diversité et d'inclusion ; • plans de succession au sein Groupe ; • recrutement de postes clés du Groupe.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • échanges avec les investisseurs et roadshows ; • convocation à l'Assemblée Générale et documentation y afférent (ordre du jour, texte des résolutions, rapport du Directoire, etc.) ; • communication du Groupe ; • Document de référence et Rapport Financier semestriel.

3.2.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

3.2.2.1 COMPOSITION ET DIVERSITÉ DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31 décembre 2019, le Conseil de Surveillance (CS) était composé de 10 membres indépendants. Monsieur Colin Dyer est le Président du CS et Madame Mary Harris en est la Vice-Présidente.

La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (100 % indépendant), de diversité (50 % de femmes), de dimension internationale (70 % de non Français dont sept nationalités représentées) et une riche diversité d'expériences et d'expertises de ses membres. La moyenne d'âge des membres du CS est de 59 ans. La composition actuelle est alignée avec la stratégie du Groupe grâce à l'expérience significative des membres en tant que dirigeants et leur expertise notamment en matière immobilière/ de gestion d'actifs, de commerce/hôtellerie, de marchés régionaux et internationaux (y compris l'Europe continentale, les États-Unis, et le Royaume-Uni), de RSE/développement durable, de numérique/commerce en ligne, de produits de consommation, de gouvernance d'entreprise/rémunération, de gestion de risque/conformité et de finance. La diversité des compétences et des expertises, prises en compte lors du processus de sélection des candidats, est résumée dans les biographies et le tableau détaillant les expériences exposés ci-après.

Les principales dispositions statutaires et des règlements intérieurs du CS et de ses comités relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du CS et de ses comités figurent à la Section 7.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

MODIFICATION INTERVENUE DANS LA COMPOSITION DU CS EN 2019 SUITE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 17 MAI 2019

Le mandat de Monsieur Jacques Stern en qualité de membre du CS a été renouvelé pour une durée de trois ans.

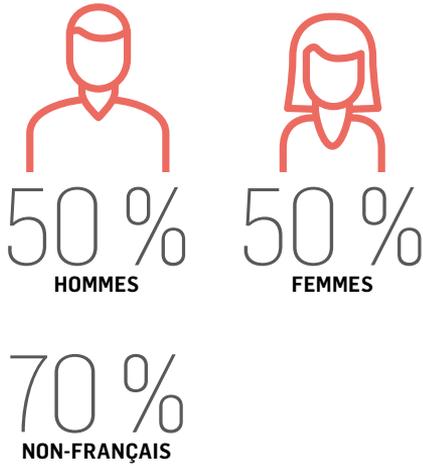
MODIFICATIONS PROPOSÉES DANS LA COMPOSITION DU CS EN 2020 :

Conformément à la recommandation du CGN et au Code Afep-Medef concernant l'échelonnement des mandats, le CS proposera à l'Assemblée Générale du 15 mai 2020 le renouvellement en qualité de membre du CS, des mandats suivants :

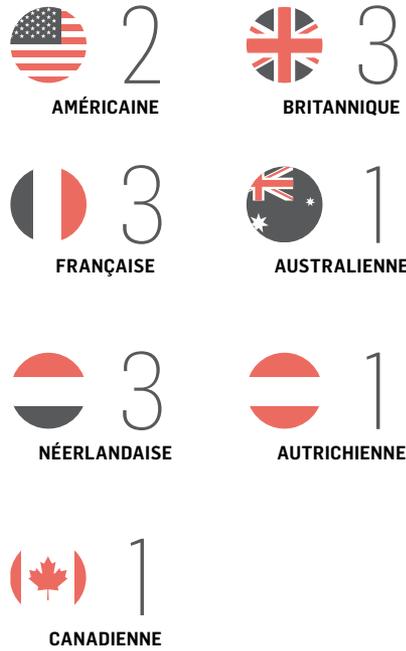
- Monsieur Colin Dyer, pour une durée de trois ans,
- Monsieur Philippe Collombel, pour une durée de deux ans,
- Madame Dagmar Kollmann, pour une durée de deux ans,
- Monsieur Roderick Munsters, pour une durée de trois ans,

Ayant atteint 12 ans de mandat, Madame Mary Harris ne sera plus considérée comme indépendante au regard du Code Afep-Medef. Elle a annoncé sa démission de ses fonctions de membre du CS et de Présidente du Comité des Rémunérations (CR), qui prendra effet à l'issue de la prochaine Assemblée Générale. Sous réserve du renouvellement de son mandat de membre du CS, sur recommandation du CGN, le CS nommera Monsieur Roderick Munsters en tant que Président du CR. Pour plus de détails, se référer à la brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2020, disponible sur le site internet d'URW.

DIVERSITÉ

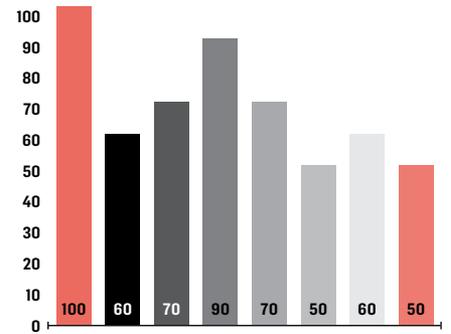


7 NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES*



* Certains membres ont plusieurs nationalités.

DOMAINE DE COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CS (%)



- Directeur exécutif ou administrateur
- Immobilier/Gestion d'actifs
- Commerce/Hôtellerie
- Finance
- Marché des États-Unis
- RSE/Développement durable
- Numérique/e-commerce
- Produits de consommation

Tous les membres sont représentés dans plusieurs catégories.

COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2019

					100 % INDÉPENDANT
Jill Granoff**	Mary Harris** Vice-présidente du CS & Présidente du CR	Colin Dyer** Président du CS & du CGN	Jacques Stern* Président du CA	Dagmar Kollmann**	
					7 RÉUNIONS 100 % PRÉSENCE
Philippe Collombel*	Jacqueline Tammenoms Bakker**	Roderick Munsters**	Sophie Stabile*	John McFarlane*	

* Membre du Comité d'Audit (CA).

** Membre du Comité de la Gouvernance et des Nominations (CGN) et du Comité des Rémunérations (CR).

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nom	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Taux d'assiduité au CS	Date de 1 ^{er} mandat	AG de l'échéance du mandat
Monsieur Colin Dyer <i>Président du CS et du CGN</i>	67	M	Britannique et américaine	Indépendant	100 %	2017	2020
Madame Mary Harris <i>Vice-Présidente du CS et Présidente du CR</i>	53	F	Britannique et néerlandaise	Indépendante	100 %	2008	2021
Monsieur Jacques Stern <i>Président du Comité d'Audit</i>	55	M	Française	Indépendant	100 %	2016	2022
Monsieur Philippe Collombel	58	M	Française	Indépendant	100 %	2017	2020
Madame Jill Granoff	57	F	Américaine	Indépendante	100 %	2018	2021
Madame Dagmar Kollmann	55	F	Autrichienne	Indépendante	100 %	2014	2020
Monsieur John McFarlane	72	M	Britannique et australienne	Indépendant	100 %	2018	2021
Monsieur Roderick Munsters	56	M	Néerlandaise et canadienne	Indépendant	100 %	2017	2020
Madame Sophie Stabile	49	F	Française	Indépendante	100 %	2015	2021
Madame Jacqueline Tammenoms Bakker	66	F	Néerlandaise	Indépendante	100 %	2015	2021

PROFILS DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a identifié les compétences, l'expérience et l'expertise essentielles pour remplir au mieux son rôle de supervision, ainsi que ses obligations, compte tenu de la nature et de l'étendue des activités à l'international de la Société, de sa stratégie à moyen et long termes et des risques en jeu.

- Expérience à l'international
- Expérience sur des marchés régionaux (Europe continentale, États-Unis et Royaume-Uni)
 - les activités internationales ainsi qu'une exposition aux marchés locaux sont de plus en plus importantes compte tenu du portefeuille des centres de shopping dits « flagships » du Groupe à travers l'Europe, les États-Unis et le Royaume-Uni.
- Expertise en finance (dont l'audit, le financement/les opérations bancaires ou la fiscalité)
 - les activités du Groupe impliquent des opérations de financement complexes, la gestion des dettes et des refinancements dans différents pays avec des devises différentes, et un suivi des mesures fiscales et comptables applicables.
- Expérience significative en tant que dirigeant
- Expérience dans l'immobilier et la gestion des actifs
 - la stratégie du Groupe requiert de l'expertise dans le développement immobilier, l'investissement, les baux, la gestion et le désinvestissement
- Numérique/commerce en ligne
- Commerce/hôtellerie
- Produits de consommation
 - le commerce, le numérique et les données sont au cœur de la stratégie du Groupe, puisque nos locataires sont des commerçants. Le commerce se transforme rapidement, et le futur est omnicanal et basé sur l'expérience client.
- RSE/développement durable
 - la RSE est au cœur de la stratégie du Groupe, en tant que levier de progrès et élément de compétitivité. Le Groupe recherche sans cesse de nouveaux moyens afin d'améliorer son empreinte écologique et de renforcer son impact social.

- Supervision des risques/conformité
 - le CS a pour mission, entre autres, de superviser et formuler des conseils sur la structure et la gestion des risques, la conformité, les systèmes de contrôle interne, ainsi que de veiller à la mise en place de politiques adéquates afin de gérer efficacement les risques.
- Gouvernance d'entreprise/rémunération et avantages sociaux
 - le CS a pour mission, entre autres, de superviser la publication, le respect et la mise en œuvre de la structure de gouvernance de la Société, ainsi que le suivi des pratiques de marché - y compris, notamment, la rémunération des membres du Directoire et la politique de rémunération de la Société ; d'attirer et fidéliser des personnes de haut potentiel ; et d'échanger avec les actionnaires.

Dans le cadre de son évaluation annuelle, le CGN et le CS réalisent une revue des profils des membres du CS afin de s'assurer que le CS est en mesure d'assumer ses responsabilités et ses obligations dans les meilleures conditions possibles. Les profils reflètent la composition souhaitée du CS et les objectifs à atteindre (y compris par le biais du plan de succession du CS) en vue de constituer et de conserver un CS indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, d'âge et de nationalité, ainsi que par leurs compétences, leur expertise et leur expérience.

Dans la biographie de chaque membre du CS est incluse une description des compétences et expertises clés, basées sur les expériences décrites ci-dessus. Tous les membres du CS disposent de compétences et d'expériences multiples, comme décrit dans la matrice d'expérience ci-dessous. Le CS et le CGN estiment que les membres du CS possèdent collectivement le bon équilibre de compétences, de qualifications et d'expériences pour assurer une supervision efficace des activités et prodiguer des conseils crédibles au Directoire afin de remplir leurs obligations dans l'intérêt de la Société.

MATRICE DE L'EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Compétences/ Expérience	Philippe Collombel ⁽¹⁾	Colin Dyer ⁽²⁾	Jill Granoff ⁽²⁾	Mary Harris ⁽²⁾	Dagmar Kollmann ⁽²⁾	John McFarlane ⁽¹⁾	Roderick Munsters ⁽²⁾	Sophie Stabile ⁽¹⁾	Jacques Stern ⁽¹⁾	Jacqueline Tammenoms Bakker ⁽²⁾
 Exécutif ou administrateur d'un groupe international	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
 Immobilier/ Gestion d'actifs		•			•	•	•	•	•	
 Commerce/ Hôtellerie	•	•	•	•				•	•	•
 Finance	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
 RSE/ Développement durable	•			•	•		•			•
 Numérique/ Commerce en ligne	•		•	•				•	•	•
 Marché de l'Europe continentale	•	•	•	•	•		•	•	•	•
 Marché américain	•	•	•	•	•			•	•	
 Marché britannique	•	•	•	•	•				•	•
 Produits de consommation			•	•	•				•	•
 Gouvernance/ rémunération	•	•	•	•	•	•	•	•		•
 Gestion des risques/ conformité	•	•		•	•	•	•	•	•	•

(1) Comité d'Audit.

(2) Comité de la Gouvernance et des Nominations.

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS ET DES SALARIÉS ACTIONNAIRES AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

En application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir la représentation des salariés au sein de leur CS. Au 31 décembre 2019, le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield n'est pas concerné par cette obligation.

De la même manière, en application de l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées, dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social, ont l'obligation de nommer au sein de leur CS un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2019, la Société n'est pas concernée par cette obligation.

Bien que la Société ne soit pas soumise aux obligations légales en matière de représentation des salariés au CS, elle est engagée dans le dialogue avec les salariés et travaille avec les représentants des salariés. Par ailleurs, depuis 2009, le Comité Européen des Salariés (CES) reçoit des informations concernant la situation économique de la Société et débat sur toutes les questions relatives aux salariés du Groupe, y compris la stratégie du Groupe, les opérations stratégiques, la politique de RSE et la stratégie de rémunération du Groupe. Diverses réunions sont organisées par la Société avec les comités d'entreprise et les organisations syndicales.

INFORMATIONS ET MANDATS DÉTENUS PAR LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Les membres du Conseil de Surveillance sont domiciliés professionnellement au siège social de la Société, 7 place du Chancelier Adenauer 75016 Paris (France).



MONSIEUR COLIN DYER **PRÉSIDENT DU CS ET DU CGN ET MEMBRE DU CR** **Indépendant**

- MBA, INSEAD.
- Maîtrise en sciences, ingénierie mécanique, Imperial Collège, London.
- Ancien Président-Directeur Général de Worldwide Retail Exchange.
- Ancien Président-Directeur Général de Courtaulds Textiles où il a occupé plusieurs postes dont Directeur de la division exécutive et Directeur stratégique.
- Ancien consultant chez McKinsey & Co.

NÉ LE :

17 septembre 1952

NATIONALITÉS :

Américaine et Britannique

NOMBRE D' ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES:

650

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Administrateur non exécutif du Paramount Group, Inc. (États-Unis).
- Administrateur non exécutif d'Altus Group Limited (Canada).

Autre société

- N/A

PRÉCÉDENTS MANDATS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Président Directeur Général de Jones Lang LaSalle Inc. de 2004 à 2016 (États-Unis) (cotée).
- Administrateur non-exécutif de Jones Lang LaSalle Inc. (États-Unis) (cotée).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - dirigeant, ayant occupé le poste de PDG de JLL, société cotée de services immobiliers diversifiés et de gestion d'investissements, Courtaulds Textiles, fabricant de vêtements situé au Royaume-Uni, GDL Retail, chaîne de magasins néerlandaise ; et Worldwide Retail Exchange, société de plateforme d'échange interentreprises sur Internet. Chez JLL, il a dirigé la stratégie de transformation qui a permis aux sociétés de services immobiliers, durant ses 12 années, de voir leurs revenus ainsi que la capitalisation boursière multipliés par cinq.
- Expérience à l'international et sur les marchés régionaux
 - stratège expérimenté qui s'est concentré sur les entreprises internationales durant sa carrière ; en tant que PDG de JLL, entreprise figurant dans le Fortune 500, il a accompagné des clients dans 75 pays et l'intégration de plus de 70 acquisitions ; ayant une vision tournée vers l'international, il a vécu et travaillé en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux États-Unis.
- Expérience dans l'immobilier/gestion des actifs
 - solides expériences dans l'immobilier et le commerce, en tant que PDG de JLL, il a géré un portefeuille de plus de 3 milliards de mètres carrés d'immobilier commercial et un portefeuille d'investissement immobilier de plus de 50 milliards de dollars en valeur dans plusieurs catégories d'actifs et pays.
- Expertise en finance
 - grande expertise opérationnelle et financière développée en tant que PDG de JLL, Courtaulds Textiles, GDL Retail and Worldwide Retail Exchange.
- Supervision des risques/gouvernance
 - Président du Comité de Gouvernance et de Nomination d'URW SE ; expérience dans des Conseils d'administration de sociétés cotées aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni avec de solides pratiques de surveillance des risques et de gouvernance ; engagé dans des pratiques commerciales éthiques et inclusives. Durant son mandat, JLL a été reconnu par l'Institut Ethisphere comme l'une des « entreprises les plus éthiques au monde » pendant dix années consécutives.





MADAME MARY HARRIS

VICE-PRÉSIDENTE DU CS, PRÉSIDENTE DU CR ET MEMBRE DU CGN

Indépendante

- Titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford et d'un MBA de la Harvard Business School.
- Ancienne consultante et associée au sein de McKinsey & Co à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est.
- Ancien membre du Comité consultatif d'Irdeto BV (Pays-Bas).
- A occupé différents postes au sein de Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de capital-investissement/capital-risque.

NÉE LE :

27 avril 1966

NATIONALITÉS :

Britannique et néerlandaise

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

600

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations d'ITV PLC (Royaume-Uni).
- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations de Reckitt Benckiser PLC (Royaume-Uni).

Autre société

- N/A

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du CS de TNT NV (Pays-Bas), TNT Express NV (Pays-Bas).
- Membre du CS de Scotch & Soda NV (Pays-Bas).
- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité des Rémunérations de J. Sainsbury PLC (Royaume-Uni) (société cotée).

Compétences clés et expérience :



- Expérience dans le commerce et les produits de consommation
 - grande expérience dans le leadership stratégique chez McKinsey et Co, ciblée sur le commerce et la consommation en Europe, aux États-Unis et en Asie, comprenant la stratégie, les opérations, les stratégies immobilières et numériques ; membre du Conseil d'administration de grandes sociétés cotées et privées dans les secteurs de la grande consommation, de la vente, de la chaîne d'approvisionnement/logistique et du numérique.
- Expérience en gouvernance d'entreprise/rémunération
 - administratrice non exécutive avec 12 ans d'expérience en gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en France, dans diverses sociétés cotées, notamment en tant que membre de comités d'audit, de nomination, de rémunération et de responsabilité sociale d'entreprise ; elle a été Présidente de divers comités, comprenant la stratégie et la rémunération, ainsi que Vice-Présidente et Administratrice indépendante.
- Expertise en finance
 - financement des fusions-acquisitions chez Goldman Sachs ; membre de comités d'audit dans cinq sociétés cotées de premier plan.
- Expérience à l'international
 - Madame Harris a vécu et travaillé en Chine et en Asie du Sud-Est, elle a beaucoup travaillé en Europe, aux États-Unis, au Japon, en Corée et en Amérique Latine, Administratrice non exécutive dans des sociétés multinationales menant des opérations internationales.
- Expérience dans le numérique/commerce en ligne
 - elle a beaucoup travaillé sur l'innovation dans les domaines du commerce et de la consommation aux niveaux des produits et différents canaux (commerce en ligne) avec les clients de McKinsey ; elle a exercé en tant qu'administratrice indépendante de grandes entreprises de vente et de consommation ; elle a été membre du conseil consultatif d'Irdeto, spécialiste de la gestion des droits numériques.



MONSIEUR JACQUES STERN **PRÉSIDENT DU COMITÉ D'AUDIT** **Indépendant**

- Titulaire du Diplôme d'Études Comptables Supérieur (DECS) et d'un master en comptabilité et finance (MSTCF).
- Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lille.
- Début de carrière chez Price Waterhouse.
- A occupé différents postes chez AccorHotels, dont Contrôleur Général Groupe, Directeur Général en charge des Finances, des Achats, des Technologies de l'Information, de la Stratégie et du Développement hôtelier, puis Directeur général adjoint.

NÉ LE :

19 septembre 1964

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D' ACTIONS JUMELÉES DÉTENUES :

2 600⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés

- Président Directeur Général de Global Blue (Suisse).
- Administrateur non exécutif de Voyage Privé (France).
- Administrateur non exécutif de PerkBox (Royaume-Uni).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Président Directeur Général d'Edenred (France) (société cotée).

(1) Au 18 mars 2020

Compétences clés et expérience :



- Expertise en finance (audit, financement/opérations bancaires ou fiscalité)
 - grande expertise dans la finance en tant que contrôleur et directeur financier d'Accor, il a supervisé les relations investisseurs, la trésorerie, la consolidation, le contrôle de gestion, l'audit, la fiscalité, les fusions et acquisitions, l'immobilier, les achats, la technologie et la stratégie du Groupe ; il a commencé sa carrière dans l'audit chez PricewaterhouseCoopers.
- Expérience significative en tant que dirigeant
 - grande expérience opérationnelle et en leadership en tant que PDG de Global Blue (cinq ans), entreprise de technologie et de paiement, et d'Edenred (six ans), leader mondial des solutions de paiements dans le monde du travail, et en tant que Directeur Général adjoint d'Accor (deux ans), leader mondial de l'hôtellerie.
- Expérience dans l'immobilier/gestion des actifs
 - en tant que Directeur Financier d'Accor, il a supervisé la division Immobilier d'Accor qui a cédé plus de 5 milliards d'euros d'actifs entre 2003 et 2009.
- Expérience dans le numérique/commerce en ligne
 - en tant que PDG d'Edenred et de Global Blue, il a dirigé avec succès la transformation numérique des activités de paiement de ces deux entreprises et des projets de systèmes de paiement mobile, « business angel » pour des plateformes numériques et start-ups et Administrateur non exécutif de Voyage Privé, site de ventes flash dédié aux voyages de luxe, et Perkbox, plateforme de l'expérience employé.
- Expérience à l'international
 - en tant que PDG d'Edenred et de Global Blue, il a supervisé avec succès le développement géographique de ces deux groupes, avec le lancement des activités d'achats hors taxes de Global Blue en Chine en 2016 et en Russie en 2018, et il a renforcé la présence du groupe dans la région Asie-Pacifique avec l'acquisition en 2016 de Currency Select ; En tant que PDG d'Edenred, il a supervisé le développement en Russie, aux Émirats Arabes Unis, en Finlande, au Japon et en Colombie, aboutissant à une présence du groupe dans 42 pays sur les cinq continents.



MONSIEUR PHILIPPE COLLOMBEL

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendant

- Diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.
- Executive MBA de la Kellogg School of Management (Northwestern University).
- Master en économie et maîtrise en droit.
- Ancien associé d'Accenture.
- Ancien Directeur des initiatives pour l'innovation et internet chez Carrefour.

NÉ LE :

7 janvier 1961

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D' ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

700⁽²⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés

- Co-Directeur Général de Partech Partners (France)⁽¹⁾.
- Membre du Comité Consultatif de Facebook France.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- N/A

(1) Conformément au Code Afep-Medef, les mandats liés à Partech Partners ne sont pas pris en compte, l'activité principale de Partech Partners consistant à investir et à détenir des participations dans des sociétés.

(2) Au 17 mars 2020.

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - grande expérience opérationnelle et de leadership en tant que cofondateur et directeur général de Partech Partners, plateforme d'investissement mondiale dédiée aux entreprises technologiques et numériques, dotée de 1,3 milliard d'euros d'actifs sous gestion.
- Expertise en finance (audit, financement/opérations bancaires ou fiscalité)
 - grande expérience de la réglementation financière en tant que directeur général de Partech Partners, qui investit largement dans le marché européen des technologies financières, solide expertise dans le domaine bancaire en tant qu'Administrateur de plusieurs entreprises spécialisées dans les technologies financières, comme Compte Nickel, banque exclusivement numérique rachetée par BNP, October, plateforme de prêt en ligne, ou encore Papernest, plateforme numérique de gestion des documents administratifs.
- Expérience en numérique et en e-commerce
 - expérience approfondie en matière d'investissements et de développement axés sur le numérique et le e-commerce, en particulier dans le domaine du commerce et des services financiers, grande exposition à la dynamique du marché numérique en tant qu'Administrateur de plusieurs entreprises numériques à croissance rapide et du Comité consultatif de Facebook France, expérience supplémentaire en matière d'innovation, acquise dans le cadre de ses précédentes fonctions de directeur général des initiatives en matière d'innovation et internet pour le compte du plus grand distributeur français, Carrefour, via sa filiale e.carrefour, et en tant qu'associé chez Accenture.
- Expérience dans le commerce et les produits de consommation
 - en tant qu'investisseur auprès d'acteurs émergents des secteurs du e-commerce, du marketplace et des technologies financières, comme Mano Mano, une plateforme d'e-commerce dédiée à l'amélioration de l'habitat, il dispose d'une bonne compréhension de la dynamique des marchés du commerce et de consommation, y compris des changements de comportement des consommateurs.
- Expérience à l'international
 - en tant que Directeur Général de Partech Partners, il bénéficie d'une expérience opérationnelle sur différents marchés clés, notamment la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les États-Unis.





MADAME JILL GRANOFF

MEMBRE DU CGN ET DU CR

Indépendante

- MBA, Université Columbia et Licence de l'Université Duke
- Présidente Directrice Générale d'Eurazeo Brands
- Ancienne Présidente de Vince, Kellwood Company et de Kenneth Cole Productions.
- Ancienne Présidente du groupe Direct-to-Consumer, puis Vice-Présidente exécutive, Direct Brands chez Liz Claiborne.
- A occupé plusieurs postes chez L Brands, dont celui de Présidente de Victoria's Secret Beauty.
- Ancienne Vice-Présidente, planification et développement des affaires, puis Première Vice-Présidente, Planification stratégique, finances et systèmes d'information chez Estee Lauder.

NÉE LE :
7 avril 1962

NATIONALITÉ :
Américaine

**NOMBRE D' ACTIONS
JUMELÉES DÉTENUES :**
343

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- N/A

Autre société

- Présidente Directrice Générale d'Eurazeo Brands (Capital d'investissement de marque pour les particuliers et les entreprises de détail) (France)⁽¹⁾.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- PDG de Vince Holding Corporation (États-Unis).
- Administratrice de Demandware (aujourd'hui Salesforce Commerce Cloud).

(1) Conformément au Code Afep-Medef, les mandats liés à Eurazeo Brands ne sont pas pris compte, l'activité principale de Eurazeo Brands consistant à investir et à détenir des participations dans des sociétés.

Compétences essentielles et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeante
 - grande expérience opérationnelle et en leadership en tant que PDG de Eurazeo Brands et PDG de deux sociétés cotées, Vince Holding Corporation (dont elle a dirigé l'introduction en bourse) et Kenneth Cole Productions, postes de cadre dirigeant chez Kellwood Company, Liz Claiborne, Victoria's Secret et The Estee Lauder Companies.
- Expérience dans le commerce et les produits de consommation
 - dirigeante comptant plus de 27 ans d'expérience dans le développement de marques dans les domaines de la mode, de la beauté et du commerce. Depuis 2017, elle est PDG d'Eurazeo Brands, entreprise internationale de capital investissement ciblant les entreprises à forte croissance opérant dans le commerce et la consommation ; Administratrice non exécutive du Fashion Institute of Technology Foundation, ancienne PDG de deux entreprises américaines cotées du secteur de la mode, Vince Holding Corporation et Kenneth Cole Productions, elle a occupé des fonctions de cadre dans les secteurs de l'habillement, des accessoires et de la beauté chez Kellwood Company, Liz Claiborne, Victoria's Secret et The Estee Lauder Companies.
- Expérience dans le numérique/commerce en ligne
 - solide expérience dans le marketing et en tant qu'influenceuse au sein d'Eurazeo Brands où elle supervise les investissements et les développements des activités direct-to-consumer, connaissance approfondie du commerce en ligne en tant qu'administratrice de Demandware, aujourd'hui Salesforce Commerce Cloud, leader mondial du commerce numérique.
- Expérience à l'international
 - en tant que PDG d'Eurazeo Brands, elle supervise des investissements à l'international et le développement international de marques de beauté et de mode. En tant que PDG de Vince Holdings Corporation, elle dirige le développement à l'international, elle a lancé Victoria's Secret sur le marché international via le circuit Travel Retail.
- Connaissance et expertise relatives au marché américain
 - connaissance du marché américain grâce à ses 27 années d'expérience dans les secteurs de la mode, la beauté et le commerce.





MADAME DAGMAR KOLLMANN

MEMBRE DU CGN ET DU CR

Indépendante

- Master de droit (spécialisé en droit international et des affaires) à l'Université de Vienne, Autriche.
- Ancienne administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).
- Ancienne Présidente du Directoire, Directrice de Pays et Directrice Générale - Allemagne et Autriche, de Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

NÉE LE :

9 juillet 1964

NATIONALITÉ :

Autrichienne

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

725

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne).
- Membre du CS et Présidente du Comité d'Audit de Deutsche Telekom AG (Allemagne).
- Administratrice non exécutive de Coca-Cola European Partners plc (Royaume-Uni).

Autres sociétés

- Membre du CS de KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne).
- Commissaire de la Commission des monopoles (Allemagne).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du CS de Bank Gutmann AG (Autriche).
- Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de HRE Holding AG (Allemagne).

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeante
 - plus de 20 ans d'expérience en tant que dirigeante ; ancienne directrice générale de Morgan Stanley Bank AG. Grâce à des transactions clés et des opérations de fusions-acquisitions dans les secteurs de la consommation, de l'industrie et des services, elle a acquis une bonne connaissance des défis stratégiques et tactiques des entreprises mondiale en transformation.
- Expertise en finance
 - haut niveau d'expertise financière acquise dans le cadre de divers postes de dirigeantes dans le domaine de la finance et de la banque, notamment des responsabilités dans le financement des entreprises, les fusions et acquisitions, le conseil en immobilier et des investissements importants, y compris les introductions en bourse, les offres secondaires et les marchés de capitaux de dette ; grande expérience de l'évaluation, de la création de valeur, du positionnement sur le marché et des facteurs essentiels de réussite pour les grandes sociétés cotées en bourse.
- Supervision des risques/gouvernance
 - grande expérience en gestion des risques en tant que Présidente des Comités d'Audit de Deutsche Telekom AG, Deutsche Pfandbriefbank AG et précédemment de Hypo Real Estate AG ; grande expérience dans le domaine de la concurrence sur des sujets variés y compris de façon non exhaustive les biens de consommation, les marchés financiers et numériques en tant qu'un des cinq commissaires de la Commission des monopoles en Allemagne, en fonction depuis 2010 ; travaux approfondis sur les prêts immobiliers aux entreprises en tant que membre des Comités du risque et des liquidités de Hypo Real Estate AG et PBB AG.
- Expérience à l'international
 - antécédents multinationale et multiculturelle ; a travaillé à des postes de dirigeants aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe continentale, a vécu en Asie ; grande expérience dans des rôles exécutifs et non exécutifs au sein d'institutions financières mondiales à forte croissance, ainsi que de sociétés de cotées et non cotées.
- RSE et développement durable
 - intérêt de longue date pour le développement durable, la diversité, le talent et la gestion du changement dans des positions exécutifs et non exécutifs ; intérêt marqué sur le RSE comme un facteur de réussite déterminant.





MONSIEUR JOHN M^CFARLANE

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendant

- Master, Université d'Édimbourg, MBA, de la Cranfield School of Management et a étudié la Finance à la London Business School.
- Ancien président non exécutif de Barclays PLC (Royaume-Uni).
- Ancien Président non exécutif Aviva PLC (Royaume-Uni).
- Ancien Président-Directeur Général de Australia and New Zealand Banking Group Ltd (AU) (société cotée).
- Ancien Directeur exécutif du Groupe de Standard Chartered PLC (Royaume-Uni/Hong Kong) (société cotée).
- Ancien administrateur de la Royal Bank of Scotland Group PLC Group (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien responsable de Citicorp/Citibank (Royaume-Uni).
- Ancien administrateur du Groupe Capital Radio PLC (Royaume-Uni) (société cotée).
- Ancien administrateur et membre du Conseil de la Bourse de Londres (Royaume-Uni).
- Ancien administrateur, dirigeant ou membre de diverses organisations publiques et privées, dont l'Institut de Recherche Économique pour l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et l'Asie de l'Est, le Gouvernement Australien : Conseil des affaires étrangères, Conseil des Connaissances Financières, Groupe Consultatif de la Réglementation Commerciale, la Fondation Australienne du Commerce de l'Art, la Fondation Australienne des Marchés Financiers pour les Enfants, l'École Supérieure de Commerce Australienne, l'Association Australienne des Banquiers, Citicorp, Ford Motor Company, Bank of England Financial Law Panel, Conseil des Pratiques d'Audit, l'Association des Valeurs Mobilières.

NÉ LE :

14 juin 1947

NATIONALITÉS :

Britannique et australien

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

922⁽¹⁾

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- Administrateur non exécutif et Président d'Elect of Westpac (AU).

Autres sociétés

- Administrateur non exécutif de Old Oak Holdings Ltd (Royaume-Uni).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS

DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Président exécutif et non exécutif de Barclays PLC (Royaume-Uni).
- Président non exécutif de TheCityUK (organisation financière professionnelle).
- Administrateur non exécutif indépendant de Westfield Corporation (AU).
- Administrateur non exécutif de Westfield America Management Ltd (Australie).
- Président non exécutif de Barclays Bank PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- Président non exécutif FirstGroup PLC (Royaume-Uni).
- Président exécutif et non exécutif Aviva PLC (Royaume-Uni) (société cotée).

(1) Détenues sous la forme de CDI (Chess Depository Interests) australiens admis à la cote sur l'Australian Securities Exchange. Ensemble, 20 CDI représentent la propriété effective de 1 Action Jumelée.

Compétences clés et expérience :

- Expérience significative en tant que dirigeant
 - Président, directeur général et administrateur expérimenté de sociétés cotées en bourse, ayant travaillé dans le secteur bancaire et financier pendant 44 ans dans de nombreux pays et à différents postes clés, 11 ans d'expérience au sein de conseils d'administration de fonds d'investissement immobilier cotés en bourse et en tant que président et administrateur de divers organismes gouvernementaux et industriels.
- Expertise en finance
 - ancien président exécutif et non exécutif de Barclays et Aviva et ancien président non exécutif de FirstGroup, expert dans le domaine bancaire, notamment en matière de stratégie bancaire et de restructuration des grandes banques à la suite de crises.
- Suivi des risques et conformité
 - en tant qu'administrateur non exécutif de l'autorité britannique de réglementation des valeurs mobilières et après avoir piloté la restructuration de grandes banques à la suite de crises, il interagit avec les gouvernements, banques centrales et organismes de réglementation et a acquis de vastes connaissances en matière de gouvernance, de gestion des risques et de réglementation.
- Expérience à l'international
 - expérience diversifiée à l'international, notamment en tant que directeur général d'ANZ en Australie ancien président de l'International Monetary Conference, et ancien membre de l'European Financial Services Roundtable, l'European Banking Group, l'Institut International d'Études Bancaires et l'Asia Business Council.
- Connaissance et expertise concernant le marché britannique
 - actuel administrateur non exécutif d'Old Oak Holdings, banque de services d'investissement basée au Royaume-Uni, ancien président de TheCityUK, ancien membre du *Financial Services Trade and Investment Board* au Royaume-Uni, ancien administrateur exécutif groupe de *Standard Chartered* au Royaume-Uni et à Hong Kong et directeur de Citibank au Royaume-Uni et en Irlande.





MONSIEUR RODERICK MUNSTERS

MEMBRE DU CGN ET DU CR

Indépendant

- Master en économie et finance, Tilburg University.
- Ancien Directeur Exécutif et Directeur des Investissements de ABP Pension Fund & AP All Pensions Group.
- Ancien Directeur Général et Directeur des Investissements de PGGM Pension Fund.
- Diverses fonctions au département Investissements de NV Interpolis Insurance.

3.

NÉ LE :

19 juillet 1963

NATIONALITÉS :

Néerlandaise et canadienne

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

1 000

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Société cotée

- N/A

Autres sociétés

- Membre du CS de PGGM Investments (Pays-Bas).
- Membre du CS de Moody's Investors Service - EU (Belgique).
- Membre du Comité d'Orientation de la stratégie des investissements financiers chez Capital Guidance.

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Membre du CS d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Directeur Général d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- Directeur Général de Robeco Group NV.
- Membre du Comité Marché de capitaux de l'Autorité Néerlandaise des Marchés Financiers (AFM).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeant
 - plus de 20 ans d'expérience à des postes exécutifs et non exécutifs dans le secteur des services financiers, en tant que directeur général et directeur des investissements, de la gestion des actifs, du private equity et de l'immobilier ; grande expérience en matière de fusion-acquisition à l'international, à la fois côté acheteur et vendeur.
- Expérience dans l'immobilier/gestion des actifs
 - expérience opérationnelle de plus de 30 ans, dont 15 ans en tant que directeur des investissements au sein des deux plus importants fonds de pension européens, ABP et PGGM, en tant que directeur général de Robeco Group et d'Edmond de Rothschild Asset Management, responsable des sociétés européennes de gestion d'actifs présentes à l'international et d'un vaste portefeuille clients aux États-Unis et en Asie, ancien administrateur non exécutif d'Amvest Real Estate et d'AlpInvest Private Equity Partners.
- Expertise en finance (audit, finance)
 - grande expérience des marchés actions et titres d'emprunt, de la gestion de portefeuilles d'investissements à l'encadrement des équipes dédiées au marché des capitaux, actuellement en tant qu'administrateur non exécutif indépendant chez Moody's Investors Service - Union européenne, en tant que directeur général, en charge de l'audit et de la conformité sur différents marchés, connaissance approfondie des marchés financiers mondiaux, y compris des stratégies d'investissement alternatives.
- Expertise en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération
 - administrateur et ancien président (dix ans) de la plateforme néerlandaise Institutional Corporate Governance, dont il est fondateur ; actuellement membre, nommé par le gouvernement néerlandais, du comité chargé de superviser les normes de gouvernement d'entreprise pour les sociétés cotées aux Pays-Bas, expérience pratique en matière de conception et de mise en œuvre de nouvelles politiques de rémunération suite aux évolutions législatives et réglementaires.
- Expertise en matière de RSE et de développement durable
 - activement impliqué dans l'élaboration des normes et de la stratégie de développement durable depuis plus de 20 ans, responsable du lancement et de la mise en œuvre des investissements durables au sein des plus importants fonds de pension européens, PGGM et ABP.



MADAME SOPHIE STABILE

MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

Indépendante

- Diplômée de l'École Supérieure de Gestion et Finances.
- A occupé plusieurs postes chez Deloitte.
- Ancienne Directrice Générale Finance du groupe Accor de 2010 à 2015 (France) (cotée).
- Ancien membre du Conseil du Groupe Lucien Barrière (France).

NÉE LE :

19 mars 1970

NATIONALITÉ :

Française

NOMBRE D'ACTIONNAIRES :

JUMELÉES DÉTENUES :

286

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Administratrice non exécutif de Spie (France).
- Administratrice non exécutif d'Ingenico (France).
- Administratrice indépendante et Présidente du Comité d'Audit de Sodexo (France).

Autres sociétés

- Administratrice indépendante de Bpifrance Participations (France).

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Ancien membre du Comité exécutif d'AccorHotels (France) (cotée).
- Ancienne Directrice Générale de HotelServices France et Suisse (France) (groupe Accor).
- Ancienne Présidente du CS d'Orbis (Pologne) (cotée).
- Ancien membre du CS d'Altamir (France) (cotée).

Compétences clés et expérience :

Expertise en finance

- plus de 25 ans d'expérience dans l'audit, le financement et la finance en tant que directrice générale finance d'AccorHotels, responsable de la supervision du processus de consolidation, des départements finance internationale, du contrôle financier, de l'audit interne, de la holding du groupe et des départements du back-office financier, des relations investisseurs, de la trésorerie, des affaires fiscales et des achats (entre 2010 et 2015) ; précédemment contrôleur général du groupe AccorHotels ; a débuté sa carrière en tant que contrôleur en audit chez Deloitte Touche avant de rejoindre AccorHotels en 1999 en tant que responsable du département consolidation et l'informatique du groupe.
- Expérience significative en tant que dirigeante
 - grande expérience opérationnelle et en leadership en tant que PDG d'HotelServices France et Suisse, au sein du groupe AccorHotels, de 2015 à 2018 et directrice générale finance et membre du Comité exécutif d'AccorHotels de 2010 à 2015.
- Expérience dans l'immobilier et la gestion d'actifs
 - fondatrice et directrice générale de Reverence, une société de conseil en investissement et de capital-investissement dans le secteur de l'immobilier et de l'hôtellerie ; expérience significative dans la gestion et la restructuration d'actifs et la vente de portefeuilles d'actifs immobiliers, en tant que directrice générale finance d'AccorHotels et directrice générale d'Accor HotelServices France et Suisse, y compris la vente par Accor de la chaîne Motel 6 à Blackstone pour 1,2 milliard de dollars en 2012.
- Expérience en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération
 - expérience importante en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération et des avantages sociaux en tant que directrice générale finance d'AccorHotels ; a lancé et présidé la « Women at AccorHotels Generation » (WAAG), un réseau interne visant à promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail.
- Connaissance et expertise relatives au marché européen
 - connaissance du marché européen acquise au cours d'une carrière de 20 ans dans l'industrie hôtelière.





MADAME JACQUELINE TAMMENOMS BAKKER

MEMBRE DU CGN ET DU CR

Indépendante

- Maîtrise en histoire et en langue française à St. Hilda's College, Oxford et une Maîtrise en relations internationales à la Johns Hopkins School for Advanced International Studies, Washington D.C.
- Ancienne Conseillère au Conseil National de l'Environnement et de l'Infrastructure (Pays-Bas).
- Ancienne Directrice Générale de l'Aviation Civile et du Transport de Marchandises du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau (Pays-Bas).
- Ancienne Directrice ou cadre exécutif de divers organismes publics et privés, y compris Land Registry/Ordnance Survey (NL), GigaPort (Pays-Bas), Quest International (Pays-Bas), Shell International et ancienne consultante auprès de McKinsey & Co (Pays-Bas/Royaume-Uni).

NÉE LE :

17 décembre 1953

NATIONALITÉ :

Néerlandaise

NOMBRE D'ACTIONS

JUMELÉES DÉTENUES :

551

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EN COURS

Sociétés cotées

- Membre du CS de Royal Boskalis Westminster N.V. (Pays-Bas).
- Vice-Présidente du CS et Président du Comité des Rémunérations de TomTom (Pays-Bas).
- Membre du CS du Groupe Wendel et Présidente du Comité de Gouvernance (France).
- Administratrice non exécutif de CNH Industrial (Royaume-Uni).

Autre société

- N/A

PRÉCÉDENTS MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice non exécutive et Présidente du Comité de RSE de Tesco PLC (Royaume-Uni) (cotée).

Compétences clés et expérience :



- Expérience significative en tant que dirigeante
 - a occupé des fonctions de direction dans le secteur public aux Pays-Bas, tout d'abord en tant que directrice de GigaPort (une initiative du secteur public-privé visant à déployer des réseaux à large bande), puis en tant que directrice générale du transport de marchandises et directeur général de l'aviation civile et du transport de marchandises au ministère néerlandais des Transports, elle a présidé le Groupe de haut niveau de l'Union européenne sur le cadre réglementaire de l'aviation civile, sous la responsabilité du Commissaire européen aux transports, ancienne vice-présidente Food Europe chez Quest International (Unilever) aux Pays-Bas.
- Expérience en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération
 - administratrice non exécutive avec 11 ans d'expérience en gouvernance d'entreprise au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en France, dans diverses sociétés cotées, grande expérience en matière de rémunération, à la fois en France et aux Pays-Bas, en tant que présidente du comité de gouvernance de Wendel (qui couvre la rémunération) et du comité des rémunérations de TomTom, ancienne présidente du comité des rémunérations de Vivendi, membre du comité consultatif de Transparency International NL, ONG internationale qui lutte contre la corruption, et du conseil d'administration de VEUO, organisation représentative des sociétés cotées sur Euronext Amsterdam.
- Expérience dans le commerce et les produits de consommation
 - grande expérience dans le domaine du commerce de détail et des produits de consommation en tant qu'ancienne membre du conseil d'administration de Tesco PLC.
- Expérience en numérique et en e-commerce
 - grande expérience du secteur des technologies et de l'innovation en tant qu'Administrateur de TomTom, fournisseur de technologies de localisation et de solutions de navigation ; ancienne directrice de Gigaport, initiative du secteur public-privé visant à déployer des réseaux à large bande.
- Expertise en matière de RSE et de développement durable
 - grande expertise en matière de RSE et de développement durable en tant que présidente du comité de gouvernance de Wendel (qui couvre le développement durable) ; ancienne présidente du comité des responsabilités d'entreprise de Tesco ; expérience réglementaire dans le domaine du développement durable.

ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PROCÉDURE ET CRITÈRES D'INDÉPENDANCE

Chaque année, une analyse approfondie de l'indépendance de chaque membre du CS est réalisée par le CGN et le CS sur la base des critères du Code Afep-Medef. Ces critères sont intégrés au Règlement Intérieur du CS.

Il est rappelé que, conformément au Code Afep-Medef auquel s'ajoutent les critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS, les critères à prendre en compte par le CGN et le CS sont les suivants :

Critères d'indépendance du Code Afep-Medef

- 1 N'a pas la qualité de salarié ou de mandataire social exécutif de la Société, salarié, mandataire social exécutif ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne l'a pas été au cours des cinq années précédentes.
- 2 N'a pas la qualité de mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
- 3 Aucun lien direct ou indirect avec : un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou consultant : (i) significatif pour la Société ou pour son Groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. Analyse de matérialité : pour les deux entités lorsque cela est possible, examen de la relation financière, la continuité dans la durée et l'intensité de la relation et de la position du membre du CS dans l'entreprise.
- 4 Absence de lien familial proche avec un mandataire social de la Société.
- 5 N'a pas eu la qualité de commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
- 6 N'a pas la qualité de membre du CS de la Société depuis plus de 12 ans.
- 7 N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (aucun RVA ni RLT), en sus des jetons de présence reçus en qualité de membre du CS.
- 8 Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %).

Critères spécifiques du Règlement Intérieur du CS de la Société

- 9 N'a pas la qualité d'administrateur d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).
 - 10 N'a pas remplacé à titre temporaire un membre du Directoire de la Société absent ou incapable d'exercer ses fonctions au cours des 12 mois précédents.
-

Il est précisé que lorsqu'une relation d'affaires existe (critère n° 3), une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour analyser la matérialité de la relation d'affaires et évaluer l'indépendance du membre du CS concerné.

ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DES MEMBRES AU 31 DÉCEMBRE 2019

100 % des membres ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2019.

Le tableau ci-après rend compte de l'appréciation portée par le CGN et le CS sur l'indépendance de ces membres :

Membres du CS au 31/12/2019	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
Monsieur Colin Dyer Président	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Mary Harris	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 11,5 ans (nommée en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Monsieur Jacques Stern	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 3,5 ans (nommé en 2016)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Jill Granoff	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 1,5 an (nommée en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Madame Dagmar Kollmann	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 5,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Monsieur Philippe Collombel	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Monsieur John McFarlane	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 1,5 an (nommé en 2018)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Monsieur Roderick Munsters	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Madame Sophie Stabile	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 4,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Madame Jacqueline Tammenoms Bakker	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 4,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante

ANALYSE APPROFONDIE DE CERTAINS CRITÈRES DE CERTAINS MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Une analyse quantitative et qualitative du lien d'affaires a été réalisée par le CGN, puis par le CS, pour apprécier l'indépendance de Monsieur Colin Dyer, compte tenu de sa fonction de Président du CS, et de Monsieur Philippe Collombel, Monsieur Roderick Munsters, Madame Dagmar Kollmann, Madame Sophie Stabile et Monsieur Jacques Stern, en raison des autres fonctions qu'ils ont assumées hors du Groupe en 2019.

Analyse de l'indépendance du Président du CS, Monsieur Colin Dyer

Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'indépendance du Président du CS. En revanche, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) demande à ce que l'indépendance du Président du CS soit spécifiquement justifiée. Dans le cadre de la structure de gouvernance d'entreprise duale dans laquelle le rôle du CS est uniquement d'exercer une mission de supervision et de contrôle permanent sur les actions du Directoire, régie par un principe de non-ingérence dans les fonctions exécutives du Directoire, les risques de conflit d'intérêts sont limités. Dans tous les cas, une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de Monsieur Colin Dyer, Président du CS. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de Président non exécutif du CS et du CGN et de membre du CR, il

n'a pas de relation de quelque nature que ce soit avec le Groupe ou sa direction. De plus, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance duale, Monsieur Colin Dyer n'a pas de fonction exécutive : il ne participe pas aux opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. À l'exception de la rémunération perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Monsieur Colin Dyer est indépendant.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Philippe Collombel

L'indépendance de Monsieur Philippe Collombel a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de sa fonction de co-Directeur Général de Partech Partners. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Partech Partners :

- les entités juridiques signataires des contrats ;
- le montant d'investissement en euros réalisé par le Groupe dans les fonds Partech ;
- la nature de la relation d'affaires et la date à laquelle la relation d'affaires a débuté.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, il n'est pas impliqué dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. Les contrats avec Partech Partners sont conclus avec des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Les contrats passés entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. La relation d'affaires entre Partech Partners et le Groupe a été limitée dans le temps et a commencé avant que Monsieur Collombel ne rejoigne le CS. Pour les deux sociétés, les montants investis par le Groupe dans les fonds Partech sont marginaux par rapport à la totalité des fonds gérés par les fonds Partech et par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités spécifiques des conventions et leur négociation ne se font jamais au niveau du CS : par conséquent, du point de vue du Groupe, il ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur celles-ci. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'il apporte en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Monsieur Collombel est indépendant.

Analyse de la relation d'affaires de Madame Dagmar Kollmann

L'indépendance de Madame Dagmar Kollmann a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu des autres mandats suivants :

- membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom ; et
- administratrice non exécutive de Coca-Cola European Partners plc.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom :

- les entités juridiques qui signent des baux ;
- le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe :
 - sur tous les magasins,
 - sur le GLA,
 - sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2019 ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS du Groupe, elle n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Madame Kollmann n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des groupes. Les baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère. Les baux conclus entre les sociétés sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les loyers perçus par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus locatifs de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. En outre, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS du Groupe. Elle ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Coca-Cola European Partners plc :

- les entités juridiques qui signent des contrats ;
- le nombre de centres figurant dans le portefeuille consolidé du Groupe en 2019 ;
- le montant en euros d'honoraires perçus en 2019 ;
- l'importance de Coca-Cola European Partners plc par rapport aux autres partenariats commerciaux et expériences de la marque avec le Groupe ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS de chaque société, Madame Kollmann n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Elle n'est pas et n'a jamais été employée ni directrice exécutive des groupes. La majorité des baux conclus entre les sociétés sont conclus entre des filiales du Groupe, et avec les agences de publicité de Coca-Cola European Partners plc, avec une minorité des baux conclus entre des filiales de chaque groupe. Les contrats conclus entre les filiales du Groupe et les agences de publicité sont des conventions courantes conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les honoraires perçus par le Groupe sont marginaux par rapport au total des charges/revenus locatifs de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. De plus, les discussions sur certaines modalités contractuelles et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des groupes. Madame Kollmann ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de sa contribution en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Madame Kollmann est indépendante.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Roderick Munsters

L'indépendance de Monsieur Roderick Munsters a fait l'objet d'une analyse plus approfondie compte tenu des autres mandats suivants :

- membre du CS de Moody's Investors Service (Europe) ; et
- membre du CS de PGGM Investments.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Moody's :

- type de relation d'affaires ;
- les entités juridiques qui signent des contrats ;
- le montant en euros total pour les commissions payées à Moody's en 2019 ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Moody's évalue une dizaine de milliers d'émetteurs, d'instruments financiers, de nations souveraines, et de banques de façon régulière. La notation du Groupe est conduite aux conditions normales de marché. La relation d'affaires entre Moody's et le Groupe avait démarré bien avant que M. Munsters ne rejoigne le CS de chaque entité. Le contrat de services de notation entre Moody's et le Groupe est conclu avec des filiales du Groupe et non pas au niveau de la société mère. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées par le Groupe à Moody's sont marginales par rapport au total des charges/revenus de frais de service de chaque groupe ou à leur

chiffre d'affaires total. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS des sociétés. En outre, Moody's dispose d'une « Politique d'affiliation des actionnaires et des administrateurs » qui assure que la notation de n'importe quelle société ou mesure en attente ne soit pas discutée au niveau du CS. En conséquence, Monsieur Munsters ne participe pas aux discussions et n'a pas d'impact sur les relations entre les sociétés.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour PGGM Investments :

- le type de relation d'affaires ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

PGGM a été un actionnaire de longue date du Groupe. La relation entre PGGM et le Groupe avait démarré bien avant que Monsieur Munsters ne rejoigne le CS des deux sociétés. La détention de PGGM est bien en deçà des seuils qui pourraient impacter l'indépendance selon le Règlement Intérieur du CS et le Code Afep-Medef. En tant que membre du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, Monsieur Munsters considère de la même manière les intérêts de tous les actionnaires.

En outre, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, il ne participe pas aux opérations au quotidien et ne prend pas part aux décisions opérationnelles du Groupe. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social du Groupe. À l'exception de la rémunération perçue pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Monsieur Munsters est indépendant.

Analyse de la relation d'affaires de Madame Sophie Stabile

L'indépendance de Madame Sophie Stabile a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses mandats suivants :

- Administratrice non exécutive de Spie ; et
- Administratrice de Sodexo.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Spie :

- le type de relation d'affaires ;
- le montant en euros total payé pour les services en 2019 ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et administratrice de Spie, Madame Stabile n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. Les marchés de services entre les entreprises sont attribués à la suite d'un appel d'offres. Ils constituent des conventions courantes pour les entreprises et conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées à Spie par le Groupe sont marginales par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS ni celui du Conseil de Spie. Madame Stabile ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations

entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de la contribution qu'elle a apportée en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Sodexo :

- le type de relation d'affaires ;
- le montant en euros total payé pour les services en 2019 ; et
- la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et Administratrice non exécutive de Sodexo, Madame Stabile n'est pas impliquée dans les opérations au quotidien, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été employée ni dirigeante mandataire social des sociétés. Les contrats de services entre les entreprises sont attribués à la suite d'un appel d'offres. Ils constituent des conventions courantes pour les entreprises et conclues aux conditions normales de marché. Pour les deux sociétés, les commissions de service versées à Sodexo par le Groupe sont marginales par rapport au chiffre d'affaires total de chaque groupe. Les discussions sur les modalités des contrats de services et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS ni celui du Conseil de Sodexo. Elle ne participe donc pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception des jetons de présence perçus au titre de sa contribution en tant que membre du CS, elle n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Madame Stabile est indépendante.

Analyse de la relation d'affaires de Monsieur Jacques Stern

L'indépendance de Monsieur Jacques Stern a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat de Président Directeur Général de Global Blue.

L'analyse a été menée selon les critères suivants :

- les entités juridiques qui signent des contrats ;
- le nombre de centres au niveau du Groupe en 2019 ;
- le montant en euros d'honoraires perçus en 2019 ;
- l'importance de Global Blue par rapport aux autres sociétés de services de détaxe utilisées par le Groupe ; et
- la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci et son caractère continu.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, Monsieur Stern n'est pas impliqué dans les opérations au quotidien, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social de la Société. Les contrats de service sont conclus à la suite d'un appel d'offres et constituent des conventions courantes pour les entreprises et conclues aux conditions normales de marché. Les contrats de service existant entre Global Blue et le Groupe sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau de la société mère. La relation d'affaires entre Global Blue et le Groupe a été limitée dans le temps et a débuté avant que Monsieur Stern ne rejoigne le CS. Pour les deux sociétés, les frais de service versés au Groupe par Global Blue sont

marginiaux par rapport au total des charges/revenus de frais de service de chaque groupe ou à leur chiffre d'affaires total. Les discussions sur les modalités des contrats de service et leur négociation n'atteignent jamais le niveau du CS. Par conséquent, du point de vue de la Société, Monsieur Stern ne participe pas aux négociations et n'a pas d'incidence sur les négociations. À l'exception des jetons de présence perçus pour la contribution qu'il a apportée en tant que membre du CS, il n'a reçu ni compensation financière personnelle, ni rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance du Groupe (ni RVA ni RLT), de la part du Groupe.

En conséquence, sur la base des travaux du CGN, le CS a conclu que Monsieur Stern est indépendant.

PLAN DE SUCCESSION

Le plan de succession est l'une des clés de la compétitivité et de la croissance de la Société sur le long terme. Le départ de personnes clés de l'équipe dirigeante et du CS a été identifié comme un facteur de risque pour la Société.

PLAN DE SUCCESSION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS AU CS

Le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue afin de s'assurer d'une bonne rotation des membres en termes de départs prévisible et pour anticiper les départs imprévus. Afin de maintenir sa diversité (en termes de genre, de nationalité et d'expérience), la procédure prévoit de définir des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGN en collaboration avec le CS et en concertation avec le Directoire. Ces profils doivent tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du CS tel que décrit en annexe A du Règlement Intérieur du CS et de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et à ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du CS. Une liste des candidats présélectionnés avec l'assistance d'un cabinet de recrutement de cadres dirigeants est ensuite arrêtée par le Président du CS en collaboration avec un comité restreint composé de membres du CGN et en consultation avec le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGN, d'autres membres du CS, le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Le Vice-Président du CS supervise le processus concernant le plan de succession du Président du CS. Les candidats retenus sont présentés au CS pour approbation avant que leur nomination ne soit soumise à l'Assemblée Générale.

PLAN DE SUCCESSION DU DIRECTOIRE ET DE L'ÉQUIPE DIRIGEANTE (INCLUANT LE COMITÉ DE DIRECTION) ET PROCESSUS DE SÉLECTION DES CANDIDATS

Afin d'assurer la poursuite des activités pour les départs prévisibles et imprévisibles, le CGN consacre beaucoup de temps chaque année à discuter du plan de succession du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction). Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe et le CGN abordent en détail la succession des principaux postes de direction. Cet échange vise également à définir le profil requis des remplaçants potentiels au regard de la stratégie du Groupe, de la diversité et des niveaux d'expertise et d'expérience nécessaires à une succession réussie. Les successeurs internes potentiels sont analysés en détail, y compris les mesures à mettre en œuvre pour renforcer le développement professionnel continu de cette personne.

Des études de marché sont effectuées régulièrement avec des consultants externes afin d'assurer une base identifiable de candidats pour tout poste pour lequel aucun successeur immédiat n'a été désigné. La diversité de genre, de nationalités des collaborateurs et des expériences à l'international est un point clé abordé lors de l'identification des personnes. Un « plan de crise des fonctions essentielles » est également en place pour élaborer des mesures immédiates requises en cas d'événement imprévu important ayant une incidence sur le Directoire. Il définit également les mesures de réduction des risques et les étapes de communication externe. Le CS discute du travail accompli par le CGN immédiatement après chacune de ses réunions.

Afin de promouvoir la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Directoire, le Règlement Intérieur du Directoire a été modifié afin de garantir, tout au long du processus de sélection d'un nouveau membre, la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats.

En cas de succession d'un membre du Directoire, ce processus est dirigé par le Président du Directoire conjointement avec le Président du CGN, et par le Président du CGN uniquement s'il s'agit de la succession du Président du Directoire lui-même. Le profil recherché pour ce poste est affiné en fonction de critères spécifiques selon la stratégie et les principes de gouvernement d'entreprise du Groupe et est soumis à l'approbation du CS. Les entretiens avec les candidats se déroulent avec le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe, le Président du CS et au moins deux autres membres du CS.

3.2.2 MISSIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le fonctionnement du CS est régi par les statuts de la Société et un Règlement Intérieur au CS de la Société, dont les principales dispositions figurent à la section 7.6 du Document d'Enregistrement Universel et sont disponibles sur le site internet de la Société.

ACTIVITÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE EN 2019

Le CS s'est réuni à sept reprises en 2019 (y compris son séminaire annuel sur la stratégie et une réunion *ad hoc*) et pour une réunion de travail. Le CS peut se réunir hors la présence du Directoire dès lors qu'il l'estime nécessaire. Cinq réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2019. Le taux d'assiduité global des membres a été de 100 % pour toutes les réunions du CS, dont les réunions *ad hoc* et les réunions régulières.

Outre les questions relevant de ses prérogatives, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2019, tant sur le plan interne (par exemple : organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, gestion des risques, programme de lutte contre la corruption, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, y compris la stratégie RSE « Better Places 2030 », projets de développement, politique financière, etc.) en portant une attention particulière à l'intégration du groupe Westfield.

Les membres du CS ont été systématiquement informés des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit, du CGN et du CR sont systématiquement mis à la disposition de tous les membres du CS via une plateforme digitale sécurisée.

Principales responsabilités du Conseil de Surveillance Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou approuvés en 2019

Stratégie du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> suivi de l'évolution de l'intégration du groupe Westfield et des nouveaux processus opérationnels majeurs du Groupe ; projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2018 ; informations régulières sur l'évolution du cours de l'action et les activités (opérations, finance, ressources humaines, affaires juridiques, RSE, développement, IT, conformité/gestion des risques, etc.) ; stratégie digitale et des données ; stratégie RSE « Better Places 2030 » ; lancement de la marque Westfield ; l'avenir du commerce de détail, y compris l'innovation, l'évolution et la compréhension des besoins du client final.
Politique financière du Groupe, performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none"> examen et discussion du programme de cession après l'acquisition de Westfield ; budget du Groupe 2019 ; suivi des indicateurs ANR et EPRA ; engagements de financement et de garantie ; les provisions pour risques et litiges ; comptes sociaux et consolidés trimestriels ; plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ; politique de distribution des dividendes du Groupe et allocation/distribution annuelle des bénéfices ; relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ; services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents) ; projets de développement dans le contexte de planification du bilan et des agences de notation ; prévisions de trésorerie et ratio d'endettement.
Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> suivi de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe ; plan d'audit interne pour 2019 ; audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2019 : Évolution du marché du commerce ; Gestion du changement/intégration ; Changement climatique et risques sociétaux ; Système & Données ; Accès au capital et Développement et Construction).
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> rapport annuel sur le programme de conformité du Groupe et mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption du Groupe et la politique anti blanchiment d'argent) et formation sur le programme de lutte contre la corruption ; conformité du Groupe avec le Code Afep-Medef ; revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ; mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation, dont la mise en œuvre de la Directive relative aux droits des actionnaires ; mises à jour du Règlement Intérieur du Directoire ; formalisation de la procédure de gestion des conventions réglementées et des conventions courantes et confirmation de l'absence de convention réglementée.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> revue annuelle du profil des membres et de la composition et rotation du CS et des comités ; plan de succession du CS, du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction) ; processus de sélection et de recrutement des membres du CS ; nominations d'un nouveau membre du Comité d'Audit (Monsieur Philippe Collombel), et d'un nouveau membre du CGN et du CR (Monsieur Roderick Munsters).
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> rémunération 2019 des membres du Directoire et du Comité de Direction (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ; enveloppe de la Rémunération Long Terme 2019 et plan d'épargne entreprise ; Politique de Rémunération 2020 du Directoire et du Comité de Direction (y compris référence de marché et les révisions à la suite de dialogue actionnarial) ; Politique de Rémunération 2020 du CS ; évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ; évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS (auto-évaluation).
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> gestion des Talents ; politique en matière de diversité et d'inclusion ; nouvelles valeurs du Groupe.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> dialogue actionnarial et retours sur les discussions (à la suite des résultats annuels et semestriels, incluant en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération), y compris la participation aux Investor Days en juin 2019, l'analyse des résultats du vote de l'AGM 2019 et le roadshow gouvernance ; mises à jour de la composition de l'actionnariat ; documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ; document de référence (rapport du Président du CS, gouvernance, Politique de rémunération Directoire/CS, système de gestion des risques et dispositif de contrôle interne, etc.).

SUJETS CLÉS

Les thèmes clés suivants constituent une partie importante de la stratégie du Groupe et sont suivis de près par le CS. Ils sont détaillés dans d'autres sections du présent Document d'Enregistrement Universel :

- RSE/Développement Durable - Chapitre 2 ;
- diversité et inclusion - Chapitre 2 ;
- cadre de gestion des risques - Section 6.1 ;
- conformité - Section 3.4 ; et
- intégration du groupe Westfield (y compris les synergies et le programme de désinvestissement) - Chapitre 1, Chapitre 4, et tout au long du présent Document d'Enregistrement Universel.

POLITIQUE DE DIALOGUE ACTIONNARIAL DE LA SOCIÉTÉ

L'actionnariat du Groupe est 100 % flottant, aucun actionnaire (agissant seul ou de concert) ne détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote⁽¹⁾. L'actionnariat du Groupe est par conséquent diversifié, les 100 principaux actionnaires représentant environ 70 % du capital social. Cette diversité se retrouve dans la composition du CS, dont tous les membres sont indépendants, ce qui permet un dialogue interne de qualité, non influencé par des considérations spécifiques et/ou des intérêts extérieurs. Il est essentiel, au vu de cette hétérogénéité de l'actionnariat et des profils d'investisseurs, tant sur le plan géographique que sur celui de la stratégie d'investissement, d'interagir de façon régulière et exhaustive avec les actionnaires.

Pour formaliser cet engagement vis-à-vis des actionnaires, une politique de dialogue actionnarial a été publiée et est disponible sur le site internet du Groupe. Elle donne des informations aux actionnaires concernant le processus de dialogue et souligne l'importance d'une communication claire et l'engagement du Groupe en faveur d'informations non sélectives et d'un traitement égalitaire des actionnaires.

En 2019, le CS a mené une grande campagne d'engagement avec les actionnaires sur les questions de gouvernance et de rémunération avant et après l'Assemblée Générale. De plus, lorsque le CS considère qu'une résolution peut faire ou a fait l'objet d'une opposition pertinente, il peut, à sa discrétion, adresser une lettre publique (également publiée sur le site internet de la Société) aux actionnaires afin de communiquer sur les décisions adoptées par le CS en vue d'atténuer toute opposition éventuelle.

Le dialogue engagé par la Société avec ses actionnaires s'articule autour de trois grands axes :

- (i) **Stratégie et performance financière**, un domaine dans le cadre duquel l'équipe Relations Investisseurs, régulièrement accompagnée des membres du Directoire, rencontre les investisseurs lors de multiples réunions de présentation (roadshows) des résultats au cours de l'année, lors des 15 à 20 conférences destinées aux investisseurs auxquelles ils assistent chaque année, partout dans le monde, ou encore dans le cadre des *Investor Days* qui se tiennent deux fois par an. Ces discussions mettent l'accent sur la stratégie du Groupe, l'information financière ou la performance du Groupe d'une façon générale. En 2019, l'équipe a organisé 433 réunions impliquant 148 investisseurs existants qui représentent un pourcentage significatif de l'actionnariat, et près de 300 investisseurs potentiels.

(1) À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel.

- (ii) **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et performance extra-financière**, un domaine dans le cadre duquel l'équipe RSE et l'équipe Relations Investisseurs rencontrent les équipes RSE dédiées des investisseurs ou les agences de notation extra-financière afin de promouvoir la stratégie RSE, matérialisée par le projet « Better Places 2030 », sa mise en œuvre et les performances extra-financières du Groupe.
- (iii) **Gouvernement d'entreprise**, un domaine qui implique les équipes Juridique, Rémunération, Relations Investisseurs et RSE. Afin d'améliorer la qualité des échanges, de faire des retours pertinents au CS et à ses comités, le Groupe organise des roadshows dédiés au gouvernement d'entreprise sur deux périodes distinctes :
 - De novembre à janvier, afin d'aborder les sujets qui présentent un intérêt pour les actionnaires (attentes spécifiques, clarifications ou explications, retour d'informations sur la base des votes, nouvelles politiques en matière de vote, politique RSE, gestion des risques, conformité et rémunération). Ces réunions permettent au Groupe de clarifier les positions adoptées par le CS au cours de l'année et de discuter des différentes problématiques.
 - De mars à avril, après la publication du Document d'Enregistrement Universel et avant l'Assemblée Générale des actionnaires, afin d'échanger sur l'ensemble des résolutions qui sont soumises au vote des actionnaires (y compris, de façon non exhaustive, l'approbation des états financiers et la distribution du dividende, les autorisations financières, la politique de rémunération et le rapport sur la rémunération).

Dans le cadre du dialogue permanent, les actionnaires ont la possibilité d'échanger leurs points de vue avec le Président ou le Vice-Président du CS, ainsi qu'avec le Président du CR.

Les informations issues de ces réunions sont partagées avec le CR et le CS afin de mieux comprendre les problématiques, l'opposition ou le soutien formulés au regard des questions clés et les points d'intérêt soulevés par les actionnaires, et d'encourager une réflexion éclairée.

La Société met en œuvre une politique de dialogue similaire avec les principales agences de conseil en vote et organisations d'investisseurs.

En 2019, dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique de dialogue actionnarial, la Société :

- a contacté 50 actionnaires représentant 60 % du capital social et des droits de vote, et
- a rencontré les principales agences de conseil en vote.

RÉUNION STRATÉGIQUE

Une fois par an, le CS et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe opère afin d'analyser et débattre en profondeur de questions stratégiques, se tenir informés des évolutions du marché et interagir directement avec l'équipe locale. En 2019, compte tenu de l'acquisition de Westfield, le CS et le Directoire ont eu l'occasion de visiter des actifs britanniques, Westfield London et Westfield Stratford City, ainsi que le Croydon Partnership. Le CS et le Directoire ont également tenu des réunions stratégiques distinctes pendant cette visite afin d'évoquer les objectifs stratégiques du Groupe, sa stratégie de croissance, les défis et opportunités du commerce de détail et du marché en général, ainsi que la stratégie digitale et

relative aux données du Groupe. Le CS et le Directoire ont également saisi l'occasion pour rencontrer un détaillant local et des consultants externes. En outre, régulièrement, les membres du CS procèdent à des visites sur site et rencontrent les équipes locales. En 2019, cinq visites de sites et d'actifs d'URW ont été organisées pour les membres du CS (en complément des visites pour les réunions stratégiques).

FORMATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Chaque nouveau membre du CS participe à un programme d'intégration, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'intégration forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers, aux affaires juridiques et à la conformité. Les nouveaux membres rencontrent également des personnes clés au sein de l'organisation et effectuent des visites sur site des actifs du Groupe et des concurrents importants.

Une journée de formation annuelle est organisée pour tous les membres du CS, souvent associée à la visite d'un actif du Groupe. L'année 2019 a comporté une session majeure, centrée sur les devoirs et obligations des membres du CS. Elle fut dispensée par un avocat. Le Directeur Groupe de la Conformité a aussi mené une formation sur notre programme de lutte contre la corruption.

OBLIGATION DE DÉTENTION DE TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément au Code Afep-Medef et conformément aux dispositions

de l'article 3.3 du Règlement Intérieur du CS, dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du CS, tous ses membres doivent détenir dans les deux ans de leur nomination un nombre d'Actions Jumelées de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du CS. Au 31 décembre 2019, tous les membres du CS respectent cette obligation de détention de titres.

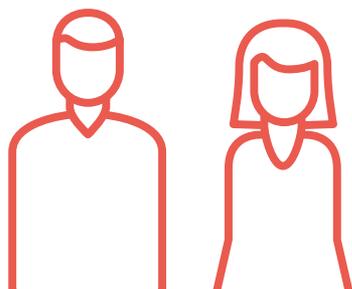
3.2.2.3 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément à l'article 5 du Règlement Intérieur du CS, le CS est doté de trois comités : le Comité d'Audit, le Comité de la Gouvernance et des Nominations et le Comité des Rémunérations, qui se concentrent et approfondissent chacun des sujets relevant spécifiquement de la compétence du CS. Chacun de ces comités exerce ses fonctions conformément au Règlement Intérieur du CS qui en décrit la composition, le rôle, les responsabilités, l'organisation et le fonctionnement. Les comités émettent des recommandations et conseillent le CS selon leur domaine de compétence. Le CS reste néanmoins responsable en dernier ressort de toutes les décisions et mesures prises sur recommandation de ces comités. La RSE, suivi par le CS et faisant partie des rapports et discussions réguliers du CS, est aussi suivie en détail par le Comité d'Audit, et au niveau opérationnel par le Comité Stratégique RSE (pour plus de détails, se référer à la Section 2.1.5.2 du présent Document d'Enregistrement Universel).

3.2.2.3.1 COMITÉ D'AUDIT

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du Comité d'Audit sont régis par le Règlement Intérieur du Comité d'Audit, établi par le CS.

DIVERSITÉ



3
HOMMES

1
FEMME

POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit, présidé par Monsieur Jacques Stern, est composé de quatre membres indépendants.

Les membres du Comité d'Audit sont choisis par le CS, sur recommandation du CGN. Ils sont nommés par le CS pour leurs fortes compétences en finance et en comptabilité.

Conformément aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef, tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise en matière financière et comptable des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS.

RÉUNIONS DU COMITÉ D'AUDIT

Habituellement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finance Groupe, le Directeur Général Finance Europe, la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe et le Directeur Juridique Groupe participent aux réunions du Comité d'Audit, sauf décision contraire du Comité. D'autres membres du Comité de Direction peuvent également y assister. Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, décider de se réunir sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance Groupe ou des Commissaires aux comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Groupe Fiscalité, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion, le Directeur Groupe de la Gestion des Risques et le Directeur Groupe de l'Audit Interne participent aux réunions.

Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Pour garantir la préparation optimale de l'examen des comptes, le Comité d'Audit se réunit au moins 48 heures avant la

réunion du CS consacrée à l'examen des comptes annuels et semestriels. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du Comité d'Audit, lors de sa réunion suivant la tenue du Comité.

ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2019 (trois fois en présence des Commissaires aux comptes). Trois séances non exécutives se sont tenues en 2019, dont deux avec les Commissaires aux comptes. Le taux de présence des membres était de 100 %.

Le Comité d'Audit examine un certain nombre de sujets récurrents, tels que les éléments comptables et financiers (comptes annuels et semestriels), le contrôle interne, la gestion des risques et l'actif net réévalué. Il évalue et vérifie les informations financières diffusées au public. Il veille, en outre, à la pertinence et à l'efficacité des principes comptables et financiers du Groupe, de sa politique fiscale, de son financement, de l'audit interne, de la gestion des risques et des procédures de contrôle. Dans le cadre de sa responsabilité aux titres de la gestion des risques, le Comité d'Audit traite aussi directement des sujets RSE comme le changement climatique, les risques sociétaux et le programme d'assurance du Groupe.

Le Comité d'Audit peut également procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du CS. Le Comité d'Audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire. Outre les contacts réguliers du Comité d'Audit avec le Directoire et les Commissaires aux comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs comptables, financiers et de l'Audit et des risques, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le Comité d'Audit a accès aux travaux d'estimation des actifs effectués par les évaluateurs indépendants.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2019
Politique financière du Groupe	<ul style="list-style-type: none">examen approfondi et suivi des aspects financiers, de financement, comptables et fiscaux de l'acquisition du groupe Westfield ;revue du budget du Groupe 2019 ;suivi des indicateurs ANR et EPRA ;plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ;politique de distribution du dividende du Groupe et répartition et distribution annuelle des bénéfices ;relations avec les Commissaires aux comptes, y compris le rapport du commissaire pour l'exercice à venir ;services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents).
Performance financière et reporting	<ul style="list-style-type: none">examen et la discussion du programme de cession après l'acquisition de Westfield ;examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ;engagements de financement et de garantie ;provisions pour risques et litiges ;mises à jour régulières des évolutions fiscales incluant la réorganisation fiscale après l'acquisition de Westfield et les mises à jour nationales ;mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires incluant la réforme de l'audit légal ;projets de développement dans le contexte de de planification globale du bilan et des agences de notation ;prévisions de trésorerie et ratio d'endettement.

<p>Systèmes d'audit interne, de gestion des risques et de contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • suivi de la restructuration, après l'acquisition du groupe Westfield, de la gestion des risques, de l'audit interne, de la conformité et des programmes d'assurance du Groupe ; • mise à jour de la stratégie informatique et numérique, des outils et des projets ; • plan d'audit interne pour 2019 ; • audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ; • examen approfondi de la gestion et de la cartographie des risques du Groupe ; • examen ciblé de certains sujets liés à la gestion des risques (priorité 2019 : évolution du marché du commerce de détail ; gestion du changement/intégration ; changement climatique et risques sociétaux ; système et données ; accès au capital ; et développement et construction).
<p>Gouvernance du Comité d'Audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Comité d'Audit (auto-évaluation) ; • nomination d'un nouveau membre au Comité d'Audit (Monsieur Philippe Collombel).
<p>Communication et dialogue auprès des actionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (notamment à la suite des Investor Days en 2019).

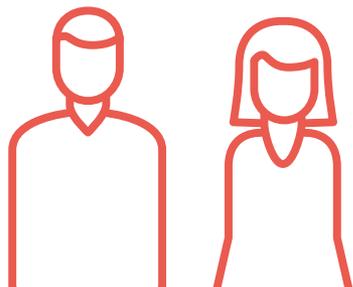
3.2.2.3.2 LE COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS (CGN)

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CGN sont régis par le Règlement Intérieur du CGN, établi par le CS.

COMPOSITION DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le CGN, présidé par Monsieur Colin Dyer, est composé de six membres indépendants.

DIVERSITÉ



2
HOMMES

4
FEMMES

POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



RÉUNIONS DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe et le Directeur Juridique Groupe participent habituellement aux réunions du CGN. Le CGN peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGN et lors de l'évaluation du Directoire, le CGN se réunit en l'absence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Le CGN peut solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. Au moins une fois par an, le Directeur Groupe de l'Audit Interne présente le rapport du programme de conformité au CGN. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CGN. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CGN, lors de sa séance suivant la tenue du CGN.

ACTIVITÉS DU COMITÉ DE LA GOUVERNANCE ET DES NOMINATIONS

Le CGN s'est réuni à quatre reprises en 2019. Trois réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2019. Le taux d'assiduité global des membres a été de 100 %.

Le CGN est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur : (a) les profils et critères de sélection des membres du Directoire et du CS, (b) le champ d'action, la composition et le fonctionnement du Directoire et du CS, (c) l'indépendance des membres du CS, (d) la nomination ou le renouvellement des membres du Directoire et/ou du CS par l'application des plans de succession établis qui sont régulièrement examinés, (e) les règles et pratiques du Groupe en matière de gouvernement d'entreprise et (f) la gestion de Talents du Groupe, dont le plan de succession du Directoire, du Comité de Direction et de l'équipe dirigeante.

Principales responsabilités du CGN	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2019
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none">• suivi de l'évolution de la nouvelle organisation du Groupe ;• rapport annuel de conformité du Groupe et revue annuelle et mises à jour du programme de conformité du Groupe (y compris le programme de lutte contre la corruption et la politique anti blanchiment d'argent) ;• conformité du Groupe au Code Afep-Medef ;• revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ;• mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation, y compris la mise en œuvre de la directive relative aux droits des actionnaires ;• mises à jour du Règlement Intérieur du Directoire ;• formalisation de la procédure de gestion des conventions réglementées et des conventions courantes et confirmation de l'absence de convention réglementée.
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none">• revue annuelle du profil des membres, de la composition et de la rotation des membres du CS et des comités ;• plan de succession du CS, du Directoire et de l'équipe dirigeante (incluant le Comité de Direction) ;• processus de sélection et de recrutement des membres du CS ;• nomination d'un nouveau membre du Comité d'Audit : Monsieur Philippe Collombel, et d'un nouveau membre du CGN et du CR : Monsieur Roderick Munsters.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• revue approfondie et discussion des nouvelles valeurs du Groupe ;• suivi de la gouvernance et de l'organisation de l'intégration du groupe Westfield ;• gestion des Talents ;• revue annuelle de la diversité des sexes et des nationalités et de la politique de non-discrimination.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none">• dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération) ;• documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ;• Document de référence (gouvernement d'entreprise).
Gouvernance du CGN	<ul style="list-style-type: none">• évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS et du CGN (auto-évaluation, y compris l'approche).

3.2.2.3.3 LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS (CR)

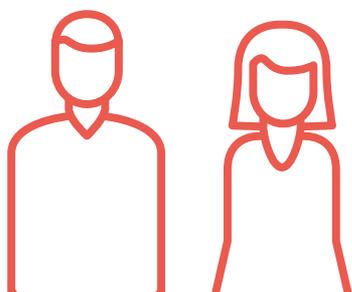
Compte tenu de l'interdépendance de la nomination, de l'évaluation des performances et de la rémunération du Directoire, le CGN et le CR sont actuellement composés des mêmes membres.

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CR sont régis par le Règlement Intérieur du CR, établi par le CS.

COMPOSITION DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le CR, présidé par Madame Mary Harris, est composé de six membres indépendants.

DIVERSITÉ



2
HOMMES

4
FEMMES

POURCENTAGE DE MEMBRES INDÉPENDANTS



TAUX DE PARTICIPATION



RÉUNIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Président du Directoire, la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe et le Directeur Juridique Groupe participent habituellement aux réunions du CR. Le CR peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CR et lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CR se réunit sans la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe. Le CR peut solliciter le conseil d'experts externes et peut librement s'entretenir avec eux en dehors de la présence des membres du Directoire s'il l'estime nécessaire. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du CR. Les documents de la réunion comprenant un ordre du jour détaillé et un dossier exhaustif sont adressés à chaque membre trois jours avant la réunion. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du CR, lors de sa séance suivant la tenue du CR.

ACTIVITÉS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le CR s'est réuni huit fois en 2019 (dont quatre réunions *ad hoc*). Huit réunions hors la présence du Directoire se sont tenues en 2019. Le taux d'assiduité des membres a été de 100 % pour les réunions régulières et de 96,4 % pour les réunions *ad hoc*.

Le CR est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur (a) la Politique de Rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire (rémunération fixe, rémunération variable annuelle, rémunération variable long terme et autres avantages) et (b) la Politique de Rémunération du CS.

Principales responsabilités du CR	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2019
Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none">• rémunération des membres du Directoire et du Comité de Direction 2019 (et avant) (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations variables long terme) ;• enveloppe de la Rémunération Long Terme 2019 et plan d'épargne entreprise ;• Politique de Rémunération du Directoire et du Comité de Direction 2020 (y compris les pratiques du marché en matière de Rémunération Long Terme et les révisions à la suite du retour d'informations issu du dialogue actionnarial) ;• Politique de Rémunération du CS 2020 ;• évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire.
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none">• dialogue actionnarial approfondi et retours d'information sur les discussions (y compris en ce qui a trait à la gouvernance et à la rémunération, l'analyse des résultats du vote de de l'Assemblée Générale 2019 et le roadshow et la communication autour du gouvernement de gouvernance de l'entreprise) ;
Gouvernance du CR	<ul style="list-style-type: none">• évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CR (auto-évaluation) ;• nomination d'un nouveau membre du CR : Monsieur Roderick Munsters.
Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none">• mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation, y compris la mise en œuvre de la directive relative aux droits des actionnaires.

3.2.2.4 ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE PROCÉDURE ANNUELLE D'ÉVALUATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Conformément au Code Afep-Medef, une évaluation du CS est réalisée tous les ans, avec une évaluation formelle plus détaillée réalisée tous les trois ans.

En 2019, le CS a procédé à une évaluation annuelle formelle qui consistait en un questionnaire détaillé rempli par chaque membre du CS sur une base confidentielle pour évaluer la performance du CS, de ses comités et de ses membres (y compris du Président du CS et de ses comités) et le fonctionnement global du CS.

Dans le même temps, le Président du CS s'est entretenu individuellement avec chacun des membres du CS afin d'échanger et recueillir leur appréciation sur les contributions individuelles de chacun des membres du CS. Par ailleurs, le Comité d'Audit, le CGN et le CR procèdent dans le même temps à une évaluation similaire tant sur leur composition que sur leur fonctionnement.

Afin d'assurer une évaluation objective, celle du Président du CS et du CGN a été menée par le Vice-Président du CS, qui en a également fait un compte rendu détaillé au CS en séance et individuellement au CS et au Président du CGN.

La synthèse de cette évaluation fait l'objet d'une discussion en séance du CS et également en séance du Comité d'Audit, du CGN et du CR en présence de tous ses membres hors la présence des membres du Directoire. Le Directoire a reçu un résumé des points d'amélioration discutés. Le Président du CS et le Président du Directoire ont également discuté du résumé séparément.

ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Il ressort de l'évaluation un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Sur l'année 2019, les membres du CS ont noté, en particulier, la qualité des discussions stratégiques lors de la réunion stratégique à Londres et le sens de l'ouverture et de la réactivité du Directoire et du Comité de direction. Cette évaluation comprenait également les réflexions sur l'équilibre des compétences, de l'expérience et de l'expertise des membres du CS, et le souhait de renforcer le CS afin de mieux refléter l'agrandissement du

périmètre géographique du Groupe à la suite de l'acquisition du groupe Westfield, en nommant de nouveaux membres ayant une expérience opérationnelle et de leadership dans les domaines de l'immobilier et du commerce aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2020 :

- poursuivre les discussions sur l'environnement concurrentiel et le secteur du commerce, ainsi que sur les tendances du secteur d'activité et du marché en accord avec les objectifs stratégiques du Groupe ;
- poursuivre les discussions sur les données et l'innovation et le comportement et les tendances des consommateurs ; et
- poursuivre l'amélioration des communications avec le CS et maximiser le temps consacré aux réunions du CS pour se concentrer sur les enjeux stratégiques du Groupe en 2020, comme les projets de développement, les opérations d'investissements et de cessions, le plan du Groupe à cinq ans, et encore les ressources financières et besoins en financement.

3.2.2.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES CONCERNANT LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

DÉCLARATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

ABSENCE DE CONDAMNATION OU D'INCRIMINATION

À la connaissance de la Société et basé sur leur déclaration individuelle, aucun des membres du Directoire et du CS de la Société n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ;
- participé en qualité de dirigeant à une faillite, redressement ou liquidation ;
- fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

DÉCLARATION DES ACTIONS JUMELÉES AU NOMINATIF

Au 31 décembre 2019, les membres du CS et du Directoire ont déclaré par écrit qu'ils détenaient la totalité de leurs Actions Jumelées de la Société au nominatif, conformément aux dispositions de l'article L. 225-109 du Code de commerce et du Code Afep-Medef.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

ABSENCE DE LIEN FAMILIAL

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire ou les membres du CS de la Société.

GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts ni de conflits d'intérêts potentiels entre la Société et les membres du Directoire et/ou les membres du CS tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

Afin de s'assurer que chaque membre du CS et du Directoire agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, et conformément aux articles 11 du Règlement Intérieur du CS et 7 du Règlement Intérieur du Directoire (pour plus de détails, se référer à la section 7.6 du présent Document d'Enregistrement Universel), chaque membre du CS et du Directoire doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société au Président du CS et, respectivement, à tout autre membre du CS ou à tout autre membre du Directoire en fournissant toutes les informations pertinentes relatives audit conflit d'intérêts. Le membre rencontrant un conflit d'intérêts doit s'abstenir de participer aux délibérations et au processus de prise de décision sur le sujet ou sur l'opération soulevant un conflit d'intérêts.

Par ailleurs, les membres du CS et du Directoire doivent obtenir l'approbation préalable du CS avant d'accepter un nouveau mandat de quelque nature que ce soit, y compris dans une autre société afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance.

3.2.3 LE COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction est l'organe de coordination entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et WFD Unibail-Rodamco N.V., en charge de l'élaboration de leur stratégie commune, leur politique commerciale et de fournir des conseils pour les décisions opérationnelles clés.

COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION

Au 31 décembre 2019, le Comité de Direction est composé de 8 membres et est présidé par Monsieur Christophe Cuvillier, Président du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE :

Membres du Comité de Direction	Principale fonction
Monsieur Christophe Cuvillier	Président du Directoire
Monsieur Olivier Bossard	Directeur Général Développement Groupe
Monsieur Michel Dessolain	Directeur Général Opérations Europe
Monsieur Fabrice Mouchel	Directeur Finance Groupe et Directeur Général Finance Europe
Madame Astrid Panosyan	Directrice Générale Fonctions Centrales Groupe
Monsieur Gerard Sieben	Directeur Financier de WFD Unibail-Rodamco N.V.
Monsieur Jaap Tonckens	Directeur Général Finance Groupe
Monsieur Jean-Marie Tritant	Président US

RÔLE DU COMITÉ DE DIRECTION

Le Comité de Direction a les attributions suivantes :

- rôle consultatif auprès des Directoires d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de WFD Unibail-Rodamco N.V. concernant le pilotage stratégique du Groupe, l'optimisation des économies d'échelle et de la convergence pour le renforcement des processus généraux, la coordination des activités communes au niveau du Groupe, le conseil concernant les principales décisions opérationnelles stratégiques, la participation à l'élaboration des politiques continentales, la facilitation du partage des bonnes pratiques au sein du Groupe ;
- pouvoir de codécision conjointement avec les Directoires d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de WFD Unibail-Rodamco N.V., portant notamment sur les plans à 5 ans du Groupe, les politiques en matière de ressources humaines, ainsi que la définition et l'harmonisation des politiques du Groupe ;
- soumission de propositions/prise d'initiatives sur les changements déterminants dans le périmètre du Groupe, tout investissement, désinvestissement, dépense, engagement, financement, garantie ou acte juridique similaire pour un montant supérieur à 300 millions d'euros, toute décision concernant la modification ou la résiliation du Principe des Actions Jumelées et les décisions liées au financement, à la notation de crédit et aux politiques sur la gestion des risques.

Le CS et le Directoire sont également soumis aux règles établies par le Code d'éthique et le programme anti-corruption du Groupe applicables à tous les salariés du Groupe (pour plus de détails, se référer à la section 3.8 du présent Document d'Enregistrement Universel).

INFORMATIONS SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Au sens de l'article L. 225-86 du Code de commerce, aucune convention n'a été autorisée par le CS au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, et aucune convention précédemment autorisée ne s'est poursuivie au cours de cet exercice.

Ces éléments sont indiqués dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (pour plus de détails, se référer à la section 5.8 du présent Document d'Enregistrement Universel).

PROCÉDURE D'IDENTIFICATION ET DE SUIVI DES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ET DES CONVENTIONS COURANTES ET CONCLUES À DES CONDITIONS NORMALES

Conformément à l'article L. 225-87 du Code de commerce, le CS a adopté, sur recommandation du Comité d'Audit, le 10 décembre 2019, une procédure d'identification et de qualification (ex-ante) et de suivi (ex-post) des conventions réglementées ou des conventions courantes. Après un rappel du cadre légal, cette procédure formalise les différentes étapes de vérification assurant une détection et un suivi efficaces des conventions réglementées et conventions courantes, de leur qualification par la Direction juridique corporate jusqu'à leur signature et, le cas échéant, l'approbation préalable par le CS et l'approbation de l'Assemblée Générale pour les conventions réglementées. Cette procédure a été diffusée dans le Groupe et est disponible sur le site intranet du Groupe.

3.3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Chers actionnaires,

Unibail-Rodamco-Westfield a réalisé de très bons résultats en 2019, avec, en particulier, un Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPAA) dépassant le haut de la fourchette prévisionnelle annoncée au marché, la cession de 4,8 Mds€⁽¹⁾ d'actifs non stratégiques, un coût de la dette contenu, le passage à la marque Westfield d'actifs majeurs en Europe continentale, et des progrès très significatifs dans le cadre de notre stratégie RSE « *Better Places 2030* ».

Après les évolutions importantes de nos politiques de rémunération à la suite de l'Acquisition de Westfield en 2018, le Comité des Rémunérations (CR) s'est concentré en 2019 sur des améliorations ciblées et une stabilisation des pratiques de rémunération du Conseil de Surveillance (CS) et du Directoire.

Le CR et le CS se sont engagés à approfondir le dialogue avec un grand nombre d'actionnaires. En 2019, environ 40 réunions se sont tenues avec des représentants de nos principaux actionnaires et agences de conseil en vote. Ces échanges ont fourni au CR les éclairages nécessaires pour s'assurer que les politiques de rémunération du Directoire et du CS soient alignées sur les intérêts et les attentes des actionnaires et conformes aux meilleures pratiques de gouvernance.

Tenant compte de ces éclairages, ainsi que de la stratégie à long terme du Groupe, le CR a travaillé sur les points suivants :

Evaluation de la performance du Directoire en 2019

Le Groupe a présenté de très bons résultats en 2019, qui, après une évaluation exigeante, notamment concernant l'objectif de synergies de coûts et de revenus, se sont traduits par un score de 85,9 % de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) maximale pour le Président du Directoire, et de 84,9 % pour le Directeur général Finance Groupe. Malgré ces bons résultats, au vu de l'expérience des actionnaires en 2019, le Président du Directoire et le Directeur général Finance Groupe ont volontairement proposé au CR de baisser le montant de leur RVA au même niveau que celui attribué au titre des résultats de 2018. Suivant la recommandation du CR, le CS a décidé d'accepter cette proposition (correspondant, respectivement, pour le Président du Directoire et pour le Directeur général Finance Groupe, à 79,2 % et 75,1 % de leur RVA maximale).

Rémunération Variable à Long Terme (RLT)

Durant nos échanges avec les actionnaires, le CS a reçu des commentaires sur la méthode d'évaluation de la performance de nos Stock-Options de Performance (SO). Jusqu'à maintenant, l'exercice des options était subordonné à la condition que le « *Total Shareholder Return* » (TSR) de l'Action Jumelée URW (c-à-d. la performance boursière globale des Actions Jumelées, dividendes réinvestis) soit strictement supérieur à celui de notre indice de référence au jour de l'exercice de l'option. Cette approche, qui maintenait une condition de performance tout au long de la vie de l'option, était considérée par certains actionnaires comme une forme de « *re-testing* ».

En réponse, le CS, sur la recommandation du CR, a décidé de changer la méthode d'évaluation de la condition de performance TSR des SO, qui sera désormais soumise à un test unique à la fin de la période de performance de trois ans. Ce changement s'appliquera aux plans de RLT attribués à compter de 2020, sans aucun changement des autres règles applicables.

Attribution de RLT pour 2020

Conformément aux retours des actionnaires, l'objectif à moyen terme du CR est de rééquilibrer la rémunération des membres du Directoire au profit du long terme. À cette fin, la politique d'attribution de RLT a été clarifiée en ce qui concerne le quantum à attribuer. Bien que l'attribution maximale possible soit de 180 % de la Rémunération annuelle Fixe (RF), le CR est d'avis qu'il faudrait des circonstances exceptionnelles pour justifier l'atteinte d'un tel niveau. Dans des circonstances normales, le CR considère que le montant de l'attribution doit être compris entre 70 % et 90 % de la RF.

Lors de l'attribution de 2020, le CR a pris en compte cette fourchette, la volonté de rééquilibrer le package de rémunération en faveur de la rémunération à long terme et la condition d'exercice plus exigeante décrite ci-dessus. Compte tenu des conditions de marché à la date d'attribution, le CR a décidé de limiter la valeur des LTI attribués pour 2020 à 70 % de la RF (inchangée par rapport à 2019, soit sur le bas de la fourchette cible). Il a également décidé de plafonner le nombre de SO octroyées dans la RLT bien que leur prix d'exercice soit supérieur de 37 % au cours de l'action au jour de l'attribution et que leur valeur IFRS soit inhabituellement basse.

(1) Cédés ou sous promesse de cession entre l'Acquisition de Westfield et le 12 février 2020.

Application de la seconde directive européenne relative aux droits des actionnaires

Enfin, un temps significatif a été consacré à la revue des implications de la seconde directive européenne relative aux droits des actionnaires, de son interprétation par l'Afep-Medef, et de sa transposition en droit français. A partir de 2020, l'avis des actionnaires sera donc sollicité à travers sept votes, tous contraignants :

- Un vote ex-post sur le rapport sur les rémunérations. Le versement des jetons de présence aux membres du CS en 2020 est subordonné à l'approbation du rapport par les actionnaires à travers ce vote ;
- Trois votes ex-post sur la rémunération du Président du CS, ainsi que de chacun des membres du Directoire. Le paiement de la RVA des membres du Directoire est subordonné à l'approbation de leur rémunération par les actionnaires ;
- Trois votes ex-ante sur la politique de rémunération du Président du CS, des membres du CS et des comités, et du Directoire.

Au nom du Comité des Rémunérations, je vous dis ma confiance dans les politiques de rémunération du Directoire et du CS, que nous croyons parfaitement alignées avec les intérêts des actionnaires et la stratégie du Groupe, ainsi qu'en la rigueur de leur application en 2019.

Pour finir sur une note personnelle, après douze années passées au sein du CS, je ne me représenterai pas à l'élection à l'Assemblée Générale 2020 (AG 2020), car je ne serais plus considérée comme indépendante selon le Code Afep-Medef. Roderick Munsters et Jacques Stern me succéderont en tant que Président du CR et Vice-Président du CS, respectivement. Je souhaite ici exprimer ma gratitude envers nos actionnaires, le Directoire et le CS pour leur support pendant toutes ces années. Ce fut un privilège de les servir.

Nous comptons sur votre soutien lors de l'AG 2020.

Bien sincèrement,

Mary Harris

Présidente du Comité des Rémunérations

3.3.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

3.3.1.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

La politique de rémunération suivante applicable aux membres du Directoire sera soumise à l'approbation des actionnaires (résolutions n° 9 et 10)⁽¹⁾. La politique de rémunération 2019 approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires de 2019 (AG 2019) reste applicable jusqu'à cette date.

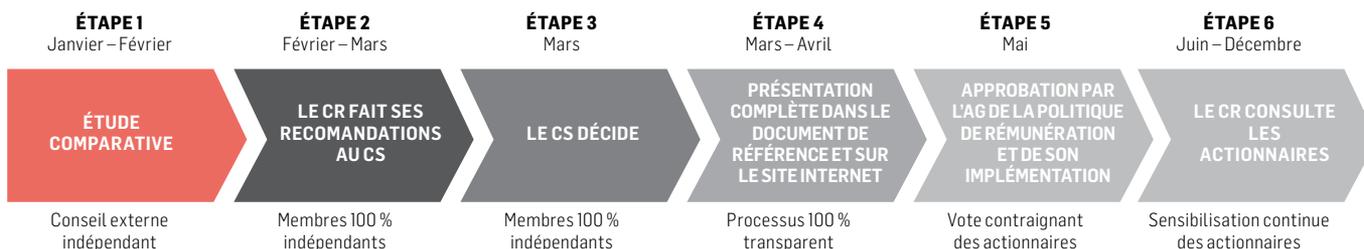
GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE DÉCISION

La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le Conseil de Surveillance (CS), sur recommandation du Comité des Rémunérations (CR) et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef révisé en juin 2018⁽²⁾.

Le CS a conçu la politique de rémunération du Groupe dans la droite ligne des meilleures pratiques de marché et des intérêts de ses actionnaires. Cette politique vise à aligner le Directoire avec les actionnaires et la stratégie du Groupe en :

- (i) établissant des niveaux de rémunération compétitifs ;
- (ii) créant un lien direct et explicite entre la performance du Groupe et la rémunération de chaque membre du Directoire ; et
- (iii) garantissant une approche équilibrée entre performance à court terme et performance à moyen/long terme.

Notre processus de décision est piloté par le CR qui assure transparence et indépendance :



(1) Conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce, dans sa version modifiée par l'ordonnance en date du 27 novembre 2019, portant transposition de la seconde directive relative aux droits des actionnaires.

(2) Une nouvelle version révisée du Code Afep-Medef a été publiée en janvier 2020, mais sera applicable à partir de 2021 uniquement.

La politique de rémunération des membres du Directoire s'appuie sur :

5 OBJECTIFS

ATTIRER	MOTIVER	FIDÉLISER	RÉCOMPENSER	ALIGNER
Attirer des candidats à fort potentiel pour renforcer la direction	Motiver pour réaliser avec succès les objectifs à court et long terme	Fidéliser afin de conserver des membres du Directoire expérimentés et faisant preuve d'esprit de collaboration	Récompenser pour favoriser la réalisation des objectifs individuels et collectifs, et prendre des décisions qui contribuent à la création de valeur ainsi qu'au succès à long terme du Groupe	Aligner les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires et des autres parties prenantes

5 PRINCIPES DIRECTEURS

LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE	UNE ÉVALUATION EXHAUSTIVE	UNE RÉMUNÉRATION DE LA PERFORMANCE	UNE APPLICATION TRANSPARENTE DE LA POLITIQUE	UNE ÉVALUATION COMPARATIVE INDÉPENDANTE
Le CS et le CR s'engagent à appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance de la rémunération, et à suivre les recommandations les plus récentes des autorités nationales et internationales ; ils s'engagent aussi à s'appuyer sur les politiques de vote des actionnaires et les agences de conseil en vote	Chaque composante de la rémunération des membres du Directoire est évaluée à titre individuel et collectif	Le fondement de notre politique de rémunération est la rémunération liée à la performance individuelle et à celle de la Société. Elle vise à aligner les intérêts des membres du Directoire sur les objectifs de création de valeur sur le long terme du Groupe et de ses actionnaires	Le CS entretient un lien étroit avec les actionnaires, auprès desquels il mène d'importantes consultations, ainsi qu'avec les agences de conseil en vote en ce qui concerne la politique de rémunération. Un effort constant est fourni en matière d'explication et d'échange	Une analyse comparative est menée au début de chaque mandat (ou à chaque fois qu'une évaluation spécifique est nécessaire) par un cabinet de conseil externe indépendant. La dernière évaluation a été réalisée en 2018, à la suite de l'opération Westfield. Elle a pris en compte les bonnes pratiques en matière de gouvernance ainsi que les niveaux de rémunération dans 5 groupes de pairs pertinents au regard du changement de taille et de zone géographique du Groupe

En particulier, le CS respecte scrupuleusement les règles ci-dessous :

Inclus

- ✓ Rémunération raisonnable et équilibrée, reposant sur une étude comparative réalisée par un cabinet de conseil externe indépendant
- ✓ Plafonnement de la Rémunération Variable Annuelle (RVA)
- ✓ Plafonnement de la Rémunération Variable Long Terme (RLT)
- ✓ Plan RLT identique pour les salariés et le Directoire
- ✓ Période d'acquisition de 3 ans pour les Actions de Performance (AP)
- ✓ Période d'acquisition de 3 ans pour les Stock-Options (SO)
- ✓ Conditions de performance strictes sur une période de 3 ans
- ✓ Prise en compte dans la RVA et la RLT de la performance liée à la RSE
- ✓ Obligation de conservation des actions
- ✓ Obligation d'investir en actions
- ✓ Clawback (restitution) et Malus

Exclus

- × Pas d'indemnité de prise de fonction
- × Pas de rémunération exceptionnelle
- × Pas de contrat de travail
- × Pas de contrat de prestation de service
- × Pas de régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »)
- × Pas de jetons de présence pour les mandats intra-Groupe
- × Pas d'indemnité contractuelle de départ
- × Pas d'indemnité contractuelle de non-concurrence
- × Pas de décote sur le prix de souscription des Stock-Options
- × Pas d'intéressement ni de participation
- × Pas de rémunération en cas de sous-performance

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RÉMUNÉRATION POUR 2020

Le tableau ci-dessous récapitule la politique de rémunération des membres du Directoire applicable en 2020, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale. La politique de rémunération de 2020 reste inchangée en principes comme en montants par rapport à la politique de 2019, qui a été approuvée lors de l'AG 2019 par 72,79 % et 77,27 % des voix des actionnaires respectivement pour le Président du Directoire et le Directeur général Finance Groupe. Il est à noter un unique changement concernant le test de performance TSR « Total Shareholder Return » des Stock-Options (pour en savoir plus, se reporter à la section 3.3.4).

Éléments	Objectif et lien avec la stratégie	Opération	Président du Directoire	Directeur général Finance Groupe									
La Rémunération Annuelle Fixe (RF)	Attirer des professionnels talentueux et expérimentés grâce à un régime de rémunération compétitif qui reflète la taille, la complexité et le dynamisme de l'activité.	Fixé au début de chaque mandat de 4 ans.	1 250 000 €	800 000 €									
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	Motiver au regard de la stratégie à court-terme et récompenser la réalisation des objectifs financiers et opérationnels annuels.	<p>Part quantitative : liée à la performance financière du Groupe.</p> <ul style="list-style-type: none"> Résultat net récurrent par action ajusté (RNRPAA) : une réalisation de 100 % est obtenue lorsque le haut de la fourchette annuelle de prévision de croissance du Groupe est atteint. Objectifs stratégiques clés : synergies de revenus, réduction de la dette nette et cessions d'actifs. <p>La part qualitative : déterminée suivant l'atteinte d'objectifs individuels prédéfinis annuellement par le CS.</p>	<p>Maximum 200 % de la RF : 80 % quantitatif 20 % qualitatif</p>	<p>Maximum 150 % de la RF : 70 % quantitatif 30 % qualitatif</p>									
Rémunération Variable Long Terme (RLT)	Fidéliser et aligner les objectifs à moyen/long terme du Groupe et de ses actionnaires en termes de création de valeur.	<p>KPI⁽¹⁾</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>50 % externe</th> <th>50 % interne</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>90 % financier</td> <td>45 % TSR</td> <td>45 % RNRPAA</td> </tr> <tr> <td>10 % RSE</td> <td>5 % évaluation RSE</td> <td>5 % objectifs RSE</td> </tr> </tbody> </table>		50 % externe	50 % interne	90 % financier	45 % TSR	45 % RNRPAA	10 % RSE	5 % évaluation RSE	5 % objectifs RSE	<ul style="list-style-type: none"> Attribution cible : 70 % à 90 % de la RF (en valeur IFRS) Valeur maximale des attributions : 180 % de la RF Période de performance de 3 ans Condition de présence continue de 2 années précédant l'acquisition ou l'exercice 	
	50 % externe	50 % interne											
90 % financier	45 % TSR	45 % RNRPAA											
10 % RSE	5 % évaluation RSE	5 % objectifs RSE											
Régime de Contribution Supplémentaire	Fournir un accès aux différents régimes de protection et d'avantages sociaux.	Contribution annuelle payée sur un compte d'épargne bloqué.	90 000 € +10 % de la RF + RVA	45 000 € +10 % de la RF + RVA									
Autres éléments de rémunération		Prévoyance et frais de santé, assurance chômage, indemnité de missions internationales, véhicule de fonction, plan d'épargne entreprise (sans abondement).	environ 25 000 €	environ 50 000 €									
Obligation de conservation	Aligner d'avantage les intérêts des membres du Directoire sur ceux des actionnaires.	Conservation de 30 % de la plus-value (nette d'impôt) à la date d'exercice des SO et des AP acquises jusqu'à ce que le % cible de la RF soit détenu.	300 % de la RF	200 % de la RF									
Clawback/Malus	Appliquer le Code de déontologie d'URW.	Dans la limite de la loi applicable, en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe, donnant lieu, en particulier, à un retraitement financier, le CS se réserve le droit de réduire ou d'annuler les montants de RLT ou RVA non acquis (malus), de demander le remboursement des montants de RLT ou RVA versés ou d'obtenir des dommages et intérêts (clawback).											

(1) Indicateurs de performance.

LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE (RF)

La RF est établie au début du mandat de chaque membre du Directoire. En conformité avec le Code Afep-Medef, la RF reste, en principe, inchangée durant le mandat de chaque membre du Directoire. À titre exceptionnel, elle peut être revue à la hausse au cours du mandat à la suite de l'élargissement du périmètre ou de changements significatifs survenus au sein du Groupe ou du marché.

La RF est déterminée sur la base :

- (i) du niveau et de la complexité des missions ;
- (ii) du profil, de l'expérience et de la carrière au sein du Groupe ou à l'extérieur ;
- (iii) des analyses comparatives de rémunération pour des fonctions et des responsabilités similaires basées sur des références externes.

Afin d'établir un niveau de rémunération adéquat, le CS et le CR s'appuient sur les recommandations d'un cabinet de conseil externe indépendant pour comparer les pratiques du marché et adopter les meilleurs principes de gouvernance. La capacité d'URW à attirer, motiver et fidéliser des dirigeants de niveau international par des niveaux de rémunération compétitifs est essentielle pour assurer une performance solide du Groupe.

Étant donné les caractéristiques uniques du Groupe au sein du CAC40 et des entreprises européennes du secteur immobilier, et son périmètre géographique étendu désormais aux marchés des États-Unis et du Royaume-Uni, le cabinet de conseil externe indépendant Willis Towers Watson (WTW) a eu recours en 2018 à une approche d'étude comparative mixte, fondée sur les cinq groupes de pairs suivants :

- Sociétés du CAC40
- Sélection Immobilier en Europe
- Sélection Industrie générale Royaume-Uni
- Sélection Immobilier États-Unis
- Sélection Industrie générale États-Unis (pour information uniquement)

Pour en savoir plus sur les composantes du groupe de pairs, se référer au glossaire.

La RF du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe reste inchangée en 2020, à savoir :

Fonction	Membres du Directoire	RF ⁽¹⁾ 2019	RF ⁽¹⁾ 2020
Président du Directoire	M. Christophe Cuvillier	1 250 000 €	1 250 000 €
Directeur général Finance Groupe	M. Jaap Tonckens	800 000 €	800 000 €

(1) Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE (RVA)

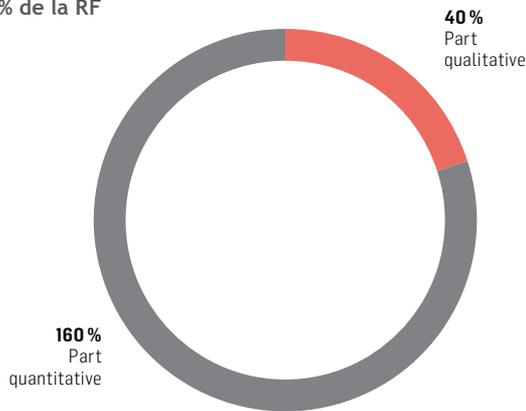
Le paiement de la RVA des membres du Directoire est soumis à l'approbation préalable par l'AG (vote ex-post - résolutions n° 5 et 6).⁽¹⁾

STRUCTURE

La structure de la RVA du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe reste inchangée en 2020. La RVA est plafonnée à 200 % de la RF pour le Président du Directoire et à 150 % pour le Directeur général Finance Groupe, avec deux composantes, l'une quantitative, l'autre qualitative, et dont l'ensemble est détaillé ci-dessous :

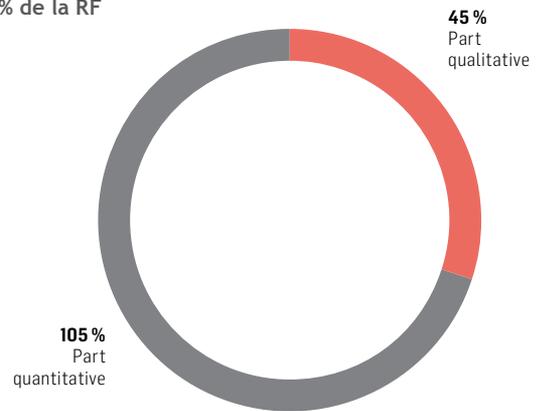
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

RVA maximale potentielle :
200 % de la RF



DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE GROUPE

RVA maximale potentielle :
150 % de la RF



CRITÈRES DE PERFORMANCE APPLICABLES À LA RVA

Le tableau ci-dessous résume l'approche qui sera adoptée par le CR, puis le CS, pour évaluer la performance 2020 des membres du Directoire. Le CR et le CS prendront en compte les résultats obtenus par rapport au budget et au plan à 5 ans selon les formules convenues. Cependant, le CS, sur recommandation du CR, pourra décider de faire usage de son pouvoir de discrétion pour déterminer ou ajuster la formule de calcul de la RVA en cas de circonstances imprévisibles et hors du contrôle de la direction (telles que le contexte très spécifique et instable du Covid-19), ayant un

impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance. Cette possibilité laissée au CS lui permettra de s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance des membres du Directoire et du Groupe. Tout usage par le CS de cette possibilité d'ajustement sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment au regard de son alignement avec les intérêts des actionnaires et resterait soumis au vote contraignant des actionnaires lors de l'AG suivante.

Indicateurs de performance	Principales caractéristiques	Pondération des indicateurs de performance		
		Président du Directoire	Directeur général Finance Groupe	
Quantitatifs	RNRPAA	Paiement proportionnel au RNRPAA au regard de la prévision communiquée aux actionnaires. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque le RNRPAA de l'année atteint le haut de la fourchette de la prévision de croissance annuelle du Groupe.	128 %	84 %
Objectifs stratégiques clés	Synergies de revenus : réalisation de la marge nette sur les Partenariats Commerciaux en Europe continentale comparée au budget 2020. L'évaluation portera également sur la nature et la qualité des réalisations.	8 %	5,25 %	
	Réduction de la dette nette : réalisation des objectifs de réduction de la dette nette prévus au budget 2020. L'évaluation portera également sur le type d'actions menées par le Directoire pour réduire la dette, ainsi que sur le contexte de marché.	8 %	5,25 %	
	Cessions : réalisation de l'objectif de cessions d'actifs. L'atteinte globale de cet objectif sera évaluée selon le type d'actifs cédés et la qualité et la rapidité d'exécution.	16 %	10,5 %	
Qualitatifs	Déterminés selon la réalisation de plusieurs objectifs individuels approuvés par le CS, sur recommandation du CR. Ces objectifs sont établis sur la base de deux thématiques : <ul style="list-style-type: none"> Objectifs business. Objectifs RH et développement personnel. Les objectifs des membres du Directoire varient d'une année sur l'autre. Chaque membre du Directoire a au moins un objectif lié à chacun des éléments suivants : RSE, Diversité et Inclusion, Développement, et Innovation/Digital. Ces objectifs sont précis, quantifiés et spécifiques. Le niveau cible d'atteinte de chaque objectif est de 80 %. Les objectifs qualitatifs sont sensibles du point de vue commercial. Ils sont par conséquent divulgués rétrospectivement.	40 %	45 %	
RVA maximale potentielle		200 %	150 %	

(1) En application de l'article L. 225-100 III du Code du commerce.

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME (RLT)

Le CS considère qu'une rémunération à long terme sous la forme d'Actions de Performance (AP) et de Stock-Options de Performance (SO) est particulièrement appropriée dans la mesure où ces instruments alignent les intérêts du Directoire sur ceux des actionnaires. Le CS définit le ratio de SO et d'AP attribuées. Le plan RLT est une composante clé de la politique de rémunération du Groupe ; il constitue un outil de motivation et de fidélisation efficace. Il s'applique selon les mêmes conditions aux membres du Directoire et aux salariés du Groupe, soit environ 480 participants en 2020 (environ 13 % des collaborateurs).

PRINCIPES

Chaque année, le CS, sur recommandation du CR, détermine l'enveloppe de la RLT en tenant compte de nombreux facteurs dont (i) la performance financière générale du Groupe, (ii) la performance globale des membres du Directoire, (iii) les autres composantes de la rémunération et (iv) le montant de la RLT attribué l'année précédente.

L'acquisition de droits est calculée en application des règles du plan décrites ci-dessous. Cependant, le CS, sur recommandation du CR, pourra décider de faire usage de son pouvoir de discrétion pour réduire les attributions de RLT ou en ajuster la formule de calcul en cas de circonstances imprévisibles et hors du contrôle de la direction (telles que le contexte très spécifique et instable du Covid-19), ayant un impact significatif sur l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance. Cette possibilité laissée au CS lui permettra de s'assurer de l'adéquation de la mise en œuvre de la politique de rémunération avec la performance du Groupe. Tout usage par le CS de cette possibilité d'ajustement sera communiqué aux actionnaires et dûment justifié, notamment au regard de son alignement avec les intérêts des actionnaires.

Les AP et les SO sont soumises à des conditions de présence et de performance, avec une période d'acquisition de 3 ans. En outre, les membres du Directoire ont une obligation de conservation et d'investissement en Actions Jumelées.

3.

Principales caractéristiques de la structure RLT (applicables aux AP et SO sauf indications contraires)

Élément	Principales caractéristiques		Commentaires
Valeur	Attribution cible : 70 à 90 % de la RF (en valeur IFRS) Maximum : 180 % de la RF		La valeur d'attribution au Président du Directoire était de 70 % de la RF en 2019 et de 150 % de la RF en 2018 (70 %, plus 80 % de RLT spécifiquement conditionnés à la réussite de l'intégration de Westfield). Pas de minimum garanti.
Période d'acquisition et de mesure de la performance	3 ans		S'applique à tous les participants au plan avec un seul test de performance à la date d'acquisition.
Conditions de performance	Externe	45 % TSR, 5 % RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de rémunération en cas de sous performance. • Pour aligner les intérêts de tous les participants, les mêmes conditions de performance s'appliquent à tous. • Pour la description détaillée des conditions de performance, voir ci-dessous.
	Interne	45 % RNRPAA, 5 % RSE	
Période d'exercice (SO uniquement)	5 ans		Les SO peuvent être exercées entre le 3 ^{ème} et le 8 ^{ème} anniversaire de l'attribution, sous réserve d'atteinte des conditions de performance à l'issue de la période d'acquisition.
Condition de présence	24 mois de présence continue avant l'acquisition (AP) ou l'exercice (SO)		
Obligation de conservation	30 % des AP acquises 30 % de plus-value nette à la date d'exercice des SO		L'obligation de conservation s'applique à concurrence de la détention d'un total d'Actions Jumelées équivalent à 300 % de la RF pour le Président du Directoire et à 200 % de la RF pour le Directeur général Finance Groupe jusqu'au terme de leurs dernier mandat en tant que membre du Directoire. Voir les détails ci-après.
Notes complémentaires	Aucune décote sur le prix d'exercice des SO		
	En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef concernant les objectifs RSE		

Conditions de performance applicables aux AP et SO en 2020

KPI	50 % conditions de performance externe	50 % conditions de performance interne								
90 % Financier	<p>45 % TSR : L'acquisition est soumise à la condition que la performance boursière globale des Actions Jumelées (dividendes réinvestis) soit supérieure à la performance de l'Indice de Référence, conçu pour refléter la présence géographique unique ainsi que la diversité des actifs d'URW.</p> <p>Composition de l'Indice de Référence</p> <p>Se référer au Glossaire pour plus de détails.</p>	<p>45 % RNRPAA : Croissance composée du RNRPAA sur la période de référence, comparant la croissance réelle (composée) des résultats sur la période de référence aux fourchettes de prévisions de croissance annuelle (composées) communiquées au marché.</p> <p>L'acquisition est progressive selon le principe ci-dessous :</p> <table border="1"> <tr> <td>En deçà de la prévision composée</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>Au point bas</td> <td>30 %</td> </tr> <tr> <td>Entre le point bas et le point haut</td> <td>30 % à 100 %</td> </tr> <tr> <td>Au point haut et au-delà</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	En deçà de la prévision composée	0 %	Au point bas	30 %	Entre le point bas et le point haut	30 % à 100 %	Au point haut et au-delà	100 %
En deçà de la prévision composée	0 %									
Au point bas	30 %									
Entre le point bas et le point haut	30 % à 100 %									
Au point haut et au-delà	100 %									
10 % RSE	<p>5 % Classement RSE : évaluation d'URW par ISS-ESG sur une période d'acquisition de 3 ans.</p> <table border="1"> <tr> <td>Aucun statut "PRIME" quelle que soit l'année</td> <td>0 %</td> </tr> <tr> <td>Statut "PRIME" pour 1 des 3 années</td> <td>33 %</td> </tr> <tr> <td>Statut "PRIME" pour 2 des 3 années</td> <td>66 %</td> </tr> <tr> <td>Statut "PRIME" pour 3 des 3 années</td> <td>100 %</td> </tr> </table>	Aucun statut "PRIME" quelle que soit l'année	0 %	Statut "PRIME" pour 1 des 3 années	33 %	Statut "PRIME" pour 2 des 3 années	66 %	Statut "PRIME" pour 3 des 3 années	100 %	<p>5 % Objectifs RSE : Taux de réalisation globale du plan «Better Places 2030» à l'échelle du Groupe, évalué par le CS sur la période d'acquisition, avec une acquisition progressive linéaire entre 0 % et 100 %.</p>
Aucun statut "PRIME" quelle que soit l'année	0 %									
Statut "PRIME" pour 1 des 3 années	33 %									
Statut "PRIME" pour 2 des 3 années	66 %									
Statut "PRIME" pour 3 des 3 années	100 %									

Depuis 2019, afin de refléter l'engagement continu du Groupe en faveur du développement durable, les conditions de performance liées à la RSE ont été ajoutées aux conditions de performance existantes, qui s'appliquent à la fois aux AP et aux SO. Elles tiennent compte de la performance aussi bien interne qu'externe.

La composante interne des conditions de performance liées à la RSE correspond à la réalisation de la stratégie « Better Places 2030 ». Elle sera évaluée par le Conseil de Surveillance.

La composante externe de RSE a été sélectionnée à la suite d'une analyse approfondie des indices de référence potentiels afin d'identifier l'indicateur de performance le plus pertinent et d'un niveau d'exigence suffisant en matière de RSE. Le classement d'ISS-ESG a été choisi pour les raisons suivantes :

- il est reconnu par les investisseurs et les experts comme un rating ESG fort et crédible ;
- il permet d'effectuer un classement dans le secteur immobilier à l'international ;
- il repose à la fois sur une approche qualitative et quantitative ;
- il repose sur une méthodologie transparente de notation et de scoring.

Le statut « Prime » est attribué aux entreprises obtenant les meilleurs scores ESG parmi leurs pairs du secteur. Le seuil est défini sur la base d'une approche « absolute best-in-class ». Ainsi, les entreprises ayant

obtenu le statut « Prime » figurent parmi les leaders en matière de développement durable dans ce secteur⁽¹⁾. Pour conserver le statut « Prime », les entreprises doivent continuer à progresser sur les indicateurs ESG par rapport aux autres entreprises notées.

OBLIGATIONS DE CONSERVATION ET D'INVESTISSEMENT

Afin d'aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des membres du Directoire, et en application d'une décision du CS conforme au Code Afep-Medef, les membres du Directoire sont tenus de se conformer aux dispositions suivantes en matière de conservation et d'investissement en Actions Jumelées⁽²⁾:

- Obligation de conservation des Actions Jumelées :
 - lors de l'exercice de SO, les membres du Directoire doivent conserver, à titre d'investissement personnel, des Actions Jumelées représentant l'équivalent de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SO, jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire ;
 - tous les membres du Directoire doivent conserver à titre d'investissement personnel 30 % des AP acquises (une fois expirée la période de conservation, le cas échéant) jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire ;
 - cette obligation de conservation s'entend à concurrence de l'équivalent de 300 % de la RF pour le Président du Directoire et de 200 % pour le Directeur général Finance Groupe.

(1) Sur 7 000 émetteurs du classement d'ISS-ESG, seuls 609 ont obtenu le statut « Prime » (source : ISS-ESG).

(2) Mises en place le 10 octobre 2007 pour les SO et le 5 mars 2012 pour les AP – décision du CS conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2019, les membres du Directoire détenaient le nombre d'Actions Jumelées suivant :

Membres du Directoire	Nombre d'actions	Valeur au 31/12/19 ⁽¹⁾	% de la Rémunération Fixe	Obligation respectée
Christophe Cuvillier	107 686	15 146 036	1 212 %	Oui
Jaap Tonckens	13 943	1 961 083	245 %	Oui

Comme le montre le tableau ci-dessus, les membres du Directoire détiennent un investissement personnel important au sein du Groupe, bien au-delà du minimum requis en matière d'obligation de conservation. Cela constitue une garantie que les intérêts des membres du Directoire sont alignés sur ceux des actionnaires.

- Obligation d'investir en Actions Jumelées :
 - conformément au Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une Action Jumelée pour deux AP définitivement acquises (une fois expirée la période de conservation, le cas échéant) ;
 - en revanche, cette règle est suspendue lorsqu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'Actions Jumelées au moins équivalent à 50 % de sa RF durant une année donnée ;
 - par ailleurs, chaque membre du Directoire s'interdit formellement de recourir à des opérations de couverture du risque sur les Actions Jumelées détenues du fait d'avoir reçu des AP ou d'avoir exercé des SO.

RÉGIME DE CONTRIBUTION SUPPLÉMENTAIRE (RCS)

Le RCS consiste en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué et il ne sera disponible pour les membres du Directoire qu'au terme de leur dernier mandat.

Régime de Contribution Supplémentaire

Président du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 90 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).
Directeur général Finance Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).

AUTRES AVANTAGES

Les membres du Directoire bénéficient des éléments suivants :

- Les régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé du Groupe ;
- Une assurance chômage (type GSC) ;
- Une couverture frais de santé « expatrié » et une indemnité liée à leurs missions internationales (le cas échéant) - réservées aux membres du Directoire non résidents fiscaux de France ;
- Le Plan d'Épargne Entreprise (sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ; et
- Un véhicule de fonction (hybride ou électrique uniquement).

CLAWBACK/MALUS

Afin d'aligner les politiques du Groupe sur les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, le Code de déontologie du Groupe permet d'intenter une action à l'encontre des membres du Directoire (y compris demander un remboursement ou des dommages et intérêts), dans la limite de la loi applicable, et ce en cas de faute lourde ou de fraude ayant un impact négatif significatif sur le Groupe, en particulier du fait d'un retraitement financier.

En outre, dans une telle situation, le CS, sur recommandation du CR, évaluerait la performance du membre du Directoire concerné et prendrait les mesures appropriées concernant le paiement de la RVA et la RLT, y compris l'annulation de tous les droits sur des SO ou AP non encore acquises par le membre du Directoire concerné (Malus).

(1) Cours de l'action à la clôture le 31/12/2019 : 140,65 €.

3.3.1.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La politique de rémunération suivante applicable aux membres du CS sera soumise à l'approbation des actionnaires (résolution n° 11)⁽¹⁾. La politique de rémunération de 2020 décrite ci-dessous prendra effet à compter de son approbation par les actionnaires. La politique de rémunération 2019 approuvée par l'AG 2019 reste applicable jusqu'à cette date.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE DÉCISION

La rémunération annuelle des membres du CS a pour but d'attirer et de fidéliser des professionnels de grande qualité, dotés d'une expertise et d'une expérience conforme aux attentes du Groupe. Cela inclut typiquement le fait d'avoir été membre de l'équipe de direction d'une société similaire à URW, au moins par sa taille. La politique de rémunération du CS est fixée par le CS, sur recommandation du CR et, dans le cas de la rémunération du Président du CS, en son absence.

La rémunération annuelle des membres du CS est conçue pour n'être révisée qu'à intervalles espacés dans le temps, sous la supervision du CR. Les montants peuvent être revus en cas de changements significatifs survenus au sein du Groupe ou sur le marché. Afin d'offrir une rémunération raisonnable tout en attirant et fidélisant des membres aux profils diversifiés et internationaux, une analyse est réalisée par un cabinet de conseil externe indépendant. Cette analyse a pour objet de comparer la rémunération des administrateurs indépendants et des Présidents dans les pays dont sont originaires les membres du CS ou dans lesquels ils ont eu une expérience professionnelle (France, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni et États-Unis).

Si la participation du Président aux séances du CS est bien entendu obligatoire, celle des autres membres est tout aussi essentielle au bon fonctionnement du CS et de ses comités. De ce fait, une part significative (67 %) de la rémunération annuelle perçue par les autres membres que le Président est variable et dépend de leur participation aux réunions du CS et des comités. De surcroît, une « Règle de présence physique » s'applique à cette part variable. Une participation par téléphone ne doit en aucun cas excéder 30 % des réunions programmées. Au-delà de ce seuil, les membres du CS ne seront pas rémunérés pour les réunions auxquelles ils ont participé par téléphone.

Pour prendre en considération le temps passé dans les déplacements internationaux, tous les membres du CS perçoivent également une indemnité pour déplacement à l'étranger, pour le temps passé en dehors de leur pays de résidence dans l'exercice de leurs fonctions de membres du CS.

Afin de garantir une qualité maximale en termes de supervision et de contrôle de la stratégie du Groupe et d'éviter tout conflit d'intérêts, les membres du CS n'ont pas le droit de percevoir de rémunération liée à la performance du Groupe.

Afin de mieux aligner les intérêts des membres du CS et ceux des actionnaires, les membres du CS sont tenus de détenir, dans les deux années suivant leur nomination, un nombre d'Actions Jumelées d'une valeur au moins égale à un an de rémunération.

En 2019, au vu des difficultés à recruter des membres du CS basés aux États-Unis, le CS, encadré par le CR, a revu le montant de l'indemnité pour déplacement hors de leur pays de résidence pour les déplacements intercontinentaux de 3 000 €/5 000 € à 6 000 € (voir tableau ci-après). Il s'agit de la seule modification de la politique de rémunération du CS par rapport à l'année précédente. Toutes les autres composantes demeurent parfaitement identiques. L'enveloppe de rémunération globale du CS et sa structure de rémunération reste inchangée, tandis que, selon une étude comparative, la rémunération des autres membres du CS reste inférieure à la rémunération médiane dans la plupart des pays européens et aux États-Unis.

(1) Conformément à l'ordonnance en date du 27 novembre 2019 transposant la seconde directive relative aux droits des actionnaires.

COMPOSANTES DE RÉMUNÉRATION

		Politique de rémunération des membres du CS à partir de 2020 ⁽¹⁾	
Rémunération annuelle de base du Président du CS		225 000 €	
Rémunération annuelle de base des autres membres du CS		75 000 €	
		<i>Fixe (33 %)</i> 25 000 €	<i>Variable (67 %)</i> <i>en fonction de l'assiduité</i> 50 000 €
Rémunération complémentaire du Vice-Président du CS		18 000 €	
Rémunération complémentaire du Comité d'Audit	Président	20 000 €	
	Membre	18 000 €	
		<i>Fixe (33 %)</i> 6 000 €	<i>Variable (67 %)</i> <i>en fonction de l'assiduité</i> 12 000 €
Rémunération complémentaire du CGN ou du CR	Président	10 000 €	
	Membre	9 000 €	
		<i>Fixe (33 %)</i> 3 000 €	<i>Variable (67 %)</i> <i>en fonction de l'assiduité</i> 6 000 €
Indemnité pour déplacements internationaux	Déplacement Européen	1 500 € par événement	
	Déplacement Intercontinental	6 000 € par événement	
Réunion <i>ad hoc</i> et autres tâches spécifiques additionnelles sur requête du CS	Par téléphone	1 000 €	
	Physique	1 500 €	
RVA	Aucune		
RLT ou rémunération liée à la performance du Groupe	Aucune		
Rémunération exceptionnelle	Aucune		
Indemnité de prise de fonction	Aucune		
Indemnité contractuelle de départ	Aucune		
Indemnité contractuelle de non-concurrence	Aucune		
Retraite	Aucune		
Autres éléments de rémunération	Aucune		

(1) Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales.

Depuis son approbation à 98,13 % des voix des actionnaires le 17 mai 2019, l'enveloppe de rémunération du CS reste inchangée à 1,4 M€. Elle s'ajoute à la rémunération du Président du CS.

3.3.2 RAPPORT SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément à l'ordonnance du 27 novembre 2019 transposant la seconde directive relative aux droits des actionnaires, le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'AG du 15 mai 2020 (résolution n° 8). En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance susvisée, le paiement de la rémunération du CS est soumis à l'approbation de cette résolution.

Ce rapport fournit également les détails concernant les résolutions n° 5 à 7 qui seront soumises séparément à l'approbation des actionnaires. Conformément à l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le paiement de la RVA du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe est conditionné, respectivement, à l'approbation des résolutions n° 5 et 6 par les actionnaires.

Le présent rapport de rémunération comprend deux sections :

- les informations à présenter dans le rapport sur la rémunération des mandataires sociaux en application de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce (lorsqu'elles ne sont pas déjà incluses dans le vote contraignant sur la rémunération des dirigeants - « Say-on-Pay ») ; et
- la rémunération des membres du CS et du Directoire pour 2019, résultant de la stricte application de la politique de rémunération approuvée par AG 2019 ; ces rémunérations seront soumises à un vote contraignant spécifique lors de l'AG 2020 (« Say-on-Pay »).

Le CR s'attache à aligner les rémunérations sur la performance, tout en veillant à continuer d'attirer et de retenir les talents essentiels à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Le CR vise à récompenser une performance durable, alignée sur les intérêts des actionnaires, en tant qu'éléments clés de la philosophie de notre politique de rémunération. Le CR apprécie le soutien des actionnaires sur la politique de rémunération lors de la dernière AG et recueille les commentaires sur les améliorations attendues. À la suite du vote sur la politique de rémunération et du vote contraignant sur la rémunération des membres du Directoire pour 2018, ainsi qu'en prévision de la transposition de la

seconde directive relative aux droits des actionnaires, le CR a consacré beaucoup de temps à mener un dialogue étendu et constructif avec un grand nombre d'actionnaires et d'agences de conseil en vote.

Conformément à la politique de rémunération actuelle approuvée par les actionnaires lors de l'AG 2019, le CR a évalué la performance des membres du Directoire à l'aune des objectifs financiers et stratégiques (extra-financiers) qui avaient été fixés dans la politique de rémunération pour refléter les priorités du Groupe pour 2019. Par ailleurs, la performance par rapport aux objectifs qualitatifs de chaque membre du Directoire a été évaluée de façon individuelle. Le CR a déterminé les montants de la RVA et la RLT 2019, en veillant à ce qu'ils soient correctement équilibrés.

Le CR a examiné la version actualisée du Code Afep-Medef et confirme que la politique de rémunération du Groupe est conforme à toutes ses recommandations.

Conformément à la réglementation française, le présent rapport sur la rémunération des mandataires sociaux sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2020⁽¹⁾.

3.3.2.1 INFORMATIONS PUBLIÉES EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-37-3 DU CODE DE COMMERCE

CONFORMITÉ AVEC LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPROUVÉE EN 2019

La mise en œuvre de la politique de rémunération approuvée est strictement contrôlée par le CS avec l'aide du CR. Le tableau ci-dessous présente un résumé de la conformité avec la politique. En 2019, la politique de rémunération a été entièrement mise en œuvre sans aucun écart ni exception, comme le reflète le tableau ci-dessous :

	Président du Directoire		Directeur général Finance	
	Maximum	Réelle	Maximum	Réelle
Seuils maximums de rémunération variable respectés				
Versement annuel de la RVA 2019 ⁽²⁾ (% de la RF)	200,0 %	158,4 %	150,0 %	112,7 %
Valeur des attributions pour la RLT 2019 (% de la RF)	180,0 %	70,0 %	180,0 %	70,0 %
Principes respectés				
RVA 2019 réelle calculée selon les indicateurs de performance (KPI) présentés à l'AG 2019			Oui	
Acquisition RLT calculée selon la formule d'acquisition			Oui	
Critères de performance de la RLT 2019 en accord avec les principes du Document de référence 2018			Oui	
Rémunération fixe inchangée depuis le début du mandat de chaque membre du Directoire			Oui	
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) 2019 versé selon la formule définie			Oui	
Avantages 2019 versés conformément aux politiques applicables			Oui	
Aucun engagement d'indemnité de prise de fonction ou d'indemnité post-mandat n'a été pris ⁽³⁾			Oui	
Aucune rémunération exceptionnelle			Oui	
Respect de l'exigence en matière de détention d'actions par les membres du Directoire			Oui	

(1) De plus amples informations sont disponibles dans la convocation à l'AG 2020.

(2) La RVA 2019 sera payée après approbation des actionnaires lors de l'AG 2020.

(3) ex : Indemnité de départ contractuelle, indemnité de non-concurrence, régime de retraite supplémentaire à prestation définie « retraite chapeau ».

ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, le CS confirme qu'aucun des événements suivants ne s'est produit en 2019.

Application du <i>Clawback</i> /malus	Non
Nouveau membre du Directoire	Non
Changement dans les responsabilités des membres du Directoire	Non
Révision anticipée de la rémunération des membres du Directoire	Non

ÉQUITÉ HOMME/FEMME AU SEIN DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La composition du CS reflète l'engagement du Groupe à promouvoir l'égalité des sexes. Le ratio de 50 % hommes / 50 % femmes est conforme à l'exigence de 40 % fixée par l'article L. 225-18-1 du Code de commerce. La composition du CS étant conforme aux exigences de la mixité française, les dispositions de l'article L. 225-45 (2°) du Code de commerce n'ont pas été appliquées.

DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

Le CS s'est engagé à faire participer activement les actionnaires. La consultation étendue et proactive des actionnaires sur la politique de rémunération est une pratique de longue date.

À la suite de l'AG 2019 et sur la base des commentaires spontanés et des consultations menées au cours de cette période, le CS s'est engagé à revoir un élément de nos plans de SO applicables aux attributions effectuées à partir du 1^{er} janvier 2020. Cet examen, mené sous la supervision du CR, s'est concentré sur les conditions d'exercice applicables pour la partie des SO soumise à la condition de performance basée sur le TSR, afin d'éliminer tout mécanisme qui pourrait être considéré par certains comme un mécanisme de « *re-testing* ».

Entre juillet et novembre 2019, avec l'aide d'un conseil externe indépendant, le CR a mené une étude approfondie, afin d'examiner et analyser les potentiels ajustements. Pour sa part, le CS a tenu une réunion ad hoc supplémentaire afin d'étudier les recommandations finales du CR. Au cours de ces travaux, le CR et le CS ont examiné l'alignement avec les actionnaires, le coût pour URW SE, la neutralité pour le participant, l'impact dilutif potentiel et la philosophie et la stratégie de rémunération d'URW SE.

Suite à la recommandation du CR, le CS a accepté de modifier la condition de performance du TSR pour les SO : au lieu d'être testée à la date de l'exercice, ce qui aurait pu être considéré comme une forme de « *re-testing* », la condition sera testée une seule fois le jour de l'acquisition de SO, c'est-à-dire trois ans après la date d'attribution (pour de plus amples informations, se référer à la section 3.7).

RATIOS DE RÉMUNÉRATION ET ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE

Le tableau ci-dessous reprend l'historique sur 5 ans du ratio entre la rémunération totale de chaque membre du Directoire et celle d'un échantillon représentatif de salariés français⁽¹⁾. En raison des effectifs très limités d'URW SE⁽²⁾, les calculs ont été réalisés en prenant en compte les salariés des filiales françaises détenues à 100 %, soit un total de 456 salariés au 31 décembre 2019⁽³⁾.

Tous les chiffres sont en EUR, sauf indication contraire		2015	2016	2017	2018	2019
Président du Directoire	Rémunération totale du Président du Directoire	2 457 809 €	2 880 354 €	2 971 676 €	4 166 209 €	4 129 005 €
	Multiple de la rémunération moyenne	29,5	33,8	35,6	41,1	39,5
	Multiple de la rémunération médiane	42,1	47,4	47,9	63,7	60,2
Directeur général Finance Groupe	Rémunération totale du Directeur général Finance Groupe	1 406 628 €	1 473 875 €	1 559 670 €	2 390 107 €	2 312 156 €
	Multiple de la rémunération moyenne	16,9	17,3	18,7	23,6	22,1
	Multiple de la rémunération médiane	24,1	24,3	25,1	36,5	33,7
Rémunération de l'entreprise	Moyenne	83 417 €	85 306 €	83 578 €	101 481 €	104 409 €
	Médiane	58 401 €	60 773 €	62 078 €	65 431 €	68 534 €
Performance d'URW en M€	Loyers nets	1 452,8	1 528,5	1 582,6	2 161,0	2 491,2
	Résultat net récurrent ajusté	1 030,4	1 114,2	1 202,1	1 581,6	1 711,6

(1) Conformément au nouvel article L. 225-37-3 du Code de commerce et aux lignes directrices correspondantes de l'Afep-Medef.

(2) URW SE compte moins de 0,5 % de l'ensemble des salariés du Groupe en France. Le ratio obtenu sur ce champ d'application très limité n'est donc pas statistiquement pertinent. Calculé strictement sur URW SE, les ratios pour 2015 à 2020 auraient été, respectivement :

- Pour le Président du Directoire : 46,7 ; 53,0 ; 53,7 ; 70,9 et 69,2.

- Pour le Directeur général Finance Groupe : 26,7 ; 27,1 ; 28,2 ; 40,7 et 38,7.

Compte tenu de la taille réduite de l'effectif d'URW SE, les ratios moyens et médians sont identiques.

(3) Salariés sur une base équivalent temps plein et continuellement présents sur une durée minimum de 2 ans.

En 2018, l'intégration de Westfield a eu un certain nombre de conséquences :

- Augmentation de la rémunération des deux membres du Directoire, reflétant l'augmentation significative de la taille du Groupe (se traduisant par l'augmentation des loyers nets et du résultat net récurrent ajusté) et sa couverture géographique plus étendue ;
- De même, la rémunération d'un certain nombre de cadres dirigeants ayant des responsabilités à l'échelle du Groupe a été ajustée pour refléter l'élargissement de leurs responsabilités, entraînant ainsi une augmentation de la rémunération moyenne du Groupe entre 2017 et 2018.

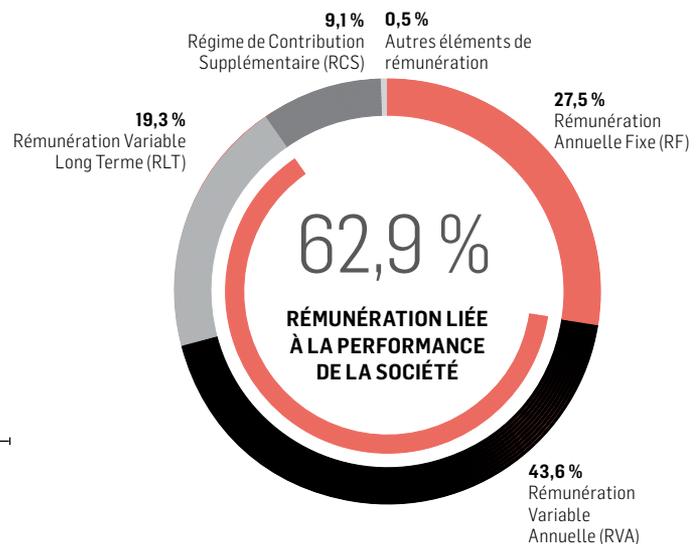
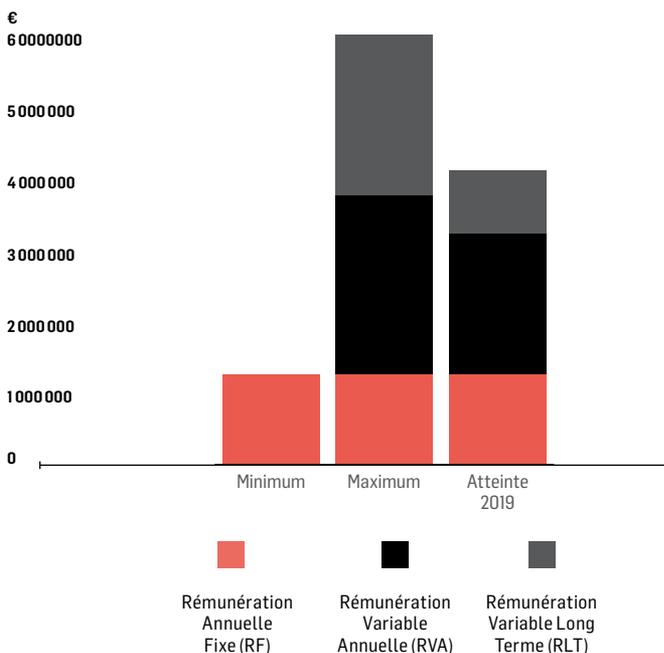
3.3.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX EN 2019

Les éléments de rémunération suivants payés ou attribués en 2019 sont soumis au vote contraignant des actionnaires⁽¹⁾.

3.3.2.1 RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE

Les éléments de rémunération ci-dessous, versés en 2019 ou accordés pour 2019 au Président du Directoire et au Directeur général Finance Groupe, sont soumis à l'approbation des actionnaires. Ils comprennent la rémunération versée par URW SE et l'ensemble de ses filiales pour, respectivement, les mandats du Président du Directoire et du Directeur général Finance Groupe. Le paiement de la rémunération variable annuelle des membres du Directoire sera conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'AG 2020 (résolutions n°5 et 6).

M. CHRISTOPHE CUVILLIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE ET PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



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

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2019) Voir la section 3.3.1.1 pour plus de détails	1 250 000 €	La RF brute a été déterminée par le CS le 5 mars 2018, sur recommandation du CR, sur la base de comparatifs fournis par un cabinet de conseil externe indépendant. Elle a été fixée à 1 250 000 € pour toute la durée du mandat de quatre ans. Pour plus d'informations sur la méthodologie et les groupes de pairs utilisés pour déterminer la RF, se référer à la section 3.3.1.1.

(1) Conformément au nouvel article L. 225-100 II et III du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance du 27 novembre 2019 transposant la seconde directive européenne relative aux droits des actionnaires.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires					2019			
			Poids	Objectif pour une atteinte à 100 %	Atteinte 2019	Atteinte %	Paiement %	paiement (€)		
Rémunération Variable Annuelle (RVA) (versée au titre de l'exercice 2019)	1 979 388 €									
			Quantitatif	RNRPAA	64 %	12,00 €	12,03 €	100,25 %	100,25 %	1 604 000 €
				Synergies	8 %	17,1 M€	11,1 M€	64,91 %	0,00 % ⁽¹⁾	0 €
				Cessions	8 %	se référer aux détails ci-dessous		75,00 % ⁽²⁾		150 000 €
				Total quantitatif	80 %			87,70 %		1 754 000 €
				Total (plafonné à 100 %)	80 %			87,70 %		1 754 000 €
			Qualitatif		20 %			78,50 %	78,50 % ⁽³⁾	392 500 €
			Total RVA		100 %				85,86 %	2 146 500 €
			Total RVA après réduction						79,18 %	1 979 388 €

Voir la section 3.3.1.1 pour plus de détails

- (1) Chaque euro au-dessus de l'objectif compte double avec un plafond à 140 %. Aucun paiement en-dessous de 80 %.
- (2) Évaluation globale par le CR et le CS.
- (3) Conformément à l'évaluation du CR et du CS.

La RVA brute, avant impôt sur le revenu et cotisations sociales, a été déterminée par le CS du 9 mars 2020, sur recommandation du CR.

La **composante quantitative** est plafonnée à 80 % de la RVA maximale. Elle prend en compte trois facteurs :

- **RNRPAA (Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté)** : Le montant publié est de 12,37 €. Le CR l'a retraité pour prendre en compte les impacts des taux de change, des nouvelles règles IFRS16 et du décalage de certaines cessions. Après retraitement, le RNRPAA de 2019 s'élève à 12,03 €, par rapport à l'objectif annoncé de 12,0 € (haut de la fourchette des objectifs communiqués aux actionnaires en février 2019). La performance constatée est donc de 100,25 % ;
- **Synergies** : après mûre réflexion, et malgré les importantes synergies réalisées depuis l'acquisition de Westfield (99 M€ de synergies coûts + revenus combinées pour un objectif initial de 100 M€), le CR a considéré que (i) les synergies de coûts avaient été largement réalisées en 2018 et ne doivent donc plus être prises en compte dans le calcul de la RVA 2019 et (ii) que les synergies de revenus atteintes en 2019 étaient inférieures au seuil de déclenchement de 80 % (11,1 M€ contre un objectif de 17,1 M€, soit une réalisation de 64,9 %). En conséquence, le CR a recommandé qu'il n'y ait pas de paiement pour ce critère de performance en 2019. Le CS a approuvé cette recommandation.
- **Cessions** : en 2019, le produit net de cession a atteint un total de 2,76 Mds€. Ce montant inclut la cession de 54,2 % des parts d'un portefeuille de cinq actifs français d'une valeur de 2,0 Mds€ à une « joint-venture » qui sera finalisée au second trimestre 2020. Les cessions réalisées l'ont été au-dessus des valeurs d'expertise. Le CR a évalué la performance réalisée et a recommandé un paiement de 75 % du maximum, ce qui a été approuvé par le CS.

La performance globale sur la partie quantitative est donc fixée à 87,7 %, ce qui correspond à un montant dû de 1 882 188 €.

La **composante qualitative** est plafonnée à 20 % de la RVA maximale. Elle est déterminée en fonction de la réalisation de plusieurs objectifs individuels, prédéfinis par le CS sur recommandation du CR.

Parmi les objectifs qualitatifs atteints par le Président du Directoire en 2019 :

- **Commercialisation** : forte implication dans la négociation de contrats majeurs en 2019 ; établissement de relations suivies avec des enseignes importantes, y compris dans le secteur du luxe et avec de nouveaux partenaires américains et britanniques ; succès significatifs à l'international avec le lancement de marques de destination dans plusieurs pays ;
- **Stratégie** : Accélération de l'effort du Groupe sur la densification des actifs (mix d'activités, nouveaux concepts) ; poursuite de la stratégie numérique avec une base de données CRM portée à 9,8 millions de membres (+2,8 millions) et des programmes de fidélité transactionnels pilotés avec succès dans 4 centres commerciaux pour fournir des données de dépenses clients omnicanales aux enseignes ;
- **Intégration** : lancement réussi de la marque Westfield dans 10 centres en Europe continentale dans les délais et le budget ; Intégration organisationnelle de Westfield en ligne avec les objectifs ;
- **RSE** : URW reconnu en termes de notation par les organismes GRESB et CDP A-list ; un leadership fort dans la refonte de la nouvelle stratégie RSE pour intégrer les États-Unis et le Royaume-Uni et de nouveaux défis ; baisse continue de plus de 10 % de l'empreinte carbone totale du Groupe (piliers 1,2,3) depuis 2015 grâce à la réduction dans la construction, l'exploitation et le transport des visiteurs.

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Gouvernement d'entreprise et rémunération

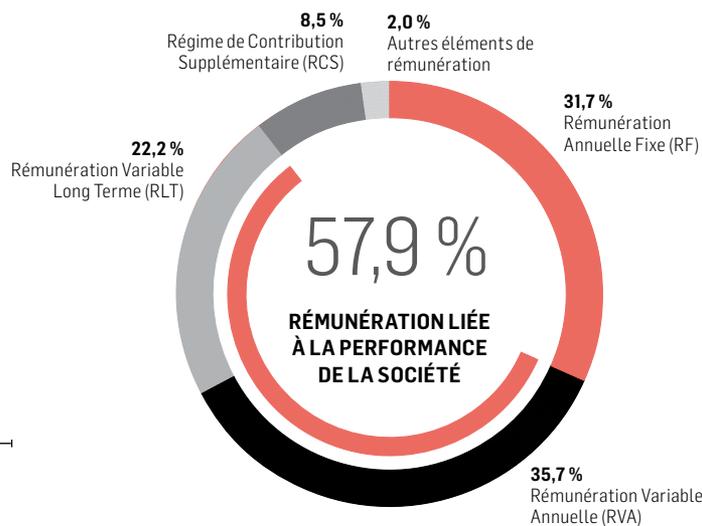
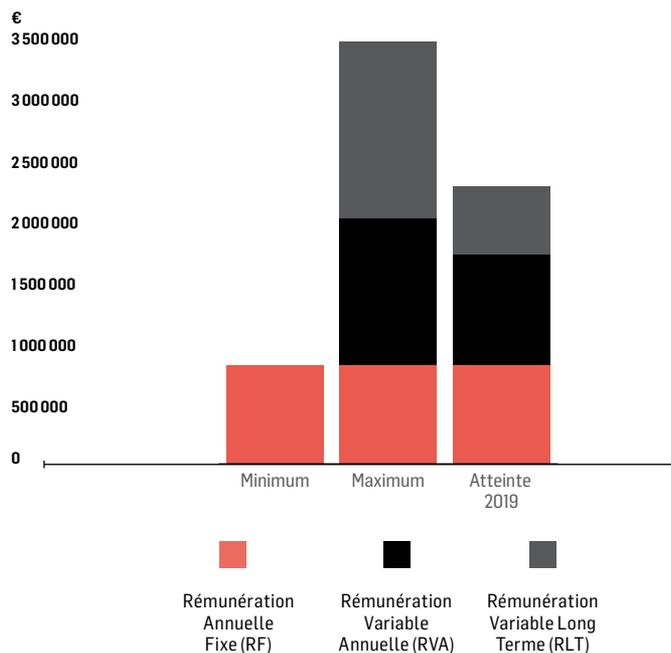
Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires																												
Rémunération Variable Annuelle (RVA) (versée au titre de l'exercice 2019) <i>Voir la section 3.3.1.1 pour plus de détails</i> (suite)		La performance globale sur la partie qualitative est donc fixée à 78,5 %, soit un montant dû de 392 500 €. <p>Sur la base de ces réalisations, le total de la RVA 2019 aurait été de 2 146 500€, soit 85,9 % de la RVA maximale. Cependant, malgré les bonnes performances de 2019, et au vu de l'évolution récente du cours de l'action, le Président du Directoire a volontairement proposé de ramener le montant global de sa RVA au même niveau que celui payé en 2019 pour les résultats 2018. Sur recommandation du CR, le CS a décidé d'accepter cette proposition et a réduit le montant de la RVA au niveau de celui versé en 2019 au titre de 2018, soit 1 979 388 €, correspondant à 79,2 % de la RVA maximale.</p> <p>Le total de la RVA versée en 2019, au titre de 2018, était de 1 979 388 € (95,7 % de la RVA maximale), telle qu'approuvée par 73,98 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2019.</p>																												
Rémunération Variable Long Terme (RLT) Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2019) (valeur économique à la date d'attribution en vertu de la norme IFRS 2, sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Voir la section 3.3.4 pour plus de détails</i>		En accord avec la politique de rémunération 2019 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Président du Directoire en 2019 ne doit pas excéder 180 % de sa RF. <p>Le Président du Directoire est astreint à des obligations de conservation d'Actions Jumelées et d'investissement en actions telles que décrites à la section 3.3.1.1 de la politique de rémunération.</p>																												
Attribution annuelle de la RLT Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)	874 997 €	Le 19 Mars 2019, sur recommandation du CR, le CS a attribué à M Christophe Cuvillier une combinaison de SO et d'AP avec les caractéristiques suivantes : <table border="1" data-bbox="652 1038 1526 1308"> <thead> <tr> <th></th> <th>Condition de présence</th> <th>Période de performance</th> <th>Condition de performance</th> <th>Nombre d'unités</th> <th>Valeur économique (IFRS)</th> <th>% du nombre total attribué (maximum : 8 %)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PS</td> <td>2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice</td> <td>3 ans</td> <td>50 % externe (45 % TSR, 5 % RSE)</td> <td>9 774</td> <td>730 103 €</td> <td>5.68 %</td> </tr> <tr> <td>SO</td> <td></td> <td>3 ans</td> <td>50 % Interne (45 % RNPAA, 5 % RSE)</td> <td>42 500</td> <td>144 894 €</td> <td>5.68 %</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>874 997 € (70 % of FI)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>La structure et les conditions de performance de l'attribution de RLT 2019 ont été présentées dans la politique de rémunération 2019 applicable au Président du Directoire, qui a été approuvée par 72,79 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2019.</p>		Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	% du nombre total attribué (maximum : 8 %)	PS	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	50 % externe (45 % TSR, 5 % RSE)	9 774	730 103 €	5.68 %	SO		3 ans	50 % Interne (45 % RNPAA, 5 % RSE)	42 500	144 894 €	5.68 %	TOTAL					874 997 € (70 % of FI)	
	Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	% du nombre total attribué (maximum : 8 %)																								
PS	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	50 % externe (45 % TSR, 5 % RSE)	9 774	730 103 €	5.68 %																								
SO		3 ans	50 % Interne (45 % RNPAA, 5 % RSE)	42 500	144 894 €	5.68 %																								
TOTAL					874 997 € (70 % of FI)																									
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	412 939 €	M. Cuvillier ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »). <p>Il bénéficie du RCS, qui est une contribution annuelle nette versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 90 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1). <p>Les cotisations sociales sont dues sur le montant mentionné ci-dessus.</p>																												
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Cuvillier bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.																												
Avantages en nature	24 620 €	M. Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance chômage (type GSC).																												
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾																													
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾																													
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾																													
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾																													

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾	
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾	
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la politique de rémunération.

M. JAAP TONCKENS, DIRECTEUR GÉNÉRAL FINANCE DU GROUPE ET MEMBRE DU DIRECTOIRE



Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

3.

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires																																																																						
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2019) <i>Voir la section 3.3.1.1 pour plus de détails</i>	800 000 €	La RF brute a été déterminée par le CS le 5 mars 2018, sur recommandation du CR, sur la base de comparatifs fournis par un cabinet de conseil externe indépendant. Elle a été fixée à 800 000 € pour toute la durée du mandat de quatre ans. Pour plus d'informations sur la méthodologie et les groupes de pairs utilisés pour déterminer la RF, se référer à la section 3.3.1.1.																																																																						
Rémunération Variable Annuelle (RVA) (versée au titre de l'exercice 2019) <i>Voir la section 3.4.1 pour plus de détails</i>	901 662 €	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Poids</th> <th>Objectif (pour une atteinte à 100 %)</th> <th>Atteinte 2019</th> <th>Atteinte %</th> <th>Paiement %</th> <th>2019 paiement (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Quantitatif</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RNRPAA</td> <td>56 %</td> <td>12,00 €</td> <td>12,03 €</td> <td>100,25 %</td> <td>100,25 %</td> <td>673 680 €</td> </tr> <tr> <td>Synergies</td> <td>7 %</td> <td>17,1 M€</td> <td>11,1 M€</td> <td>64,91 %</td> <td>0,00 %⁽¹⁾</td> <td>0 €</td> </tr> <tr> <td>Cessions</td> <td>7 %</td> <td colspan="2">se référer aux détails ci-dessous</td> <td></td> <td>75,00 %⁽²⁾</td> <td>63 000 €</td> </tr> <tr> <td>Total quantitatif</td> <td>70 %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>87,70 %</td> <td>736 680 €</td> </tr> <tr> <td>Total (plafonné à 100 %)</td> <td>70 %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>87,70 %</td> <td>736 680 €</td> </tr> <tr> <td>Qualitatif</td> <td>30 %</td> <td></td> <td></td> <td>78,20 %</td> <td>78,20 %⁽³⁾</td> <td>281 520 €</td> </tr> <tr> <td>Total RVA</td> <td>100 %</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>84,85 %</td> <td>1 018 200 €</td> </tr> <tr> <td>Total RVA après réduction</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>75,14 %</td> <td>901 662 €</td> </tr> </tbody> </table>		Poids	Objectif (pour une atteinte à 100 %)	Atteinte 2019	Atteinte %	Paiement %	2019 paiement (€)	Quantitatif							RNRPAA	56 %	12,00 €	12,03 €	100,25 %	100,25 %	673 680 €	Synergies	7 %	17,1 M€	11,1 M€	64,91 %	0,00 % ⁽¹⁾	0 €	Cessions	7 %	se référer aux détails ci-dessous			75,00 % ⁽²⁾	63 000 €	Total quantitatif	70 %				87,70 %	736 680 €	Total (plafonné à 100 %)	70 %				87,70 %	736 680 €	Qualitatif	30 %			78,20 %	78,20 % ⁽³⁾	281 520 €	Total RVA	100 %				84,85 %	1 018 200 €	Total RVA après réduction					75,14 %	901 662 €
	Poids	Objectif (pour une atteinte à 100 %)	Atteinte 2019	Atteinte %	Paiement %	2019 paiement (€)																																																																		
Quantitatif																																																																								
RNRPAA	56 %	12,00 €	12,03 €	100,25 %	100,25 %	673 680 €																																																																		
Synergies	7 %	17,1 M€	11,1 M€	64,91 %	0,00 % ⁽¹⁾	0 €																																																																		
Cessions	7 %	se référer aux détails ci-dessous			75,00 % ⁽²⁾	63 000 €																																																																		
Total quantitatif	70 %				87,70 %	736 680 €																																																																		
Total (plafonné à 100 %)	70 %				87,70 %	736 680 €																																																																		
Qualitatif	30 %			78,20 %	78,20 % ⁽³⁾	281 520 €																																																																		
Total RVA	100 %				84,85 %	1 018 200 €																																																																		
Total RVA après réduction					75,14 %	901 662 €																																																																		

(1) Chaque euro au-dessus de l'objectif compte double avec un plafond à 140 %. Aucun paiement en-dessous de 80 %.

(2) Évaluation globale par le CR et le CS.

(3) Conformément à l'évaluation du CR et du CS.

La RVA brute, avant impôt sur le revenu et cotisations sociales, a été déterminée par le CS du 9 mars 2020, sur recommandation du CR.

- La composante quantitative est plafonnée à 70 % de la RVA maximale. Elle prend en compte trois facteurs :
- **RNRPAA (Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté)** : Le montant publié est de 12,37 €. Le CR l'a retraité pour prendre en compte les impacts des taux de change, des nouvelles règles IFRS16 et du décalage de certaines cessions. Après retraitement, le RNRPAA de 2019 s'élève à 12,03 €, par rapport à l'objectif annoncé de 12,0 € (haut de la fourchette des objectifs communiqués aux actionnaires en février 2019). La performance constatée est donc de 100,25 % ;
- **Synergies** : après mûre réflexion, et malgré les importantes synergies réalisées depuis l'acquisition de Westfield (99 M€ de synergies coûts + revenus combinées pour un objectif initial de 100 M€), le CR a considéré que (i) les synergies de coûts avaient été largement réalisées en 2018 et ne doivent donc plus être prises en compte dans le calcul de la RVA 2019 et (ii) que les synergies de revenus atteintes en 2019 étaient inférieures au seuil de déclenchement de 80 % (11,1 M€ contre un objectif de 17,1 M€, soit une réalisation de 64,9 %). En conséquence, le CR a recommandé qu'il n'y ait pas de paiement pour ce critère de performance en 2019. Le CS a approuvé cette recommandation.
- **Cessions** : en 2019, le produit net de cession a atteint un total de 2,76 Mds€. Ce montant inclut la cession de 54,2 % des parts d'un portefeuille de cinq actifs français d'une valeur de 2,0 Mds€ à une « joint-venture » qui sera finalisée au second trimestre 2020. Les cessions réalisées l'ont été au-dessus des valeurs d'expertise. Le CR a évalué la performance réalisée et a recommandé un paiement de 75 % du maximum, ce qui a été approuvé par le CS.

La performance globale sur la partie quantitative est donc fixée à 87,7 %, soit un montant dû de 736 680 €.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires
<p>Rémunération Variable Annuelle (RVA) (versée au titre de l'exercice 2019)</p> <p><i>Voir la section 3.4.1 pour plus de détails</i> <i>(suite)</i></p>		<p>La composante qualitative est plafonnée à 30 % de la RVA maximale. Elle est déterminée en fonction de la réalisation de plusieurs objectifs individuels, prédéfinis par le CS sur recommandation du CR.</p> <p>Parmi les objectifs qualitatifs atteints par le Directeur général Finance Groupe en 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan : levée de 4,6 Mds€ de dette à long terme avec une maturité moyenne de 11,8 ans et un coupon moyen de 1,7 % ; allongement de la durée moyenne pondérée de la dette du Groupe à 8,2 ans tout en maintenant son coût moyen pondéré à 1,6 % ; • Relations avec les investisseurs : effort proactif largement reconnu par les investisseurs (« <i>Institutional Investor 2019 Europe All Executive Team - Property Best CFO # 1</i> ») ; 433 réunions couvrant 71,3 % des actionnaires d'URW ; • Opérations financières : Mise en œuvre du premier process de Plan à 5 ans unifié sur l'ensemble du Groupe ; convergence des systèmes d'information financiers et des process aux États-Unis et au Royaume-Uni ; livraison dans les délais des premiers états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield ; • RSE : adhésion d'URW aux principaux indices ESG confirmée ; « <i>EPRA Sustainability Gold Award</i> » pour la 8^{ème} année consécutive. <p>La performance globale sur la partie qualitative est donc fixée à 78,2 %, soit un montant dû de 281 520 €.</p> <p>Sur la base de ces réalisations, le total de la RVA 2019 aurait été de 1 018 200 €, soit 84,9 % de la RVA maximale. Cependant, malgré les bonnes performances de 2019, et au vu de l'évolution récente du cours de l'action, le Directeur général Finance Groupe a volontairement proposé de ramener le montant global de sa RVA au même niveau que celui payé en 2019 pour les résultats 2018. Sur recommandation du CR, le CS a décidé d'accepter cette proposition et a réduit le montant de la RVA au niveau de celui versé en 2019 au titre de 2018, soit 901 662 €, correspondant à 75,1 % de la RVA maximale.</p> <p>Le total de la RVA versée en 2019, au titre de 2018, était de 901 662 € (93,7 % de la RVA maximale), telle qu'approuvée par 77,78 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2019.</p>
<p>Rémunération Variable Long Terme (RLT) :</p> <p>Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)</p> <p>(Attribuées au cours de l'exercice 2019)</p> <p>(valeur économique à la date d'attribution en vertu de la norme IFRS 2, sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson)</p> <p><i>Voir la section 3.3.4 pour plus de détails</i></p>		<p>En accord avec la politique de rémunération 2019 du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Finance Groupe en 2019 ne doit pas excéder 180 % de sa RF.</p> <p>Le Directeur général Finance Groupe est astreint à des obligations de conservation d'Actions Jumelées et d'investissement en actions telles que décrites à la section 3.3.1.1 de la politique de rémunération.</p>

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables attribués pour l'exercice 2019	Commentaires																								
Attribution annuelle de la RLT Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP)	874 997 €	<p>Le 19 Mars 2019, sur recommandation du CR, le CS a attribué à M Jaap Tonckens une combinaison de SO et d'AP avec les caractéristiques suivantes :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Condition de présence</th> <th>Période de performance</th> <th>Condition de performance</th> <th>Nombre d'unités</th> <th>Valeur économique (IFRS)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PS</td> <td>2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice</td> <td>3 ans</td> <td>50 % externe (45% TSR, 5 % RSE)</td> <td>6 255</td> <td>467 239€</td> </tr> <tr> <td>SO</td> <td></td> <td>3 ans</td> <td>50 % Interne (45 % RNRPAA, 5 % RSE)</td> <td>27 200</td> <td>92 732€</td> </tr> <tr> <td colspan="5">TOTAL</td> <td>669 971 € (70 % de la RF)</td> </tr> </tbody> </table> <p>La structure et les conditions de performance de l'attribution de RLT 2019 ont été présentées dans la politique de rémunération 2019 applicable au Directeur général Finance Groupe, qui a été approuvée par 78,78 % des votes des actionnaires lors de l'AG 2019.</p>		Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)	PS	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	50 % externe (45% TSR, 5 % RSE)	6 255	467 239€	SO		3 ans	50 % Interne (45 % RNRPAA, 5 % RSE)	27 200	92 732€	TOTAL					669 971 € (70 % de la RF)
	Condition de présence	Période de performance	Condition de performance	Nombre d'unités	Valeur économique (IFRS)																					
PS	2 ans de présence continue à la date de l'acquisition définitive ou de l'exercice	3 ans	50 % externe (45% TSR, 5 % RSE)	6 255	467 239€																					
SO		3 ans	50 % Interne (45 % RNRPAA, 5 % RSE)	27 200	92 732€																					
TOTAL					669 971 € (70 % de la RF)																					
Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	215 166 €	<p>M. Tonckens ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« <i>retraite chapeau</i> »).</p> <ul style="list-style-type: none"> Il bénéficie du RCS, qui est une contribution annuelle nette versée sur un compte d'épargne bloqué (disponible uniquement au terme de son dernier mandat de membre du Directoire) correspondant à : <ul style="list-style-type: none"> un montant fixe de 45 000 € ; et un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1). <p>Les cotisations sociales sont dues sur le montant mentionné ci-dessus.</p>																								
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Tonckens bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.																								
Avantages en nature	50 523 €	M. Tonckens bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une couverture frais de santé expatrié et d'une indemnité liée à ses missions internationales.																								
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾																									
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾																									
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾																									
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾																									
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾																									
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾																									
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾																									
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾																									
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾																									

n/a signifie « non applicable », n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la politique de rémunération

3.3.2.2.2 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Les éléments de rémunération suivants, versés en 2019 ou accordés pour l'exercice 2019 au Président du CS, sont soumis à l'approbation des actionnaires (Assemblée Générale 2020 - résolution n° 7).

M. COLIN DYER, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Président du CS M. Colin Dyer	2018	2019
Rémunération du Président du CS	180 000 €	225 000 €
Rémunération du Président du CGN ⁽¹⁾	66 750 €	73 500 €
Total	246 750 €	298 500 €

(1) Y compris les indemnités pour déplacements internationaux.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires
Rémunération Fixe - RF	n/a ⁽¹⁾
Rémunération Variable Annuelle - RVA	n/a ⁽¹⁾
Rémunération Variable Long Terme - RLT ou toute rémunération en lien avec la performance de la Société	n/a ⁽¹⁾
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	n/a ⁽¹⁾
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a ⁽¹⁾
Avantages en nature	n/a ⁽¹⁾
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a ⁽¹⁾
Rémunération exceptionnelle	n/a ⁽¹⁾
Indemnité de prise de fonction	n/a ⁽¹⁾
Indemnité contractuelle de départ	n/a ⁽¹⁾
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a ⁽¹⁾
Contrat de travail	n/a ⁽¹⁾
Contrat de prestations de services	n/a ⁽¹⁾
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a ⁽¹⁾
Intéressement et Participation	n/a ⁽¹⁾

n/a signifie « non applicable ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la politique de rémunération.

3.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

3.3.3.1 ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Conformément aux recommandations de l'AMF et aux recommandations du Code d'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, les tableaux ci-après présentent :

- la rémunération brute reçue au titre des exercices 2015 à 2019, à savoir incluant la RVA due au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau n° 1) ; et
- la rémunération brute versée en 2018 et 2019 respectivement, et incluant la RVA qui a été versée durant l'année N, mais qui était due au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).

RF, RVA, RLT ET AUTRES AVANTAGES ATTRIBUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU TITRE DES EXERCICES CONSIDÉRÉS (TABLEAU N° 1 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Incluant les RVA dues au titre de l'exercice N et payées au cours de l'exercice N + 1, après publication des résultats de l'exercice N.

M. Christophe Cuvillier

Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)

(Directeur général Opérations entre le 1^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)

	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019
Rémunération Fixe	882 654 €	913 988 €	1 000 000 €	1 141 865 €	1 250 000 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA) ⁽¹⁾	1 323 981 €	1 359 192 €	1 500 000 €	1 979 388 €	1 979 388 €
Retraite	274 475 €	313 797 €	325 919 €	354 187 €	412 939 €
Autres éléments de rémunération	20 772 €	21 209 €	24 212 €	24 371 €	24 620 €
Rémunération directe au titre de l'année	2 501 882 €	2 608 186 €	2 850 131 €	3 499 810 €	3 666 947 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	<i>19,0 %</i>	<i>4,2 %</i>	<i>9,3 %</i>	<i>22,8 %</i>	<i>4,8 %</i>
Valorisation annuelle IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	349 737 €	359 522 €	301 907 €	204 424 €	144 894 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	<i>13,7 %</i>	<i>2,8 %</i>	<i>-16,0 %</i>	<i>-32,3 %</i>	<i>-29,1 %</i>
Valorisation annuelle IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽²⁾	242 547 €	261 654 €	286 365 €	495 589 €	730 103 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	<i>31,4 %</i>	<i>7,9 %</i>	<i>9,4 %</i>	<i>73,1 %</i>	<i>47,3 %</i>
<i>RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018⁽³⁾</i>				799 960 €	
	3 094 166 €	3 229 362 €	3 438 403 €	4 999 783 €	4 541 944 €
<i>Variation année N vs N-1 (en %)</i>	<i>19,2 %</i>	<i>4,4 %</i>	<i>6,5 %</i>	<i>45,4 %</i>	<i>-9,2 %</i>

(1) La Rémunération Variable Annuelle indiquée dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payée en mars de l'année N+1.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(3) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

M. Jaap Tonckens

Directeur général Finance Groupe

(Membre du Directoire depuis le 1^{er} septembre 2009)

	Année 2015	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019
Rémunération Fixe	550 000 €	550 000 €	650 000 €	735 119 €	800 000 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA) ⁽¹⁾	527 450 €	538 945 €	650 000 €	901 662 €	901 662 €
Retraite	147 025 €	152 745 €	163 895 €	183 512 €	215 166 €
Autres éléments de rémunération	30 209 €	23 612 €	23 790 €	30 028 €	50 523 €
Rémunération directe au titre de l'année	1 254 684 €	1 265 302 €	1 487 685 €	1 850 321 €	1 967 351 €
Variation année N vs N-1 (en %)	7,6 %	0,8 %	17,6 %	24,4 %	6,3 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au cours de l'année ⁽²⁾	209 842 €	215 713 €	181 144 €	137 566 €	92 732 €
Variation année N vs N-1 (en %)	13,7 %	2,8 %	-16,0 %	-24,1 %	-32,6 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au cours de l'année ⁽²⁾	146 328 €	157 100 €	165 791 €	317 448 €	467 239 €
Variation année N vs N-1 (en %)	35,3 %	7,4 %	5,5 %	91,5 %	47,2 %
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018 ⁽³⁾				519 946 €	
	1 610 854 €	1 638 115 €	1 834 620 €	2 825 281 €	2 527 322 €
Variation année N vs N-1 (en %)	10,4 %	1,7 %	12,0 %	54,0 %	-10,5 %

(1) La Rémunération Variable Annuelle indiquée dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payée en mars de l'année N+1.

(2) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(3) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

DÉTAILS DE LA RÉMUNÉRATION POUR LES ANNÉES 2018 ET 2019 (TABLEAU N° 2 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Y compris les RVA dues au titre de l'exercice N et payés au cours de l'exercice N + 1.

	Année 2018		Année 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
M. Christophe Cuvillier				
Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)				
(Directeur général Opérations entre le 1 ^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)				
Rémunération Fixe	1 141 865 €	1 141 865 €	1 250 000 €	1 250 000 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	1 979 388 €	1 500 000 €	1 979 388 €	1 979 388 €
Retraite	354 187 €	354 187 €	412 939 €	412 939 €
Autres éléments de rémunération	24 371 €	24 371 €	71 012 €	71 012 €
Total rémunération directe	3 499 811 €	3 020 421 €	3 713 339 €	3 713 339 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	204 424 €	204 424 €	144 894 €	144 894 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	495 589 €	495 589 €	730 103 €	730 103 €
RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018 ^{(1) (2)}	799 960 €	799 960 €	-	-
	4 999 784 €	4 520 396 €	4 588 396 €	4 588 396 €

(1) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(2) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

Gouvernement d'entreprise et rémunération

Gouvernement d'entreprise et rémunération

M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)	Année 2018		Année 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération Fixe	735 119 €	735 119 €	800 000 €	800 000 €
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	901 662 €	650 000 €	901 662 €	901 662 €
Retraite	183 512 €	183 512 €	215 166 €	215 166 €
Autres éléments de rémunération	30 028 €	30 028 €	50 523 €	50 523 €
Total rémunération directe	1 850 321 €	1 598 659 €	1 967 351 €	1 967 351 €
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	137 566 €	137 566 €	92 732 €	92 732 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année ⁽¹⁾	317 448 €	317 448 €	467 239 €	467 239 €
<i>RLTSI (Actions de Performance additionnelles liées au Succès de l'Intégration) seulement applicable pour 2018^{(1) (2)}</i>	519 946 €	519 946 €	-	-
	2 825 281 €	2 573 619 €	2 527 322 €	2 527 322 €

(1) La valeur correspond à la valeur des SO, AP et AP additionnelles lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(2) Approuvée par 97,88 % des actionnaires lors de l'AG 2018.

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO)

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) ATTRIBUÉES AU COURS DES EXERCICES 2015 A 2019 (TABLEAU N° 4 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Le 19 mars 2019, sur recommandation du CR, le CS a attribué aux salariés du Groupe et aux membres du Directoire un total de 748 372 SO, soit 0,53 % du capital social totalement dilué au 31 décembre 2019.

69 700 SO (9,31 % du total des SO attribuées) ont été attribuées aux membres du Directoire, dont 42 500 (5,68 %) au Président du Directoire, comme le montre le tableau ci-dessous :

Numéro de Plan	Plan de performance n° 8			Plan de performance n° 8			Plan de performance n° 8			Plan de performance n° 9			Plan de performance n° 10		
Date d'attribution	3 mars 2015			8 mars 2016			7 mars 2017			5 mars 2018			19 mars 2019		
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de la Bourse)	4 mars 2019			9 mars 2020			8 mars 2021			6 mars 2022			20 mars 2022		
Fin de la période d'exercice (à la clôture de la Bourse)	3 mars 2022			8 mars 2023			7 mars 2024			5 mars 2025			19 mars 2027		
Prix d'exercice par SO	256,81 €			227,24 €			218,47 €			190,09 €			144,55 €		
Type de SO	Souscription d'actions ou options d'achat à conditions de performance et de présence, sans décote														
Noms des membres du Directoire	Nombre de SO attribués	Valeur des SO attribués*	Variation 2015 vs 2014 en valeur	Nombre de SO attribués	Valeur des SO attribués*	Variation 2016 vs 2015 en valeur	Nombre de SO attribués	Valeur des SO attribués*	Variation 2017 vs 2016 en valeur	Valeur des SO attribués*	Nombre de SO attribués	Variation 2018 vs 2017 en valeur	Nombre de SO attribués	Valeur des SO attribués*	Variation 2018 vs 2017 en valeur
Christophe Cuvillier Président du Directoire	42 500	349 737 €	13,66 %	42 500	359 522 €	2,80 %	42 500	301 907 €	-16,0 %	42 500	204 425 €	-32,2 %	42 500	144 894 €	-29,1 %
Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	25 500	209 842 €	13,66 %	25 500	215 713 €	2,80 %	25 500	181 144 €	-16,0 %	28 600	137 566 €	-24,0 %	27 200	92 732 €	-32,6 %

(*) La valeur correspond à la valeur des SO lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application de la norme IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'échelonnement de la charge sur la période d'acquisition en application de la norme IFRS 2.

STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) EXERCÉES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 5 DES RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéros de plan - Tranche	Nombre total de SO exercées pendant l'année	Date de l'exercice	Prix d'exercice	Nombre de SO exercées	Performance boursière URW SE	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance à la date d'exercice
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

ACTIONS DE PERFORMANCE (AP)

Le détail concernant les plans en vigueur, et notamment le Plan d'Actions de Performance (Plan Performance n°3) applicables aux salariés et membres du Directoire, figure en Section 3.3.4.

Le Conseil de Surveillance du 19 mars 2019, sur recommandation du CR, a attribué aux salariés et membres du Directoire du Groupe 172 174 AP, dont 16 029 aux membres du Directoire (9,31 %) et dont 9 774 (5,68 %) au Président du Directoire.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, l'attribution d'AP aux membres du Directoire est présentée en détail dans les tableaux 6 et 7.

DETAILS DES ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 6 DES RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plan Performance n° 3 – tranche 2019 (19 mars 2019)

Membres du Directoire	Nombre d'AP attribuées	Valorisation des AP attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition définitive ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de la bourse) ⁽²⁾	Conditions de performance et de présence
M. Christophe Cuvillier	9 774	730 103 €	20 mars 2022	20 mars 2022	Obligatoire
M. Jaap Tonckens	6 255	467 239 €	20 mars 2022	20 mars 2022	Obligatoire
TOTAL DU PLAN 19 MARS 2019	16 029	1 197 342 €			

(1) La valeur correspond à la valeur des AP lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2 (sur la base de l'évaluation du cabinet WTW), après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la Société à l'issue de la période d'acquisition mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

(2) La date potentielle d'acquisition définitive est soumise à la réalisation de la condition de performance au troisième anniversaire de la date d'attribution. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le lendemain de cette date anniversaire.

ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DEVENANT DÉFINITIVEMENT DISPONIBLES POUR CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2019 (TABLEAU N° 7 DES RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'AP devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice 2019	Condition d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	2 561	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019	n/a	Oui
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	1 536	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018	n/a	Oui
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019	n/a	Oui

n/a signifie que les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore définitivement disponibles.

DÉTAILS DES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Membres du Directoire	Numéro de Plan	Nombre d'AP attribuées durant l'exercice 2019	Performance boursière URW SE	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	2 561	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a			
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018				
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019				
M. Jaap Tonckens ⁽¹⁾ Directeur général Finance Groupe	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	1 536	n/a ⁽²⁾	n/a ⁽²⁾	Yes
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a			
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017				
	Plan Performance n° 2 - 05/03/2018				
	Plan Performance n° 3 - 19/03/2019				

(1) Période d'acquisition de 4 années et absence de période de détention pour un non-résident fiscal de France.

(2) Suite à l'Acquisition de Westfield, le CS, sur recommandation du CR, a décidé que les conditions de performance seraient réputées remplies pour tous les plans d'AP en cours (jusqu'au plan Performance n° 2 – 2016 inclus).

INFORMATION SUR LES STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) AU 31 DÉCEMBRE 2019 (TABLEAU N° 8 DES RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plans	Plan Performance n° 7			Plan Performance n° 8			Plan Performance n° 9	Plan Performance n° 10
	Tranche 2012	Tranche 2013	Tranche 2014	Tranche 2015	Tranche 2016	Tranche 2017	Tranche 2018	Tranche 2019
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	27 avril 2011	27 avril 2011	27 avril 2011	23 avril 2014	23 avril 2014	23 avril 2014	25 avril 2017	17 mai 2018
Date d'attribution	14 mars 2012	4 mars 2013	3 mars 2014	3 mars 2015	8 mars 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	19 mars 2019
Nombre total de SO attribuées	672 202	617 066	606 087	623 085	611 608	611 611	630 135	748 372
Attribution effective en % des actions totalement diluées ⁽¹⁾	0,70 %	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %	0,61 %	0,62 %	0,53 %
Attribution effective aux membres du Directoire ⁽²⁾ en % des actions totalement diluées ⁽¹⁾	0,16 %	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,05 %
Aux membres du Directoire :	97 750	124 100	125 800	127 500	148 750	148 750	151 000	69 700
M. Christophe Cuvillier	29 750	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
M. Jaap Tonckens	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	28 600	27 200
M. Olivier Bossard	15 300	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400	n/a ⁽³⁾
M. Fabrice Mouchel	11 900	15 300	17 000	18 700	18 700	18 700	17 000	n/a ⁽³⁾
Mme Astrid Panosyan	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	n/a ⁽⁴⁾	18 700	18 700	17 000	n/a ⁽³⁾
M. Jean-Marie Tritant	15 300	20 400	20 400	20 400	22 950	22 950	25 500	n/a ⁽³⁾
Point de départ d'exercice des SO (à l'ouverture de bourse) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	15 mars 2016	5 mars 2017	4 mars 2018	4 mars 2019	9 mars 2020	8 mars 2021	6 mars 2022	20 mars 2022
Date d'expiration (à la clôture de bourse) ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	14 mars 2019	4 mars 2020	3 mars 2021	3 mars 2022	8 mars 2023	7 mars 2024	5 mars 2025	19 mars 2026
Prix ajusté (€) sans décote	146,11	173,16	186,10	256,81	227,24	218,47	190,09	144,55
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4	Voir section 3.3.4
Nombre de SO exercées	497 688	355 337	23 466	0	1 913	0	0	0
Nombre de SO annulées	174 514	153 313	208 907	200 828	141 743	94 569	53 465	28 239
NOMBRE DE SO	0	108 416	373 714	422 257	467 952	517 042	576 670	720 133

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée du Groupe.

(1) Sur la base des actions totalement diluées au 31 décembre, N-1.

(2) Membres du Directoire au moment de l'attribution.

(3) Ces participants ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(5) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(6) Dates indicatives qui doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrables.

**INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU 31 DÉCEMBRE 2019
(TABLEAU N° 9 DES RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF)**

Plan	2015	2016	2017	2018	AP Additionnelles (RLTSI)	2019
Date d'attribution	3 mars 2015	21 avril 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	24 mai 2018	19 mars 2019
Nombre total d'AP attribuées :	37 554	36 745	39 770	82 539	38 130	172 174
Aux membres du Directoire :	7 682	8 963	9 680	19 955	23 055	16 029
M. Christophe Cuvillier	2 561	2 561	2 766	5 616	6 472	9 774
M. Jaap Tonckens	1 536	1 536	1 659	3 779	4 418	6 255
M. Olivier Bossard	1 229	1 229	1 327	2 696	3 106	n/a ⁽¹⁾
M. Fabrice Mouchel	1 127	1 127	1,217	2 247	2 588	n/a ⁽¹⁾
Mme Astrid Panosyan	n/a ⁽²⁾	1 127	1,217	2 247	2 588	n/a ⁽¹⁾
M. Jean-Marie Tritant	1 229	1 383	1 494	3 370	3 883	n/a ⁽¹⁾
Point de départ de la période d'acquisition	3 mars 2015	21 avril 2016	7 mars 2017	5 mars 2018	24 mai 2018	19 mars 2019
Date d'acquisition et, le cas échéant, date de début de la période de détention ⁽³⁾						
Pour les résidents fiscaux de France ⁽⁴⁾	3 mars 2018	21 avril 2019	7 mars 2020	5 mars 2021	24 mai 2021	19 mars 2022
Pour les non-résidents fiscaux de France ⁽⁴⁾	3 mars 2019	21 avril 2020	7 mars 2021	5 mars 2022	24 mai 2022	19 mars 2022
Fin de la période de détention (à la clôture de la bourse) ⁽³⁾						
Pour les résidents fiscaux de France ⁽⁵⁾	3 mars 2020	21 avril 2021	7 mars 2022	5 mars 2023	24 mai 2023	n/a
Pour les résidents fiscaux de France ⁽⁶⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	18 354	18 432	0	0	0	0
Nombre d'AP acquises (disponibles)	8 685	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'AP annulées ou caduques	10 515	7 688	6 154	6 992	463	6 474
Nombre d'AP en attente d'attribution définitive	0	10 625	33 616	75 547	37 667	165 700

(1) Ces participants ne sont plus membres du Directoire depuis le 7 juin 2018.

(2) Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

(3) Dates indicatives qui doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrables.

(4) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(5) La période de détention n'est plus applicable pour les résidents fiscaux de France à partir de l'attribution de 2019.

(6) La période de détention n'est pas applicable.

Le 21 mars 2020, un total de 885 291 SO et 489 440 AP ont été attribuées aux salariés du Groupe et aux membres du Directoire, dont 60 000 SO et 33 164 AP pour le Président du Directoire et 38 400 SO et 21 225 AP pour le Directeur général Finance Groupe. La valeur économique de ces attributions représente 70 % de leur RF.

**INFORMATIONS REQUISES PAR L'AMF SUR LA SITUATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2019
(TABLEAU N° 11 DES RECOMMANDATIONS DE L'AMF)**

Membres du Directoire	Contrat de travail	Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)	Régime de retraite supplémentaire à prestations définies (« retraite chapeau »)	Indemnité contractuelle de départ	Indemnité contractuelle de non-concurrence
M. Christophe Cuvillier Directeur général Nomination en tant que Président du Directoire : 25 avril 2013 Fin de mandat : AG 2022	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Première nomination : 1 ^{er} septembre 2009 Fin de mandat : AG 2022	Non	Oui	Non	Non	Non

3.3.3.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE 2018/2019

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CS POUR LES EXERCICES 2018 ET 2019

Membres du CS	2018 ⁽¹⁾	2019 ⁽¹⁾
M. Philippe Collombel	78 000 €	99 500 €
Mme Jill Granoff ⁽³⁾	50 250 €	116 000 €
Mme Mary Harris	94 750 €	130 500 €
Mme Dagmar Kollmann	85 500 €	108 500 €
M. Peter Lowy ⁽³⁾	24 000 €	30 536 €
M. John McFarlane ⁽⁴⁾	36 500 €	113 500 €
M. Roderick Munsters ⁽²⁾	87 000 €	103 500 €
Mme Sophie Stabile	79 500 €	97 000 €
M. Jacques Stern	96 000 €	120 000 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	87 000 €	103 500 €
M. Jean-Louis Laurens ⁽⁵⁾	56 500 €	n/a
M. Alec Pelmore ⁽⁵⁾	49 000 €	n/a
TOTAL (A L'EXCLUSION DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CS)	824 000 €	1 022 536 €
Pourcentage de l'enveloppe annuelle approuvée en AG	69,83 %	73,04 %

(1) Y compris les indemnités pour déplacements internationaux, le cas échéant, et avant la retenue fiscale à la source.

(2) Mandat ayant commencé le 17 mai 2018.

(3) Mandat ayant commencé le 7 juin 2018 et terminé le 17 mai 2019.

(4) Mandat ayant commencé le 7 juin 2018.

(5) A démissionné le 7 juin 2018 pour rejoindre le CS de WFD Unibail-Rodamco NV.

3.3.3.3 PARTICIPATIONS EN ACTIONS ET EN RLT (ARTICLE 15 DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 980/2019)

NOMBRE D'ACTIONS, DE SO ET D'AP DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Membres du Directoire	Actions Jumelées URW détenues ⁽¹⁾	Stock-Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	107 686	255 000	24 628
M. Jaap Tonckens	13 943	157 800	17 647

(1) Y compris les Actions Jumelées équivalentes au nombre de parts détenues dans le plan d'épargne entreprise.

3.3.3.4 LES DIX ATTRIBUTIONS ET EXERCICES DE SO ET D'AP LES PLUS IMPORTANTES (TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS DE L'AMF)

DIX EXERCICES/ATTRIBUTIONS DE SO DE PERFORMANCE LES PLUS IMPORTANTS EN 2019 (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

	Dix attributions de Stock-Options les plus importantes en 2019 ⁽¹⁾	Dix exercices de Stock-Options les plus importants en 2019 ⁽¹⁾
Nombre de SO attribuées/et de SO souscrites ou exercées ⁽²⁾	164 434	8 713
Prix moyen	144,55 €	146,11 €
Plan n° 6 Tranche 2011	-	-
Plan n° 7 Tranche 2012	-	8 713
Plan n° 7 Tranche 2013	-	-
Plan n° 7 Tranche 2014	-	-
Plan n° 9 Tranche 2018	-	-
Plan n° 10 Tranche 2019	164 434	-

(1) A l'exclusion des membres du Directoire.

(2) Le nombre des attributions les plus importantes peut être supérieur à 10 dans le cas où plusieurs participants ont reçu le même nombre de Stock-Options. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

DIX ATTRIBUTIONS ET DISPONIBILITÉS D'AP LES PLUS IMPORTANTES EN 2019 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

	Dix attributions d'AP les plus importantes au cours de l'exercice 2019 ⁽¹⁾⁽²⁾	Dix disponibilités d'AP les plus importantes au cours de l'exercice 2019 ⁽¹⁾⁽²⁾
Nombre d'AP attribuées ou devenues disponibles	37 812	8 563

(1) A l'exclusion des membres du Directoire.

(2) Le nombre des attributions les plus importantes est supérieur à 10, car plusieurs participants ont reçu le même nombre d'Actions de Performance. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

3.3.3.5 TRANSACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LES ACTIONS DU GROUPE (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Nom	Date	Nature de l'opération	Nombre	Prix unitaire
Membres du directoire				
	11/01/2019	Achat/rachat d'Actions Jumelées URW	87 553	143,80 €
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	23/04/2019	Actions de performance définitivement attribuées	2 561	154,65 €
	30/04/2019	Souscription de parts du plan d'épargne entreprise (Actions Jumelées URW)	212,784	117,49 €
M. Jaap Tonckens Directeur général Finance Groupe	04/03/2019	Actions de performance définitivement attribuées	1 536	142,80 €
	21/03/2019	Nantissement d'Actions Jumelées URW	1 321	234,95 €
	30/04/2019	Souscription de parts du plan d'épargne entreprise (Actions Jumelées URW)	212,784	117,49 €
Membres du CS				
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker Membre du CS	09/01/2019	Acquisition d'Actions Jumelées URW	235	140,92 €
M. Roderick Munsters Membre du CS	15/02/2019	Acquisition d'Actions Jumelées URW	200	142,56 €
	27/06/2019	Acquisition d'Actions Jumelées URW	300	126,10 €

3.3.4 STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE, PLANS D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONNARIAT SALARIÉ

La Rémunération Variable Long Terme (RLT) en actions est un élément essentiel de la politique de rémunération du Groupe. Il s'agit d'un outil de fidélisation important, conçu pour renforcer la loyauté et l'engagement des participants dans la performance du Groupe, tout en alignant leurs intérêts sur les objectifs de création de valeur à long terme du Groupe et de ses actionnaires, notamment suite à l'opération Westfield.

La RLT est composée de deux instruments de rémunération en actions : les Stock-Options de Performance (SO) et les Actions de Performance (AP). Ces deux instruments sont soumis aux conditions de performance et de présence pour tous les participants.

Les SO et AP sont consenties aux collaborateurs et aux membres du Directoire, en contrepartie notamment de leur exemplarité, de l'accroissement de leur responsabilité, de leur rôle clé au sein du Groupe et de leur contribution à long terme à la performance du Groupe.

Les plans applicables à l'ensemble des salariés et aux membres du Directoire sont en tous points identiques.

Le ratio entre le nombre de SO et le nombre d'AP reçues par chaque bénéficiaire est revu chaque année par le CS. Ce ratio est identique pour chaque participant, qu'il soit membre du Directoire ou salarié.

Les attributions par bénéficiaire ne sont pas automatiques en nombre ou en fréquence. Elles varient d'une année à l'autre, tant en termes de participants qu'en termes d'Actions Jumelées attribuées. En 2019, il y avait 457 participants au programme de RLT, soit 12,6 % des salariés du Groupe.

Conformément au Code Afep-Medef, les obligations de conservation et d'investissement en actions applicables aux membres du Directoire sont exposées à la section 3.4.1.

3.3.4.1 PLANS DE STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE AUTORISATION PRÉALABLE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à attribuer des SO et des AP et énonce les principes suivants :

- une durée d'autorisation limitée à 38 mois ;
- un montant maximum de l'enveloppe permettant de contenir strictement l'effet dilutif potentiel ;
- un pourcentage maximum d'attribution pour le Président du Directoire ;
- un pourcentage maximum d'attribution pour les membres du Directoire ;
- l'obligation de prévoir des conditions de présence et de performance ;
- l'obligation de prévoir une période de référence pour la détermination de(s) condition(s) de performance.

DÉTERMINATION PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Annuellement, le CS sur recommandation du CR :

- détermine l'enveloppe globale de SO et d'AP à attribuer en tenant compte des seuils fixés par l'Assemblée Générale, de l'effet dilutif potentiel pour les actionnaires et du coût financier de l'attribution pour le Groupe ;
- fixe le nombre de SO et d'AP attribuées à chacun des membres du Directoire ;
- fixe les obligations de conservation et d'investissement en actions des membres du Directoire.

MISE EN ŒUVRE PAR LE DIRECTOIRE

Le Directoire détermine les modalités d'attribution des plans, et notamment :

- la liste des salariés participants et le montant de leur attribution, dans le cadre de l'enveloppe déterminée par le CS ;
- les modalités et conditions du plan, notamment les conditions de présence ;
- la période d'acquisition pour les SO et les AP et les périodes de référence ;
- le prix de souscription au moment de l'attribution des SO est exempt de toute décote et conforme aux règles énoncées dans le Code de commerce.

3.3.4.2 CONDITIONS GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS DE SO ET D'AP AUX SALARIÉS ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les plans d'attribution de SO et d'AP respectent les principes suivants :

- une période d'attribution stable et récurrente prohibant tout effet d'aubaine. En effet, conformément à l'article L. 225-177 du Code de commerce, aucune attribution ne peut intervenir :
 - moins de 20 jours de bourse après (i) le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou (ii) une augmentation de capital social ;
 - dans le délai de 10 jours de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou les comptes annuels sont rendus publics ;
 - dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information privilégiée.
- en outre, sauf raisons légitimes, aucune attribution ne peut intervenir au-delà d'une période de 120 jours suivant la date de publication des comptes annuels ;
- aucune décote sur le prix d'exercice des stock-options n'est autorisée ;
- une condition de présence continue de 24 mois précédant la levée de SO ou l'acquisition définitive d'AP ;
- des conditions de performance strictes, calculées sur une longue période (3 ans minimum), directement liées à la performance et à la stratégie à long terme du Groupe : pas de récompense en cas de sous-performance ;
- un plafonnement des allocations au Président du Directoire et au Directeur général Finance Groupe ;
- un plafonnement de l'attribution globale pour limiter l'effet dilutif potentiel et le coût financier pour le Groupe.

AUTORISATIONS EN COURS – EFFET DILUTIF POTENTIEL

- Stock-Options de Performance - autorisation en cours : L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan SO 2020 a été accordée le 17 mai 2019 (résolution n° 20).

- Autorisation actuelle des Actions de Performance : L'autorisation de l'Assemblée Générale en vigueur pour le plan AP 2020 a été accordée le 17 mai 2019 (résolution n° 21).

- Effet dilutif potentiel général :

Le nombre total (i) de SO attribuées mais non encore exercées ; (ii) d'AP attribuées mais non encore acquises ; et (iii) de SO et d'AP qui peuvent être attribuées au titre de la partie non utilisée des enveloppes encore en vigueur, ne peut représenter un nombre d'actions supérieur à 8 % du capital social totalement dilué.

L'effet dilutif potentiel de ces instruments reste donc limité et géré par le Groupe. Si toutes les conditions de performance requises étaient remplies pendant la période spécifiée, et qu'aucune annulation ne devait survenir au cours de l'exécution du plan, cela représenterait 2,47 % du capital totalement dilué au 31 décembre 2019.

CONDITION DE PRÉSENCE

Les SO et les AP ne peuvent être acquises que par les participants qui sont en mesure de justifier leur présence effective au sein du Groupe pendant 24 mois continus juste avant l'exercice ou l'acquisition. Les SO et les AP deviendraient caduques en cas de démission, de licenciement, de résiliation du contrat ou de révocation du participant pour quelque raison que ce soit. Toutefois, elles resteraient valables en cas (i) de départ à la retraite, (ii) de cessation d'activité pour cause de décès ou d'invalidité (catégories 2 ou 3 prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ou équivalent selon la réglementation locale applicable), (iii) de décision explicite et justifiée du Directoire ou du CS dans des circonstances exceptionnelles, ou (iv) de substitution d'employeur.

CONDITION DE PERFORMANCE

Le CS s'assure que la RLT favorise la performance globale et n'encourage pas la prise de risque excessive. Mesurer et prendre en compte les performances du Groupe sur le long terme permet d'aligner les intérêts des actionnaires sur ceux des participants, qu'ils soient salariés ou membres du Directoire⁽¹⁾.

À partir de 2020, les plans AP et SO seront soumis à un test unique portant sur la condition de performance à l'expiration de la période de 3 ans à compter de la date d'attribution.

(1) Pour de plus amples informations sur la condition de performance, voir la politique de rémunération de 2020 décrite dans la section 3.4.1.

3.4 CONFORMITÉ

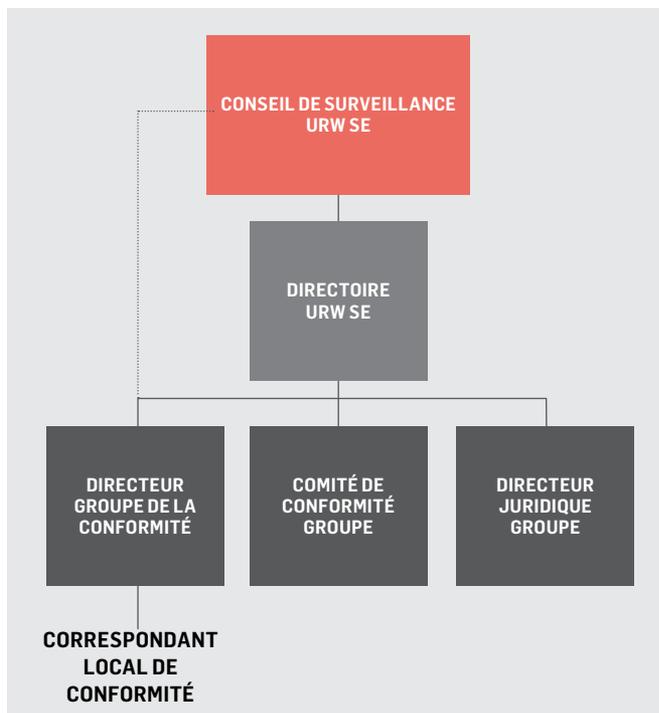
3.4.1 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ AU SEIN DU GROUPE URW

3.4.1.1 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : UNE EXIGENCE DE TOUS LES INSTANTS

L'éthique est l'une des valeurs fondamentales du Groupe, qui s'engage à mener ses activités de façon éthique et raisonnable. Le Groupe applique le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toutes les formes de pratiques contraires à l'éthique, comme les comportements inappropriés, irrespectueux ou interdits, la corruption, le trafic d'influence ou les violations des droits de l'homme. Les procédures de conformité du Groupe reposent sur une répartition précise des tâches et responsabilités, ainsi que sur la sensibilisation aux questions de conformité via une approche selon laquelle dirigeants et managers montrent la voie à suivre, et de programmes de formation active afin de veiller à ce que chacun prenne ses responsabilités et assure une conformité rigoureuse et efficace au sein du Groupe.

3.4.1.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE : DIRIGEANTS ET MANAGERS MONTRENT L'EXEMPLE

Dans le but d'assurer une bonne communication des informations, un juste niveau de responsabilité ainsi qu'un support appropriée et efficace à ces sujets, URW a mis en place une solide organisation en matière de conformité, en adéquation avec son empreinte géographique et locale.



3.4.1.2.1 DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE D'URW SE

Le Directoire d'URW SE est chargé, sous la supervision du Conseil de Surveillance, d'assurer la conformité à l'ensemble des lois et réglementations qui s'appliquent au Groupe. Il relève aussi de sa responsabilité de sensibiliser régulièrement aux questions et enjeux de conformité, et ce depuis le sommet de la hiérarchie. Cela fait partie du référentiel de conformité. Le Directoire signale toutes les violations des règles de conformité importantes au Conseil de Surveillance. Le rapport annuel sur la conformité et, le cas échéant, les rapports d'incident relatifs aux questions de conformité, sont présentés et discutés au sein du Directoire et du Conseil de Surveillance.

3.4.1.2.2 DIRECTEUR GROUPE DE LA CONFORMITÉ

Le Directeur Groupe de la Conformité (DGC) est nommé par le Conseil de Surveillance d'URW SE sur recommandation du Président du Directoire. Pour assurer une indépendance totale, le DGC rend compte au Président du Directoire et au Président du Conseil de Surveillance. Il est chargé des questions de conformité du Groupe. Le DGC assume la responsabilité directe de la plateforme européenne et, supervise, la plateforme américaine, en collaboration avec le Directeur Conformité (ou *Compliance Officer* - CO) de WFD Unibail-Rodamco N.V. (CO d'URW NV). Le périmètre de responsabilité du DGC englobe :

- Conception et suivi de la mise en œuvre du programme de conformité (dont le Code d'Éthique, le Programme anti-corruption, la Procédure de lutte contre le blanchiment et la Procédure de lancer d'alerte), ainsi que leur application ;
- Promotion de la sensibilisation à la conformité, à destination de tous les salariés et responsables ainsi que le Directoire et le Conseil de Surveillance, par le biais de sessions d'information et de formation présentielle et en ligne ;
- Tenue et la mise à jour de la cartographie des risques auxquels est exposé le Groupe en matière de corruption ;
- Ouverture d'enquêtes sur de possibles violations des règles de conformité, y compris celles signalées via l'URW Integrity Line, plateforme de lancement d'alerte du Groupe ;
- Transmission de rapports réguliers au Comité de Conformité Groupe, faisant état de sa conformité aux lois et réglementations applicables ;
- Publication et la présentation du Rapport annuel de conformité au Directoire et au Conseil de Surveillance.

Outre les ressources et budgets dédiés, le DGC et le CO d'URW NV bénéficient du soutien d'un Responsable Conformité Groupe ou un réseau de Correspondants locaux de Conformité pour s'acquitter de leurs tâches. Ils peuvent également solliciter l'appui et/ou la contribution de tous les départements du Groupe, et notamment du département juridique Groupe, ainsi que l'aide de conseillers externes.

3.4.1.2.3 COMITÉ DE CONFORMITÉ GROUPE

Le Comité de Conformité Groupe se compose de quatre membres nommés par le Directoire d'URW SE. Ce Comité est composé de la Directrice Générale Fonctions Centrales (présidente), le Directeur Groupe de la Conformité (DGC), le Directeur Juridique Groupe et un membre du Directoire d'URW SE ou de URW NV qui n'est pas directement impliqué dans le cas étudié par le Comité.

Les responsabilités du Comité de Conformité Groupe sont les suivantes :

- Prise de connaissance et évaluation du rapport de conformité du Groupe préparé par le DGC ;
- Formulation des recommandations sur le processus de *due diligence* présenté par le DGC ou le CO d'URW NV concernant l'environnement d'éthique des affaires en cas d'entrée sur un nouveau marché ;
- Évaluation de façon périodique relative à l'adéquation et l'efficacité des procédures anti-corruption du Groupe avec le Directeur Juridique Groupe, les Correspondants de Conformité locaux (plateforme européenne) et le CO d'URW NV (plateforme américaine), afin de proposer toute amélioration éventuelle ;
- Participation à la gestion de crise en cas de violation importante des règles de conformité.

3.4.1.2.4 DIRECTEUR JURIDIQUE GROUPE

Au sein d'URW, les questions de conformité suivantes sont du ressort du Directeur Juridique Groupe :

- Identification des (nouvelles) questions de gouvernance d'entreprise ou des évolutions importantes sur le plan législatif et/ou des pratiques de gouvernance d'entreprise, conseil auprès du Directoire d'URW SE et du Comité de la Gouvernance et des Nominations ;
- Supervision de la conformité réglementaire du Groupe, en liaison avec le DCG ;
- Détermination et annonce des périodes de fermeture (supplémentaires).

3.4.1.2.5 RÉSEAU DE CORRESPONDANTS LOCAUX DE CONFORMITÉ

Le Réseau de Correspondants locaux de Conformité a vocation à sensibiliser aux questions de conformité au niveau local, dans les différentes régions où le Groupe est implanté mais également de contribuer à la mise en œuvre locale des procédures de conformité du Groupe, et d'en assurer le suivi. Les Correspondants locaux de Conformité apportent des conseils de premier niveau au personnel d'URW à l'échelon local, signalent au DCG un potentiel problème ou violation de conformité, proposent des améliorations adaptées à apporter aux procédures de conformité, notamment au Programme anti-corruption, afin d'assurer une mise en œuvre efficace à l'échelle du Groupe.

3.4.1.2.6 AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Dans un contexte opérationnel en perpétuelle mutation, le Groupe est audité par des professionnels externes et internes, qui ont pour mission de détecter et contrer toute violation des procédures de conformité, et d'améliorer ces dernières.

3.4.1.3 CODE D'ÉTHIQUE

Le code d'Éthique décrit les valeurs et les principes que chaque employé du groupe doit respecter dans le cadre de son travail. Ces règles de conduite guident le comportement des employés et des dirigeants lorsqu'ils agissent au sein ou au nom du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield.

En particulier, le code d'Éthique interdit strictement d'offrir ou de recevoir des sommes illégales, établit des restrictions claires sur le fait de donner et/ou de recevoir des cadeaux et exige des employés qu'ils se conforment aux lois et règlements applicables. Une campagne annuelle de formation (e-learning) est organisée pour sensibiliser les employés aux principes éthiques du Groupe. Toute violation de ces principes peut entraîner des mesures disciplinaires et des poursuites judiciaires. Le Code d'Éthique peut être consulté à l'adresse <https://www.urw.com/fr-fr/group/corporate-governance/code-of-ethics>

3.4.1.4 PLATEFORME DE LANCEMENT D'ALERTE : URW INTEGRITY LINE

Tous les salariés et prestataires sont encouragés à signaler tout cas ou suspicion d'activité criminelle, toute violation, avérée ou présumée, des lois nationales et internationales, tout(e) menace ou préjudice porté(e) à l'intérêt général, ainsi que toute violation du Code d'Éthique du Groupe relative à la corruption. Pour ce faire, le Groupe met à disposition une plateforme de lancement d'alerte. La plateforme est disponible 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, partout dans le monde, dans toutes les langues parlées au sein du Groupe (<https://urw.integrityline.org/>). La plateforme de lancement d'alerte permet le signalement anonyme et garantit la confidentialité totale des personnes qui effectuent un signalement. Conformément à la politique du Groupe, il est strictement interdit de prendre des mesures disciplinaires, discriminatoires ou de représailles contre tout salarié ou toute autre personne qui communique de bonne foi des informations sur une violation avérée ou présumée. Si le DGC et le CO d'URW NV (pour la plateforme américaine) mènent les enquêtes, le Directoire tranche sur l'incident en dernier ressort. Le DGC et le CO d'URW NV peuvent également solliciter l'aide du Réseau de Correspondants locaux de Conformité pendant leur enquête.

3.4.1.5 PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

3.4.1.5.1 CONCEPTION ET CONTEXTE DU PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

Le Programme anti-corruption (PAC) du Groupe vise à prévenir et à combattre la corruption, le versement de pots-de-vin, ainsi que le trafic d'influence. Il a été conçu dans le but de veiller à la conformité au droit applicable, telles que la loi française Sapin II, la loi britannique anti-corruption (« UKBA ») de 2010 et la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA »). Le PAC s'appuie notamment sur une cartographie des risques relatifs aux diverses activités du Groupe, dans les différentes régions d'implantation : paysage réglementaire, opération, relations avec les pouvoirs publics et les associés. Le Directoire d'URW SE font appliquer de façon stricte le principe de tolérance zéro du Groupe au regard des violations du PAC.

Le Programme anti-corruption du Groupe repose sur huit piliers :

CODE DE CONDUITE

Outre le Code d'Éthique du Groupe, l'ACP comprend un code de conduite relatif à la corruption, aux pots-de-vin et au trafic d'influence. Il existe un principe de tolérance zéro pour les violations du PAC et les infractions peuvent être sanctionnées. Le Code d'Éthique et le PAC d'URW s'inscrivent pleinement dans le cadre du programme de conformité du Groupe.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques de corruption du Groupe répond à différents critères propres aux régions où le Groupe mène ses activités, ainsi qu'aux opérations elles-mêmes. Les principaux domaines de risques sont le sponsoring/les dons, les investissement/les désinvestissement, le développement, les aéroports, le processus d'achats et les transactions avec les agents publics. La méthodologie employée pour concevoir la cartographie des risques se fonde sur des documents et des entretiens menés aux niveaux central et local pour valider et actualiser les scénarios de corruption pouvant surgir.

SYSTÈME D'ALERTE INTERNE

Le Groupe dispose d'un dispositif de recueil d'alerte (la « URW Integrity Line »), qui permet à l'ensemble du personnel et des prestataires de signaler de façon confidentiel et anonyme les incidents au DGC et au CO d'URW NV (pour la plateforme américaine). Le dispositif de recueil d'alerte et la plateforme sont accessibles à l'adresse <https://urw.integrityline.org/>.

PROCESSUS DE DUE DILIGENCE APPLICABLE AUX TIERS

Le Groupe a mis en place la procédure « Know Your Partner » (connaître son co-contractant), qui repose sur des points de vigilance spécifiques, visant à évaluer le risque d'exposition d'un associé à des pratiques de corruption avant d'engager une relation contractuelle avec lui. Le processus de due diligence peut comprendre des questionnaires et une vérification des antécédents, des entretiens réalisés en interne et/ou externe. Dans certains cas, le DGC soumet les conclusions du processus de *due diligence* au Comité de Conformité Groupe afin de discuter du profil de risque et fournir des recommandations.

VÉRIFICATION COMPTABLE

Le processus de prise de décision du Groupe est collectif en ce qui concerne les investissements, les désinvestissements et les achats. Le Groupe applique le principe des « quatre yeux » pour le traitement des factures : une personne approuve le bon de commande, une autre personne approuve la facture. Il existe en outre une séparation des tâches pour tout paiement. Les écritures manuelles comptables sont systématiquement vérifiées par le chef comptable, tandis que les comptes sont révisés par les contrôleurs légaux des comptes.

FORMATION

Afin de sensibiliser et d'ancrer la culture de la conformité dans le Groupe, des formations obligatoires portant sur l'éthique et le Programme anti-corruption sont dispensées aux salariés. Elles se composent aussi bien de modules généraux sur le thème de la corruption, que de sessions spécifiques axées sur la réalisation d'un processus de due diligence. Le personnel des départements identifiés dans la cartographie des risques d'URW comme étant les plus exposés à la corruption doit assister à ces formations en présentiel. D'autres formations en ligne obligatoires portant sur la lutte contre la corruption sont destinées à tous les autres salariés et responsables du Groupe.

MESURES DISCIPLINAIRES

Des mesures disciplinaires peuvent être prises en cas de corruption ou de violation du PAC, conformément au principe de tolérance zéro du Groupe. En vertu de la législation locale, le PAC fait partie du règlement intérieur régissant les activités locales et contribue à la base disciplinaire.

ÉVALUATION DU PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

Afin de garantir le respect du PAC et d'assurer son amélioration constante, le PAC fait partie du périmètre du Département Audit interne. Il a été examiné par un cabinet d'avocats en 2017 et fait actuellement l'objet d'un deuxième examen.

Conformément au PAC, le Groupe intègre également des clauses anti-corruption dans les contrats conclus avec ses co-contractants, afin de rappeler aux parties contractantes qu'aucun acte de corruption et/ou comportement contraire à l'éthique ne sera toléré par l'une ou l'autre des parties.

3.4.1.5.2 CADEAUX, REPAS ET INVITATIONS

Les montants relatifs aux frais d'hébergement et de promotion ou à d'autres frais opérationnels, aussi bien reçus ou que versés, doivent être d'une valeur raisonnable, peu fréquents, directement liés à la promotion des actifs, du savoir-faire, des produits ou des services du Groupe, liés à l'exécution d'un contrat ou à l'établissement/à la préservation de relations commerciales cordiales, en dehors de toute procédure d'appel d'offres ou dans le cadre de la politique RSE du Groupe. Ces montants doivent, le cas échéant, être approuvés et non donnés à des fins de corruption ou avec l'intention de bénéficier d'une contrepartie.

3.4.1.5.3 RELATIONS AVEC LES AGENTS PUBLICS

Le Groupe favorise le dialogue avec les organismes publics et les organisations non-gouvernementales dans tous les pays où il mène ses activités. Les relations avec les agents publics doivent répondre à des critères de transparence et de traçabilité. Un examen des antécédents et de la réputation doit systématiquement être mené avant d'engager toute relation commerciale avec un agent public.

3.4.1.5.4 SPONSORING ET DONS DE BIENFAISANCE

Les dons à des œuvres de charité, les projets à caractère social ou à but non lucratif comportent un risque de détournement de fonds ou d'actifs de grande valeur au profit d'un agent public ou d'une entité privée. Il convient donc d'être particulièrement prudent si un éventuel don est lié, d'une manière ou d'une autre, à un agent public avec lequel le Groupe a mené, mène ou prévoit de mener des activités commerciales. Tout don excédant 15 000 €/\$/£ doit faire l'objet d'une validation préalable de la Directrice Générale Fonctions Centrales s'agissant des opérations en Europe et du Président US s'agissant des opérations aux États-Unis. Une liste annuelle des financements relevant du sponsoring et des dons de bienfaisance figure dans les registres du Groupe.

3.4.1.6 PRÉVENTION DU BLANCHIMENT ET DU FINANCEMENT DU TERRORISME

La procédure de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme requiert la vigilance des salariés et la réalisation d'un processus de due diligence avant de nouer certaines relations commerciales. Ces vérifications comprennent l'identification des éventuels bénéficiaires effectifs et des personnes politiquement exposées, sur lesquels il convient d'enquêter. On pratiquera notamment une vérification des antécédents à l'aide de bases de données et d'un examen des réponses données dans les questionnaires.

3.4.2 DONNÉES PERSONNELLES

Les données personnelles représentent un enjeu majeur pour ses clients, collaborateurs, et partenaires et par la même pour le groupe URW. Cet esprit de responsabilité s'impose lors de la mise en œuvre et le développement de l'expérience offerte à ses clients, dans un cadre propice à garantir la protection et l'exemplarité dans la gestion quotidienne des données personnelles collectées en conformité avec les réglementations nationales applicables.

Le Groupe s'est donc doté (i) d'une structure claire et efficace afin de disposer d'instances de gouvernance des sujets relatifs à la collecte, l'utilisation et la protection des données personnelles, (ii) d'un ensemble de process robustes pour mieux accompagner le traitement des données au quotidien, et (iii) d'une vieille organisation pour assurer le meilleur niveau de conformité avec un contexte légal et réglementaire en perpétuelle évolution.

3.4.2.1 UNE GOUVERNANCE CLAIRE ET EFFICIENTE DES DONNÉES PERSONNELLES

Alors que l'année 2018 était caractérisée par la mise en place de nombreuses mesures pour se conformer, dans les délais, avec la nouvelle réglementation relative à la protection des données personnelles (RGPD), l'année 2019 a été le premier exercice au cours duquel un premier retour d'expérience a pu être mené sur les mesures de conformité déployées et leurs effets.

Cette recherche active de la conformité, qui représente un défi sans cesse renouvelé, repose sur une volonté managériale claire directement intégrée dans les différents services du Groupe. Il s'agit en effet pour le Groupe d'assurer le respect de ses obligations légales et réglementaires tout en accompagnant les initiatives marketing et commerciales, afin d'offrir des services toujours plus innovants à ses clients, partenaires et autres parties prenantes.

La gouvernance mise en place repose sur différents niveaux selon un principe d'escalade. Cette gouvernance s'organise autour :

- D'un Responsable de la Protection des données (DPO), enregistré auprès de la CNIL. :

Ce DPO Groupe

- Anime un réseau de correspondants locaux ou de DPOs locaux dans chaque pays d'Europe continentale où le groupe est présent. Chaque correspondant local (dont certains ont le statut de DPO auprès des entités locales de protection des données) effectue une veille juridique et opérationnelle pour le pays dont il a la responsabilité. L'ensemble des correspondants se réunit mensuellement dans un comité dédié afin de partager les meilleures pratiques du marché.
- Coordonne la stratégie de protection des données personnelles du Groupe avec le Privacy Counsel en charge de la conformité avec le California Consumer Privacy Act pour les activités du Groupe dans l'état de Californie (USA).
- D'une gestion en mode projet permettant une approche « *privacy by design* » par les équipes en charge de projets ou services susceptibles d'impliquer la collecte ou l'utilisation de données personnelles (IT, RH, marketing, marques, juridique, ...);
- D'un Comité de Protection des Données composé du Directrice Générale de Fonctions Centrales, du Président US, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur IT Groupe, dont l'objet est de s'assurer de la bonne application de la stratégie groupe relative à la protection des données, de procéder à la revue des évaluations d'impact de certains projets et des risques d'exposition des données collectées, et d'arrêter les mesures de réduction des risques jugées appropriées.

3.4.2.2 GÉRER LES DONNÉES PERSONNELLES AU QUOTIDIEN DE FAÇON RESPONSABLE

Soucieux de ses responsabilités en la matière, le Groupe s'attache à assurer une protection efficace et un traitement raisonnable des données personnelles collectées.

3.4.2.2.1 UNE RIGUEUR AU QUOTIDIEN

Chaque nouveau projet impliquant un traitement de données personnelles fait l'objet d'un accompagnement juridique. En outre, des efforts importants sont mis en matière de sensibilisation et de formation sur la gestion des données personnelles : chaque collaborateur bénéficie d'une formation en ligne au RGPD et les départements les plus exposés se voient dispenser des formations présentielle personnalisées.

Le Groupe a mis en place un processus d'accès et de réclamation ouvert à ses clients et d'ores et déjà déployé aux Etats-Unis un outil de gestion intégré, permettant de répondre de façon rapide et adaptée aux demandes des personnes exerçant leurs droits en matière de données personnelles.

Cette gestion implique également le renforcement des relations du Groupe avec ses partenaires afin que ceux-ci s'engagent dans une démarche de conformité.

3.4.2.2.2 UNE UTILISATION RAISONNÉE ET CONTRÔLÉE DES DONNÉES PERSONNELLES

Au-delà de la mise en place d'un cadre interne propre à assurer la conformité avec la réglementation l'application effective dudit cadre fait l'objet d'un suivi régulier et de missions d'audit interne menées par les équipes dédiées du Groupe.

3.4.2.3 ACCOMPAGNER UN CONTEXTE LÉGAL TOUJOURS MOUVANT

Au-delà du Règlement Européen sur la Protection des Données à caractère personnel, chaque Etat membre de l'Union Européenne a interprété les dispositions du RGPD par l'édiction de normes nationales et par la jurisprudence élaborée par ses instances nationales (tribunaux et autorités locales de protection des données personnelles). Dans le même temps, l'état de Californie (USA) dans lequel le Groupe opère a mis en place sa propre réglementation.

Cette multiplication des normes et des réglementations applicables conjuguée à des objectifs ou philosophies qui peuvent diverger rendent de plus en plus complexe le suivi des évolutions réglementaires. C'est un des pour URW s'attache à relever au quotidien cet enjeu majeur afin de maintenir une conformité globale tenant compte des spécificités locales.

3.5 RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, lors de sa réunion du 12 février 2020, le Conseil de Surveillance a arrêté le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à la prochaine Assemblée Générale, en même temps que les observations du CS sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice, étant précisé que ces observations sont exposées dans la Brochure de convocation à l'Assemblée Générale 2020.

	Références textuelles	Section du Document d'Enregistrement Universel
Gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.2
Conventions réglementées	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.2.2.5
Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante	L. 225-82-2 du Code de commerce	3.3.1
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité	L. 225-37-4 du Code de commerce	7.5
Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.2.2
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de Surveillance, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.2.2
Limitations que le Conseil de Surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	L. 225-37-4 du Code de commerce	7.6.5.2.1
« Appliquer ou Expliquer »	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L. 225-37-4 du Code de commerce	N/A
Procédure de gestion des conventions courantes en application du second alinea de l'article L. 225-87 du Code de commerce	L. 225-37-4 du Code de commerce	3.2.2.5
Informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'OPA ou d'OPE	L. 225-37-5 du Code de commerce	7.8
Observations du Conseil de Surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	L. 225-68 du Code de commerce	Brochure de convocation
Rémunération		
Information sur la Politique de Rémunération	L. 225-82-2 du Code de commerce	3.3
Informations sur les rémunérations des mandataires sociaux	L. 225-37-3 du Code de commerce	3.3

CHAPITRE 4

REVUE DE L'ACTIVITÉ

4.1	ANALYSE DES RESULTATS	203
4.1.1	Rapport d'activité et résultats 2019	203
4.1.2	Investissements et cessions	227
4.1.3	Projets de développement au 31 décembre 2019	228
4.1.4	Patrimoine et Actif Net Réévalué au 31 décembre 2019	234
4.1.5	Ressources financières	252
4.1.6	Indicateurs de performance EPRA	259

4.1 ANALYSE DES RESULTATS⁽¹⁾

4.1.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2019

4.1.1.1 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PRINCIPES COMPTABLES

PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW ou le Groupe) au 31 décembre 2019 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne à cette date.

URW a adopté la nouvelle norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019. URW a appliqué IFRS 16 en utilisant la méthode rétrospective modifiée, l'information comparative n'a donc pas été retraitée.

IFRS 16 introduit un modèle de comptabilisation unique des contrats de location, basé sur la situation financière consolidée. Le preneur reconnaît un actif « droits d'utilisation » représentant son droit d'utiliser l'actif sous-jacent et un passif de location représentant son obligation de paiements locatifs. Ces actifs « droits d'utilisation » sont amortis sur la durée la plus courte entre celle du contrat ou celle d'utilisation de l'actif. Les charges financières relatives au passif de location sont présentées dans le Résultat financier net. Il existe des exemptions facultatives sur les contrats de location à court terme qu'URW a choisi d'utiliser. La charge locative est alors constatée sur une base linéaire tel que permis par IFRS 16. Avant l'application d'IFRS 16, URW avait déjà capitalisé les obligations locatives, principalement les principaux baux fonciers. Au 31 décembre 2018, 387 M€ étaient comptabilisés dans l'Etat de la situation financière consolidée au titre de la capitalisation des engagements locatifs (en dettes courantes et non courantes), conformément à IAS 17.

Lors de la première application d'IFRS 16, URW a constaté à l'actif de nouveaux « droits d'utilisation » et des passifs de location pour 474 M€, principalement pour ses contrats conclus avec l'aéroport international de Los Angeles (LAX) pour la gestion du Terminal Tom Bradley et du Terminal 1. URW a estimé l'actif « droits d'utilisation » à la date de la première application pour les contrats de location enregistrés antérieurement comme une location simple pour un montant égal au passif de location.

Selon IFRS 16, les paiements des passifs de location sont classés en opérations de financement et les charges d'intérêt associées comme des intérêts payés, alors qu'antérieurement le montant total des paiements locatifs, relatifs aux contrats de location simple, étaient compris dans les flux de trésorerie opérationnels avant opération de financement et impôts.

IMPACT D'IFRS 16 EN 2019

État de la situation financière consolidée (impact au 1^{er} janvier 2019)

- +410 M€ d'augmentation des immeubles de placement évalués à la juste valeur ;
- +64 M€ dans les autres actifs corporels ;
- +474 M€ d'augmentation des dettes de location (dont 441 M€ de non courant et 33 M€ de courant).

État du résultat global consolidé

- +50,7 M€ d'impact positif sur les Loyers Nets (NRI) de 2019 ;

- -23,1 M€ d'augmentation des charges financières ;
 - -0,3 M€ d'augmentation des frais de fonctionnement ;
 - +27,3 M€ d'impact positif sur le Résultat Net Récurrent de la Période.
- État des flux de trésorerie consolidés
- +62,5 M€ d'impact positif sur le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ;
 - -62,5 M€ d'impact négatif sur le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

URW a aussi adopté la norme IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019, sans impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe. Aucun autre changement significatif n'a été effectué par rapport aux principes comptables qui avaient été appliqués au 31 décembre 2018 pour la préparation des états financiers en IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne.

Depuis 2018, le Groupe a également préparé des états financiers consolidés selon la méthode proportionnelle, dans lesquels les sociétés en contrôle conjoint sont prises en compte en proportionnelle, au lieu d'une mise en équivalence dans les états financiers en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle. Par conséquent, le rapport d'activité et résultats sont présentés sur la base des états financiers en proportionnelle, sans impact sur le résultat net.

Lorsque cela est pertinent, les indicateurs de performance sont conformes aux recommandations de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA)⁽²⁾. Un récapitulatif est présenté à la fin du Rapport d'activité.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2018 sont :

- La cession des 34 % d'intérêt d'URW dans le centre commercial Jumbo en février 2019 ;
- La cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park à Westfield Stratford City à deux investisseurs institutionnels en mai 2019 ;
- La cession de l'immeuble de bureaux Majunga à un groupement d'investisseurs institutionnels en juillet 2019 ; et
- La cession des 66,67 % de participation d'URW dans le centre commercial Ring-Center à Berlin en décembre 2019.

REPORTING OPÉRATIONNEL

URW est organisé d'un point de vue opérationnel en neuf régions : France, États-Unis, Europe centrale, Espagne, Royaume-Uni, Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas. Par ailleurs, le Groupe a des projets de développement significatifs dans deux autres régions : Italie et Belgique.

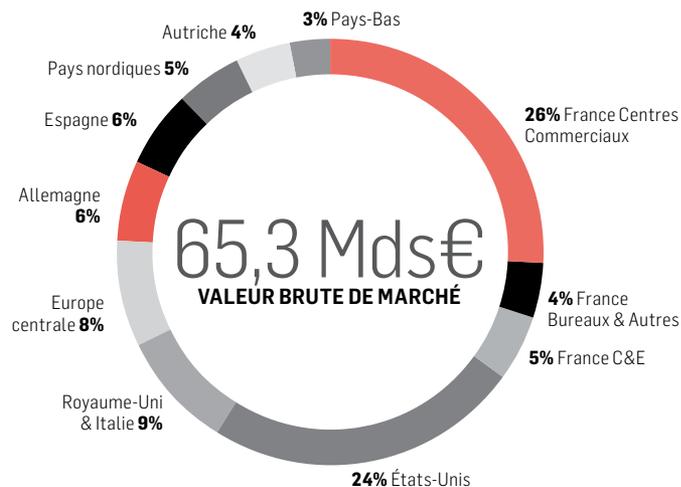
La France, qui représente une part substantielle dans les trois activités du Groupe, est divisée en trois segments : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, et Congrès & Expositions (C&E)⁽³⁾.

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.

(2) Les recommandations de l'EPRA sont disponibles sur le site internet : www.epra.com.

(3) C&E inclut l'actif commerces Les Boutiques du Palais.

Dans les autres régions, l'activité Centres Commerciaux est très largement prépondérante. La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2019.



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

4.1.1.2 COMMENTAIRES DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

Les activités d'URW en tant que Groupe n'ont commencé qu'à partir du 7 juin 2018, date à laquelle l'acquisition de Westfield a été finalisée. Par conséquent, les commentaires de l'activité par pôle présentés ci-dessous ne concernent que le périmètre Europe continentale du Groupe avant la transaction. Un paragraphe séparé (« Rapport d'activité au Royaume-Uni et aux États-Unis ») a été ajouté afin de fournir aux investisseurs une vue d'ensemble des principaux événements concernant le Royaume-Uni et les États-Unis en 2019. Sauf indication contraire, toutes les informations ne concernent que les actifs d'URW en Europe continentale et portent sur la période se terminant le 31 décembre 2019. Les comparatifs concernent la même période pour l'année 2018.

EUROPE CONTINENTALE - CENTRES COMMERCIAUX

ACTIVITÉ

Nombre de visites⁽¹⁾

Au 30 novembre, le nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW a augmenté de +3,3 % et de +3,8 % pour les actifs Flagship, démontrant l'attractivité des actifs du Groupe. En France, le nombre de visites a augmenté de +5,9 % (+521 points de base au-dessus de l'indice du CNCC) et de +6,5 % pour les actifs Flagship (+576 points de base au-dessus de l'indice du CNCC). Au 30 novembre, le nombre de visites en Europe centrale a augmenté de +2,6 %, et de +2,3 % et +1,3 % en Allemagne et en Espagne (surperformant leurs indices nationaux de respectivement +338 et +98 points de base). Elles sont restées stables dans les Pays nordiques malgré la mauvaise performance de Fisketorvet (-3,5 %) liée aux travaux autour du centre commercial. Aux Pays-Bas, le nombre de visites a reculé de -1,1 %.

Le nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW au 31 décembre a augmenté de +2,6 %, et de +3,0 % pour les actifs Flagship, démontrant l'attractivité des actifs du Groupe. En France, le nombre de visites a augmenté de +4,6 % (+431 points de base au-dessus de l'indice du CNCC) et de +5,0 % pour les Flagships (+473 points de base au-dessus de l'indice du CNCC), malgré une perte de 1,8 million de visites en décembre 2019 par rapport à décembre 2018, principalement en région parisienne, en raison des grèves dans les transports.

Performances des enseignes⁽²⁾

Au 30 novembre, les chiffres d'affaires des commerçants d'URW ont augmenté de +5,2 % et de +5,5 % pour les actifs Flagship, surperformant de respectivement +304 et +340 points de base les indices nationaux⁽³⁾. La gestion opérationnelle proactive mise en place de longue date par URW a largement contribué à la performance des enseignes, notamment grâce à la rotation active des locataires et à l'introduction de nouveaux concepts particulièrement dynamiques, afin de répondre à l'évolution des préférences des clients et d'attirer des visiteurs via des événements et animations uniques.

Les secteurs les plus dynamiques ont été les loisirs et divertissements (+7,5 %), le sport (+7,0 %), la restauration (+6,9 %) et le segment bien-être & beauté (+5,1 %), ainsi que celui de l'automobile dont les performances ont été exceptionnelles. Malgré des conditions de marché difficiles, les chiffres d'affaires dans le secteur du prêt-à-porter (30,5 % de la surface locative) ont augmenté de +2,2 %, après une année stable en 2018.

Les Pays nordiques (+14,1 %) et la France (+5,4 %) ont bénéficié de l'impact notable des livraisons de la Tesla Model 3. En excluant Tesla, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de +3,3 % au 30 novembre.

(1) Nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraisons de nouveaux centres, acquisitions d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2019, les centres commerciaux exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours sont Les Ateliers Gaité, La Part-Dieu, CH Ursynow, Westfield Mall of the Netherlands, Garbera, La Vaguada, et Gropius Passagen. Les Boutiques du Palais est désormais inclus dans le segment C&E. Le nombre de visites inclut les centres commerciaux comptabilisés par mise en équivalence (Westfield Rosny 2, CentrO, Paunsdorf et Metropole Zlicin), mais n'inclut pas Zlote Tarasy qui n'est pas géré par URW.

(2) Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2019, les centres commerciaux exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours sont Les Ateliers Gaité, La Part-Dieu, CH Ursynow, Garbera, et Gropius Passagen. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés. Les Boutiques du Palais est désormais inclus dans le segment C&E. Les chiffres d'affaires des commerçants incluent les centres commerciaux comptabilisés par mise en équivalence (Westfield Rosny 2, CentrO, Paunsdorf et Metropole Zlicin), mais n'incluent pas Zlote Tarasy qui n'est pas géré par URW.

(3) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) en novembre 2019 : France : l'Institut Français du Libre-Service (IFLS) excluant les surfaces alimentaires ; Espagne : *Instituto Nacional de Estadística* ; Europe centrale : *Český statistický úrad* (République tchèque), *Polska Rada Centrow Handlowych* (Pologne), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : *KMU Forschung* ; Pays nordiques : *HUI Research* (Suède), *Danmarks Statistik* (Danemark) ; Allemagne : *Destatis-Genesis*, hors opérateurs en ligne uniquement et ventes de carburants (*Federal Statistical Office*). Incluant les ventes uniquement en ligne pour la France, l'Espagne, la République tchèque et la Slovaquie et hors ventes uniquement en ligne pour l'Allemagne, les Pays nordiques, l'Autriche et la Pologne.

Région	Croissance des chiffres d'affaires des commerçants (%) (novembre 2019)	Performance versus indice national (bps)
France	+5,4	+379
Europe centrale	+3,9	+166
Espagne	+1,8	-74
Pays nordiques	+14,1	+1 054
Autriche	+0,7	+2
Allemagne	+4,4	+86
Total	+5,2	+304

- En France, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +5,4 %, surperformant l'indice national des ventes IFLS de +379 points de base et l'indice du CNCC de +459 points de base. Tous les actifs Flagship ont affiché une croissance positive de leurs chiffres d'affaires, les principaux contributeurs étant Westfield Carré Sénart (+13,5 %), Polygone Riviera (+9,7 %), Westfield Vélizy 2 (+9,6 %) et Westfield Parly 2 (+6,9 %) ;
- En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants sont en hausse de +3,9 %, principalement portée par Wroclavia (+15,4 %), Westfield Chodov (+9,9 %) et Aupark (+6,9 %), un résultat partiellement compensé par l'impact sur Westfield Arkadia (-3,3 %) et Galeria Mokotow (stable) de l'introduction en Pologne de la fermeture partielle des commerces le dimanche en 2018 et de son extension en 2019 (trois dimanches par mois sur quatre fermés en 2019 contre deux sur quatre en 2018) ;
- En Espagne, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,8 %, en deçà de l'indice national (+2,5 %) de -74 points de base. Malgré les bonnes performances de Bonaire (+6,4 %), Parquesur (+3,9 %) et Glòries (+2,5 %), les chiffres d'affaires des commerçants ont été affectés par La Vaguada (-1,7 %), négativement impactée par une enseigne en particulier, et La Maquinista (-1,7 %), qui a notamment souffert de la fermeture des lignes de métro pendant l'été et des troubles en Catalogne ;
- Dans les Pays nordiques, les chiffres d'affaires des commerçants (+14,1 %) ont été positivement impactés par l'exceptionnelle performance de Tesla à Westfield Mall of Scandinavia (+24,5 %) et Täby Centrum (+19,2 %). Les chiffres d'affaires des commerçants à Fisketorvet (-3,5 %) ont été affectés par les travaux de voirie et la fermeture du principal accès depuis le centre-ville (réouvert depuis début novembre) ;
- En Autriche, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +0,7 %, en ligne avec l'indice national ;
- En Allemagne, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +4,4 %, dépassant l'indice national de +86 points de base. Cette hausse est principalement liée aux excellentes performances de CentrO (+6,4 %) et de Ruhr Park (+6,3 %).

Les chiffres d'affaires des commerçants d'URW au 31 décembre ont augmenté de +4,7 % et +5,0 % pour les actifs Flagship, en dépit des

grèves dans les transports en France et d'un effet calendaire négatif (un samedi de moins en décembre qu'en 2018).

Activité locative

Bien que les enseignes revoient de plus en plus leur implantation de magasins et prennent plus de temps pour décider de l'ouverture de nouveaux points de vente, URW a signé 1 367 baux (+9 %⁽¹⁾ par rapport à 2018) et généré un gain locatif⁽²⁾ de +12,0 % (+11,7 % en 2018) et +13,9 % (+14,4 %) sur les actifs Flagship⁽³⁾. Le taux de rotation était de 10,6 %, en ligne avec l'objectif d'URW de 10 % au minimum de rotation⁽⁴⁾ des commerçants ou concepts par an dans chacun de ses centres commerciaux.

Grâce à la nouvelle plateforme de commercialisation internationale, le Groupe a renforcé ses relations commerciales entre les États-Unis et l'Europe en accélérant le développement d'enseignes internationales telles qu'Abercrombie & Fitch (qui a signé un total de dix baux : cinq en France, quatre en Espagne et un en Autriche), Hugo Boss (six baux en Europe continentale) et The Void (une enseigne spécialisée sur l'expérience de réalité virtuelle avec huit baux signés en Europe continentale).

L'année 2019 a été marquée par un certain nombre de faillites (98 enseignes et 203 boutiques) dans le portefeuille d'URW en Europe continentale, dont la majeure partie en France et dans les Pays nordiques. Au total, celles-ci représentent une exposition potentielle de 30,7 M€ de Loyer Minimum Garanti (LMG) (loyers annuels perçus (part du Groupe)) pour les enseignes concernées, soit 2,2 % du LMG. 79 % des surfaces locatives concernées sont encore occupées ou ont déjà été relouées.

Une gestion locative proactive a été mise en place afin de remplacer les enseignes affichant une moindre performance via des re-commercialisations ou des restructurations d'unités. Les principaux baux signés sont notamment :

- Westfield Forum des Halles** : re-commercialisation de l'ancien Forever 21 à une pharmacie (plus de 2 000 m²) dont l'ouverture est prévue en mai 2020, renforçant ainsi l'offre de proximité du centre, et de l'ancien New Look à Bershka (2 000 m², leur plus grande boutique au monde dans un centre commercial) dont l'ouverture est prévue au quatrième trimestre 2020 ;
- Westfield Mall of Scandinavia : introduction du concept temporaire NA-KD, l'une des enseignes de mode en ligne les plus dynamiques, sur plus de 2 500 m², suite à la faillite d'une enseigne du secteur de la maison. L'unité est désormais louée de façon permanente à Decathlon (ouverture en février 2020) ;
- Westfield Les 4 Temps** : division et re-commercialisation de l'ancien local New Look à Pull & Bear dont l'ouverture est prévue au deuxième trimestre 2020 et à Yaya, offre différenciante de restauration (un restaurant grec opéré par le célèbre chef Juan Arbelaez) ;
- La Maquinista** : fermeture de Forever 21 et introduction d'Urban Outfitters ainsi que de deux autres enseignes de mode différenciantes et internationales sur des formats flagships.

(1) Retraité des 66 baux signés en 2018 sur les quatre centres commerciaux espagnols cédés (juillet 2018) et sur Jumbo (février 2019). Le nombre de baux signés en 2018 avant ce retraitement était de 1 319.

(2) Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et re-commercialisations.

(3) Les actifs Flagship d'URW en Europe continentale sont : Westfield Les 4 Temps, Aéroville, Westfield Parly 2, Westfield Vélizy 2, Westfield Carré Sénart, Westfield Rosny 2, Westfield Forum des Halles, Carrousel du Louvre, CNIT, Confluence, La Part-Dieu, Villeneuve 2, Westfield Euralille, Polygone Riviera, La Vaguada, Parquesur, Bonaire, Splau, La Maquinista, Glòries, Donau Zentrum, Shopping City Süd, Centrum Cerny Most, Westfield Chodov, Wroclavia, Galeria Mokotow, Zlote Tarasy, Westfield Arkadia, Aupark, Fisketorvet, Westfield Mall of Scandinavia, Täby Centrum, Stadshart Amstelveen, Westfield Mall of the Netherlands, Ruhr Park, Gropius Passagen, CentrO et Pasing Arcaden.

(4) Taux de rotation : (nombre de re-commercialisations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux à durée déterminée sont exclus.

Concentration

Dans le cadre de son objectif stratégique de concentration sur les destinations Flagship et de son programme de cession de 6 Mds€, URW a approché au deuxième semestre 2019 plusieurs investisseurs auxquels elle a proposé de prendre une participation majoritaire dans cinq centres commerciaux français. En décembre, le Groupe a reçu des lettres d'intention d'investisseurs institutionnels sur la base desquelles le Groupe a signé un accord pour céder 54,2 % de sa participation dans ces actifs à un prix en ligne avec les valeurs d'expertise dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018. Le produit net attendu de la cession pour URW est de 1 511 M€. Voir la section « Événements post-clôture ».

Différenciation

Les enseignes suivantes ont décidé d'entrer sur le marché européen en implantant des boutiques dans les centres commerciaux d'URW :

- Victoria's Secret en France et en Suède (premiers concepts complets en France, à Westfield Forum des Halles, et en Suède, à Westfield Mall of Scandinavia) ;
- Lyle & Scott en Suède (Westfield Mall of Scandinavia) ;
- Intimissimi Uomo en Pologne (Galeria Mokotow) ;
- John Reed en France (So Ouest) ;
- Under Armour en Suède (Westfield Mall of Scandinavia) et en Pologne (Westfield Arkadia) ;
- America Today en Allemagne (CentrO) ;
- Dyson en Allemagne (CentrO) et, pour la première fois dans un centre commercial en France (Westfield Parly 2) ;
- BALR. en Allemagne (première boutique physique en dehors des Pays-Bas, à CentrO) ;
- Maisons du Monde en Autriche (Shopping City Süd) ;
- Ace & Tate aux Pays-Bas (première boutique dans un centre commercial, à Westfield Mall of the Netherlands).

URW se concentre sur les secteurs les plus dynamiques et les enseignes à forte notoriété performantes les « *Influencer Brands* ». 153 baux ont été signés avec des « *Influencer Brands* » (les marques d'influence), dont Tesla, Dyson, Rituals, JD Sports et John Reed. En outre, le Groupe a signé 16 baux avec le groupe Inditex et trois baux avec Uniqlo.

URW a continué à cibler les « *Digital Native Vertical Brands* » (DNVB⁽¹⁾) ; 19 baux ont été ainsi signés en 2019, avec des marques telles que Jimmy Fairly (deux boutiques ouvertes en France) et Daniel Wellington (trois boutiques signées en France) et des concepts multimarques comme Pyramid au Carrousel du Louvre, qui accueille 20 DNVBs.

Le Groupe poursuit sa stratégie de différenciation à travers des projets opérationnels, dont :

- Westfield Les 4 Temps : ouverture d'une nouvelle destination de mode en 2020, suite à la restructuration de l'unité Castorama, comprenant le plus grand flagship Zara en France (5 400 m²), ainsi que la création d'une place accueillant de grands événements et des partenariats commerciaux ;
- La Maquinista : les travaux ont démarré en octobre 2019 pour le *Fashion Pavilion*. Ce projet permettra de créer un nouveau pôle de mode haut de gamme de 4 500 m².

Partenariats Commerciaux

Le chiffre d'affaires des activités médias, commerce de détail et expérience de marque⁽²⁾ a augmenté de +11,2 % à 32,7 M€ en 2019 par rapport à 2018, grâce au déploiement en 2019 de la nouvelle stratégie de Partenariats Commerciaux et à la réalisation de synergies de revenus à hauteur de 4,8 M€ (sur un total de 25 M€ de synergies Partenariats Commerciaux à réaliser d'ici 2023).

Les faits marquants sont les suivants :

- Appels d'offres et harmonisation des conditions commerciales avec la signature de nouveaux contrats en Pologne (d'une valeur de 4,0 M€ sur la durée du contrat) et en Allemagne avec Visual Art, suite à une collaboration réussie au Royaume-Uni et dans les Pays nordiques ;
- Mise en place des premiers contrats paneuropéens, notamment avec Iqos (kiosques en Europe centrale), Acium (kiosques en France et en Espagne), Waterdrop (kiosques en Autriche et en Allemagne) et Sephora (première expérience de marque avec des produits expérimentiels, de détail et *in situ* en France, en Allemagne et en Pologne) ;
- Mise en place de nouveaux écrans numériques grands formats (par exemple, dans l'extension Westfield Vélizy 2).

Destinations et innovations

Le déploiement des concepts de destinations différenciants s'est poursuivi, au sein du Groupe avec la création des concepts *The Dining Experience*, *The Family Experience* et *Leisure & Wellness* :

- Westfield Vélizy 2 : 23 unités de restauration entièrement louées, une expérience de réalité virtuelle et un cinéma UGC de 18 salles. Le nombre de visites du centre est en hausse de +13,8 % depuis l'ouverture ;
- Westfield Carré Sénart : 12 unités de restauration entièrement louées, une nouvelle salle IMAX® dans le cinéma Pathé (qui compte désormais 17 salles) et la mise en oeuvre du concept *The Family Experience*, avec une aire de jeux extérieure et une garderie payante, ainsi qu'un nouveau concept de réalité virtuelle (*The Void*). Le nombre de visites du centre a augmenté de +3,9 % depuis le lancement du concept *The Dining Experience* ;
- Donau Zentrum : six nouveaux restaurants sont venus compléter les 16 unités déjà en place. Un bail a été signé pour le nouveau concept de réalité virtuelle *The Void*, ainsi que pour une salle de fitness John Reed de 2 800 m² ;
- CentrO : 20 unités de restauration rénovées et entièrement louées, la signature d'un bail avec *The Void*, ainsi que l'implantation d'un espace de 3 000 m² destiné à accueillir des expositions temporaires suite au succès de la campagne *Game of Thrones* en février 2019 ;
- Westfield Parly 2 : ouverture en juin 2019 d'un nouveau cinéma UGC de 12 salles comptant 2 200 sièges ;
- Aéroville : signature d'un bail dans le cadre d'une nouvelle destination loisirs, *La Tête Dans Les Nuages*, qui s'étend sur 5 000 m², dont l'ouverture est prévue fin 2020 ;
- Westfield Hamburg : signature d'un bail avec l'exploitant de Kinopolis Cinema pour dix salles et plus de 2 000 sièges.

(1) Plateformes de ventes digitales supprimant tous les intermédiaires pour vendre directement aux consommateurs les produits qu'elles fabriquent.

(2) Revenus hors part attribuable aux copropriétaires et associations de locataires.

URW Link a continué à développer ses relations avec les start-ups :

- La plateforme omnicanal alimentaire testée au cours du premier semestre au sein de Westfield Vélizy 2 a été étendue à tous les pays grâce à de nouveaux partenariats avec Wolt et Lieferando et le déploiement des partenariats avec Deliveroo et Uber Eats à l'international. Sur les sept actifs français sélectionnés, 47 % des restaurants éligibles ont déjà signé un contrat de partenariat avec des sociétés de livraison ;
- Une extension de la ferme urbaine « Sous les Fraises », construite sur le toit de So Ouest, a ouvert en juin 2019 ;
- Le partenariat avec « Too Good to Go », déployé sur l'ensemble du portefeuille français, a dépassé les attentes avec plus de 100 000 repas récupérés en 2019. Des solutions intelligentes en matière de déchets alimentaires seront mises en œuvre dans tous les centres commerciaux d'Europe en 2020 ;
- TROOV, la start-up française qui aide les visiteurs à retrouver leurs objets perdus, a déployé avec succès son offre sur l'ensemble du portefeuille français.

Pour renforcer encore plus ses relations avec les start-ups, URW a signé un contrat de partenariat avec blisce/, un fonds d'investissement *tier-1* qui s'engage dans des concepts prometteurs et innovants en matière de vente directe aux consommateurs. Ce partenariat permet à URW d'acquérir des connaissances technologiques et de se rapprocher de start-ups innovantes qui contribuent à façonner l'avenir de la consommation et du commerce de détail. URW a participé indirectement à la levée de fonds au profit de trois start-ups : Dice, une application de premier plan dédiée aux événements en direct, Brut, une plateforme mondiale de médias numériques, et Headspace, une plateforme digitale dédiée au bien-être.

URW a reçu le trophée eCAC40 « Management et Gouvernance » par Les Echos, premier journal économique français, en reconnaissance des efforts et réalisations du Groupe en matière de transformation digitale.

Marketing et digital

Déploiement de la marque Westfield

- La marque Westfield a été déployée avec succès dans dix centres commerciaux Flagship européens au mois de septembre : Arkadia, Carré Sénart, Centrum Chodov, Euralille, Forum des Halles, Les Quatre Temps, Mall of Scandinavia, Parly 2, Rosny 2 et Vélizy 2 ;
- Le niveau de notoriété des centres commerciaux passés sous la marque Westfield est supérieur à celui enregistré dans les centres concurrents (97 % contre 87 %), et la campagne de lancement a permis d'accroître la notoriété de la marque Westfield sur tous les marchés. 62 % des clients sur les marchés concernés, ont réservé un accueil favorable à la campagne « *Come Together* ».

Événements

En 2019, le Groupe a organisé des événements de grande qualité et différenciants pour ses clients :

- Grâce à la forte notoriété de la marque Westfield, le Groupe a pu faire appel à des artistes célèbres, tels que John Legend, Rita Ora et Clean Bandit, dans le cadre de ses campagnes de lancement de la marque Westfield ;
- La NFL à Centro : visite de l'association AFWB (« *American Football Without Barriers* ») avec séances d'autographes et sessions d'entraînement, se traduisant par une hausse de +10 % du nombre de visites du centre sur la durée de l'événement ;
- eSports Festival à Donau Zentrum : organisation d'un week-end d'e-gaming, donnant lieu à une hausse de +12 % du nombre de visites du centre par rapport à la semaine précédente (1 500 personnes ont participé au tournoi en direct dans le cinéma) et plus d'un million de vues sur Twitch (la première plateforme mondiale de streaming en direct pour les joueurs) ;
- Lancement de la Reine des Neiges 2 de Disney dans les centres La Maquinista, Parquesur, Splau, Glòries, Westfield Mall of Scandinavia, Fisketorvet, Westfield Arkadia, Wroclavia, Centrum Cerny Most, Donau Zentrum et Shopping City Süd durant les mois de novembre et décembre. Sur les trois semaines de lancement, 102 000 acheteurs ont pris part à l'événement.

Digital et données

- Au 31 décembre, la base de données CRM du Groupe comptait 9,8 millions de membres (+2,8 millions) ;
- Un programme de fidélisation transactionnel a été expérimenté avec succès dans quatre centres commerciaux. Le développement de ce dernier à l'échelle européenne est en cours de finalisation. Ce programme donne une vision des habitudes de dépenses des clients des centres d'URW, tant en boutique qu'en ligne ;
- Les partenariats avec les principaux opérateurs de téléphonie mobile dans tous les pays ont été étendus, afin de recueillir davantage de données sur les zones de chalandise et la concurrence ;
- Le Groupe a lancé cinq analyses de validation de concepts sur différentes technologies au sein des centres commerciaux. Suite au succès des expériences pilotes, certaines de ces technologies font déjà l'objet d'un déploiement.

LOYERS NETS

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 483,1 M€, grâce principalement à une croissance de +3,1 % des loyers nets à périmètre constant, des acquisitions mineures en Espagne et en France et des livraisons en France, partiellement compensée par l'impact des cessions en Espagne et dans les Pays nordiques et les travaux sur des actifs en développement.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France(*)	663,4	647,2	2,5 %
Europe centrale	223,0	211,6	5,4 %
Espagne	156,8	155,5	0,8 %
Pays nordiques	122,7	141,5	(13,3 %)
Autriche	111,4	107,6	3,5 %
Allemagne	143,5	139,6	2,8 %
Pays-Bas	62,4	59,0	5,8 %
TOTAL Loyers nets	1 483,1	1 462,0	1,4 %

(*) En 2019, Les Boutiques de Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les +21,1 M€ d'augmentation des loyers nets se décomposent de la manière suivante :

- +11,1 M€ provenant de l'acquisition de lots complémentaires ou de parts, principalement en Espagne (à Parquesur et La Vaguada) et en France (le cinéma UGC à Westfield Rosny 2) ;
- +5,4 M€ provenant de la livraison de projets en France (les extensions de restauration et de loisirs de Westfield Vélizy 2 et de Westfield Carré Sénart, et le cinéma UGC à Westfield Parly 2) ;
- +4,9 M€ provenant de la mise en place de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 ;
- -2,3 M€ provenant d'une provision exceptionnelle non liée à l'activité locative dans les Pays nordiques ;
- -3,3 M€ provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK ;
- -9,2 M€ dans les actifs en développement, surtout en France (principalement à La Part-Dieu et à Westfield Forum des Halles), aux Pays-Bas et en Espagne ;
- -26,4 M€ provenant de cessions d'actifs, principalement en Espagne (El Faro, Bahia Sur, Los Arcos et Vallsur en juillet 2018) et dans les Pays nordiques (Jumbo en février 2019) ;
- +40,9 M€ de croissance des loyers nets à périmètre constant⁽¹⁾ (+3,1 %).

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2019	2018	%
France	569,1	553,7	2,8 %
Europe centrale	220,0	211,6	4,0 %
Espagne	136,4	123,5	10,5 %
Pays nordiques	125,5	128,8	(2,6 %)
Autriche	103,8	101,2	2,5 %
Allemagne	139,6	139,6	0,0 %
Pays-Bas	50,2	45,3	10,7 %
TOTAL	1 344,6	1 303,7	3,1 %

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

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

Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)

Région	Indexation	Renouvellements, re-commercialisations nets des départs	Autres	Total
France	1,7 %	0,0 %	1,1 %	2,8 %
Europe centrale	1,1 %	1,8 %	1,0 %	4,0 %
Espagne	2,2 %	3,0 %	5,4 %	10,5 %
Pays nordiques	2,0 %	(2,3 %)	(2,3 %)	(2,6 %)
Autriche	2,3 %	(1,1 %)	1,4 %	2,5 %
Allemagne	1,3 %	0,4 %	(1,6 %)	0,0 %
Pays-Bas	1,4 %	(0,1 %)	9,5 %	10,7 %
TOTAL	1,7 %	0,3 %	1,2 %	3,1 %

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

Les loyers nets à périmètre constant ont augmenté de +3,1 % (+4,0 %), dont +3,2 % pour les actifs Flagship, et incluent une indexation de +1,7 % (+1,4 %), les « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » pour +0,3 % (+1,3 %) en raison d'une hausse (+0,1 %) de la vacance, principalement aux Pays nordiques, en Autriche et aux Pays-Bas, et de négociations commerciales plus longues. La croissance de la catégorie « Autres » de +1,2 % (+1,3 %), a été positivement impactée par l'Espagne et les Pays-Bas avec respectivement +5,4 % et +9,5 %, provenant de reprises de provisions pour litiges. La catégorie « Autres » en France était de +1,1 % (+2,5 %), en raison des droits d'entrée, des indemnités, des loyers variables et des Partenariats Commerciaux, partiellement compensés par une hausse des provisions pour clients douteux. Dans les Pays nordiques et en Allemagne, la contribution négative de la catégorie « Autres » provient principalement de provisions pour clients douteux plus importantes, de loyers variables plus faibles dans les Pays nordiques (voir ci-dessous) et des droits d'entrée en Allemagne. La hausse des provisions pour clients douteux a eu un impact net d'environ -0,2 % sur la croissance des loyers nets à périmètre constant, le Groupe adoptant une approche prudente des impayés compte tenu de l'environnement commercial actuel.

Les « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » ont été stables en France, principalement en raison du départ de deux locataires importants (à Westfield Forum des Halles et au Carrousel du Louvre). Les -2,3 % de « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » dans les Pays nordiques ont résulté principalement de faillites à Täby Centrum.

Sur le portefeuille global, les loyers variables sont stables par rapport à 2018, représentant 2,6 % (38,5 M€) des loyers nets. La hausse en France et en Allemagne a été compensée principalement par une baisse dans les Pays nordiques (essentiellement en raison de la cristallisation des loyers variables en Loyer Minimum Garanti (LMG)) et en Autriche.

Classement des dix principales enseignes d'URW en pourcentage du total de LMG contractuel (pour le Groupe dans son ensemble) classées par ordre alphabétique :

% du LMG Contractuel total	10,4%
Principaux locataires	2,4 %
Apple	
Fnac	
Foot Locker	
H&M	
Hollister	
Mango	
Printemps	
Sephora	
Victoria's Secret	
Zara	

ACTIVITÉ LOCATIVE

URW a signé 1 367 baux (1 253⁽¹⁾) sur les actifs en exploitation pour un montant de 207,7 M€ de LMG. Le gain locatif sur les re-commercialisations et renouvellements était de +12,0 % (+11,7 %). Il provient principalement d'une forte réversion en Espagne, en France et en Europe centrale, partiellement compensée par une baisse aux Pays-Bas et en Allemagne. Le gain locatif était de +13,9 % (+14,4 %) pour les actifs Flagship.

(1) Retraité des baux signés en 2018 sur les quatre centres commerciaux espagnols cédés (juillet 2018) et sur Jumbo (février 2019). Le nombre de baux signés en 2018 avant ce retraitement était de 1 319.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Région	Locations/re-commercialisations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				(M€)	%
France	381	139 117	85,5	9,1	17,0 %
Europe centrale	318	65 603	38,4	4,0	12,6 %
Espagne	173	38 459	23,2	5,4	31,8 %
Pays nordiques	166	48 681	22,2	0,8	5,0 %
Autriche	117	26 727	15,4	0,9	7,0 %
Allemagne	145	34 712	17,1	(0,9)	(6,2 %)
Pays-Bas	67	26 204	6,1	(1,1)	(17,5 %)
TOTAL	1 367	379 504	207,7	18,2	12,0 %

LMG : Loyer Minimum Garanti.

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

TAUX DE VACANCE ET TAUX D'EFFORT

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille étaient de 43,2 M€ (42,0 M€).

Le taux de vacance EPRA⁽¹⁾ était de 2,5 % au 31 décembre 2019 (2,4 % au 31 décembre 2018, mais en baisse par rapport aux 2,8 % du 30 juin 2019). Cette hausse provient essentiellement des Pays-Bas, des Pays nordiques (principalement à Täby Centrum) et de l'Europe centrale. Le taux de vacance était stable en France et a baissé en Espagne et en Allemagne.

Région	Taux de vacance		
	31/12/2019		31/12/2018
	M€	%	
France	20,3	2,6 %	2,6 %
Europe centrale	3,2	1,3 %	1,2 %
Espagne	1,5	0,7 %	0,9 %
Pays nordiques	4,5	3,3 %	3,1 %
Autriche	1,3	1,1 %	0,9 %
Allemagne	7,5	3,4 %	3,8 %
Pays-Bas	5,1	8,2 %	5,1 %
TOTAL	43,2	2,5 %	2,4 %

Hors projets.

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

Le taux d'effort⁽²⁾ moyen des locataires était stable à 15,5 %.

Région	Taux d'effort	
	2019	2018
France	15,7 %	15,8 %
Europe centrale	15,4 %	15,4 %
Espagne	13,6 %	13,6 %
Pays nordiques	15,8 %	15,2 %
Autriche	17,3 %	17,1 %
Allemagne	15,5 %	15,6 %
Pays-Bas ⁽¹⁾	-	-
TOTAL	15,5 %	15,5 %

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

(1) Selon la définition de l'EPRA: loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

(2) Taux d'effort: (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

EUROPE CONTINENTALE – BUREAUX & AUTRES

LE MARCHÉ DES BUREAUX

Demande placée

Avec 2,32 millions de m², la demande placée en Île-de-France a affiché une baisse de -10 % ; elle est restée néanmoins en ligne avec la moyenne sur les dix dernières années (2,34 millions de m²). Le secteur de Paris a compté pour 898 000 m² (-14 %) dont 407 000 m² pour le seul Quartier Central des Affaires de Paris (QCA). Le secteur de La Défense a contribué à hauteur de 148 000 m², une hausse annuelle de +8 % mais en baisse de -10 % par rapport à la moyenne sur dix ans.

Surfaces disponibles et taux de vacance

L'offre immédiate en Île-de-France a atteint 2,71 millions de m² disponibles à la fin de l'année 2019 dont seulement 21 % sont neufs ou restructurés ; le taux de vacance a atteint 5 %.

Paris connaît une situation de pénurie d'offre importante avec un taux de vacance de 2,3 %. Ce taux à Paris QCA a atteint pour sa part 1,4 % avec 101 000 m² disponibles dont seulement 12 % sont neufs ou restructurés.

Au 31 décembre 2019, le taux de vacance à La Défense était de 4,4 %, dont seulement 19 000 m² (11 %) sont neufs ou restructurés. Néanmoins, l'offre immédiate devrait augmenter de manière significative en 2020 avec la livraison attendue des 253 000 m² de Trinity, Alto, Latitude, Landscape Eria et Akora.

Valeurs locatives

Les loyers « Prime » en Île-de-France demeurent élevés en particulier à Paris QCA où les valeurs de transaction ont à plusieurs reprises franchi la barre des 850€/m². À La Défense, le faible niveau d'offres neuves ou restructurées disponibles a eu comme conséquence un loyer « Prime » à un niveau plus faible qu'attendu. Le loyer le plus élevé a été enregistré sur Cœur Défense à 540€/m² (Adecco pour 11 000 m²).

Le niveau moyen des mesures d'accompagnement en Île-de-France pour les transactions supérieures à 1 000 m² est resté stable autour de 20 % mais toujours avec d'importantes disparités en fonction de la taille des transactions, la durée ferme de prise à bail et la qualité de la localisation.

Investissements

Les investissements en région parisienne ont augmenté de près de +11 % en 2019 pour atteindre 21,7 Mds€⁽¹⁾ (19,7 Mds€), démontrant le fort intérêt des investisseurs pour ce marché (ces volumes d'investissements étaient en hausse de +73 % par rapport à la moyenne observée sur dix ans, et en hausse de +31 % par rapport à la moyenne observée sur cinq ans).

58 transactions de plus de 100 M€ ont été conclues (55). Au cours des deux dernières années, les transactions de plus de 100 M€ ont représenté plus des deux tiers des volumes d'investissements annuels (71 % en 2019 et 67 % en 2018). Le segment des transactions de plus de 200 M€ a été particulièrement dynamique en 2019. Les investisseurs français ont représenté 58 % des volumes investis en 2019 (56 %). Ce marché reste dominé par les investisseurs européens (14,9 Mds€ contre 14,8 Mds€ en 2018), qui représentent 69 % des volumes d'investissements en 2019 (75 %).

Les investisseurs asiatiques (principalement Sud-Coréens) ont particulièrement animé le marché en 2019, avec 5,0 Mds€ de volumes investis (en augmentation de +3,9 Mds€ par rapport à 2018) et représentent 23 % des volumes (5 %).

Les transactions les plus importantes ont été :

- Tour Majunga (850 M€), Tour EDF (environ 550 M€), Tour CBX (environ 450 M€) et Tour Eqho (cession de 49 % des parts, sur la base d'une valeur d'actif de 745 M€) à La Défense ;
- Crystal Park (environ 691 M€) et Carreau de Neuilly (306 M€) à Neuilly-sur-Seine ;
- Sways (environ 530 M€) à Issy-les-Moulineaux.

Les fonds d'investissements (45 %, contre 41 % en 2018), les compagnies d'assurances (27 %, contre 20 %) et les SCPI (14 %, contre 18 %) ont représenté 86 % des volumes investis en 2019.

Cette année encore, Paris a été la destination numéro une des investisseurs, et a concentré 39 % des volumes investis (stable par rapport à la moyenne observée sur cinq ans). La Défense a attiré 15 % des volumes d'investissements (12 %).

Les taux « Prime » à La Défense, où quatre transactions de plus de 400 M€ ont été enregistrées cette année, étaient stables à environ 4,00 %. Dans Paris QCA, les taux « Prime » sont passés pour la première fois sous la barre des 3,00 %, à environ 2,80 %.

(1) Source: Cushman & Wakefield.

ACTIVITÉ

Les loyers nets ont atteint 89,6 M€, en baisse de -36,2 % en raison principalement des cessions d'actifs en 2018 et 2019.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France ⁽¹⁾	72,0	123,8	(41,8 %)
Pays nordiques	10,0	11,0	(9,0 %)
Autres pays	7,5	5,6	33,2 %
TOTAL LOYERS NETS	89,6	140,4	(36,2 %)

(1) Inclut les loyers nets des hôtels Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton, précédemment inclus dans le segment Congrès & Expositions. 2018 a été retraité en conséquence.

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

Cette baisse de -50,8 M€ s'explique comme suit :

- -53,4 M€ en raison principalement de l'impact des cessions en 2018 en France (Capital 8 en novembre et Tour Ariane en décembre) et dans les Pays nordiques (Eurostop Örebro en juillet) et la cession de la Tour Majunga en juillet 2019 ;
- -0,3 M€ en raison d'effets de change négatifs en Suède ;
- -0,2 M€ dû à la conversion d'espaces bureaux en espaces commerces à Donau Zentrum ;
- +2,1 M€ provenant de la livraison de Versailles Chantiers en France ;
- +1,0 M€ en raison de petites acquisitions en Espagne (La Vaguada)

et en France (Tour Rosny) ;

- +0,4 M€ résultant de l'impact net des transferts des projets en développement en France, avec la livraison de Shift et le transfert en projet de Michelet, qui va être redéveloppé ;
- Les loyers nets à périmètre constant étaient en baisse de -0,6 M€ (-1,2 %), essentiellement en France (-0,6 M€), principalement en raison de l'impact négatif du renouvellement du bail de la SNCF au CNIT, et dans les Pays nordiques (-0,7 M€), en partie compensés par une indemnité reçue.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2019	2018	%
France	35,5	36,1	(1,5 %)
Pays nordiques	10,3	11,0	(6,1 %)
Autres pays	5,9	5,3	11,4 %
TOTAL	51,7	52,3	(1,2 %)

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

Les loyers nets des hôtels (Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton) ont baissé à 5,8 M€ (6,1 M€), principalement en raison de la fermeture pour rénovation de l'hôtel Pullman Montparnasse.

33 586 m² pondérés (*wm*²) ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 13 835 *wm*² en France (principalement le renouvellement de Xylem à Rue du Port à Nanterre et les baux signés avec Stop&Work, France Habitation et SMABTP à Versailles Chantiers et Accor aux Villages) et 15 287 *wm*² dans les Pays nordiques (renouvellements et re-commercialisations à Täby Centrum, Solna et Nacka Forum).

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentaient 8,8 M€, soit un taux de vacance EPRA de 8,7 % (4,4 %), dont 6,7 M€ ou 8,5 % (2,9 %) en France. Cette hausse de la vacance en France provient essentiellement de l'impact de la cession de la Tour Majunga qui était entièrement louée, de la livraison de Versailles Chantiers et de départs dans Les Villages, partiellement compensés par les nouveaux baux signés à Versailles Chantiers et au Sextant.

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Cette activité, située exclusivement en France, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis). Viparis est détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR) et est consolidée en intégration globale par URW.

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

2019 a été marquée par la tenue des salons suivants :

Salons annuels :

- La 115^{ème} édition de la Foire de Paris a attiré 486 000 visiteurs (+4 %) ;
- La 56^{ème} édition du Salon International de l'Agriculture (SIA) a attiré 633 200 visiteurs (-6 %) ;
- La 4^{ème} édition de Vivatech a attiré plus de 124 000 visiteurs (+24 %) de 125 nationalités, plus de 450 conférenciers et plus de 13 000 start-ups.

Salons biennaux :

- La 53^{ème} édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget (SIAE) a attiré 2 453 exposants (+4 % par rapport à 2017) en provenance de 49 pays et 316 500 visiteurs (stable par rapport à 2017) ;
- Le Salon International du Machinisme Agricole (SIMA) a reçu environ 230 000 visites (stable par rapport à 2017) ainsi que des exposants en provenance de 140 pays ;
- Le « Mondial du Bâtiment », l'un des salons leaders mondiaux du secteur de la construction, a attiré 284 000 visiteurs professionnels et plus de 1 700 exposants.

La 33^{ème} édition du salon international « *Food Ingredients Europe & Natural Ingredients* » a été l'édition la plus réussie tenue en France avec plus de 24 000 visiteurs et 1 700 exposants en provenance de 74 pays.

Sur le segment Congrès, Paris se positionne en tant que capitale mondiale de la recherche cardiovasculaire, avec à l'échelle nationale le congrès JESFC tenu en janvier au Palais des Congrès de Paris (PCP), au plan européen le congrès EuroPCR tenu en mai dans le même lieu, et au niveau international le regroupement du congrès de la Société Européenne de Cardiologie et de la Fédération Mondiale du Cœur en septembre (l'un des plus grands congrès internationaux avec 32 000 professionnels de santé issus de 150 pays) au Paris Convention Centre.

Dans le secteur des événements d'entreprise, en 2019, Paris Expo Porte de Versailles a accueilli le lancement mondial du nouveau Huawei P30, le Google Cloud Summit, le HPE Technology and Solutions Summit et Microsoft Ignite The Tour.

Paris a été classée leader mondial pour l'organisation de congrès et événements de plus de 5 000 participants par l'ICCA.

Au total, 708 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2019, dont 241 salons, 96 congrès et 371 événements d'entreprise.

L'EBE⁽¹⁾ de Viparis a augmenté de +16,6 M€ (+13,1 %) par rapport à 2017 (126,7 M€).

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de la Porte de Versailles a été finalisée avec l'inauguration du nouveau pavillon 6 en novembre 2019 et la livraison des hôtels Novotel et Mama Shelter en décembre 2019. Le premier événement dans le nouveau pavillon 6 s'est tenu en novembre 2019 (Salon *Rent - Real estate & new technology*).

Au 31 décembre 2019, 90 % des revenus locatifs pour l'exercice 2020 ont déjà été signés ou réservés, en ligne avec les années précédentes. Le revenu locatif net généré par les hôtels Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton est désormais inclus dans le revenu locatif net du segment Bureaux & Autres, et 2018 a été retraité en conséquence.

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU ROYAUME-UNI ET AUX ÉTATS-UNIS

Cette section fournit une vue d'ensemble des événements commerciaux les plus significatifs d'URW au Royaume-Uni et aux États-Unis. Sauf indication contraire, toutes les références aux chiffres d'affaires des commerçants, aux loyers, aux baux signés, à la vacance et au taux d'effort se rapportent à l'année 2019 et les comparaisons concernent la même période en 2018, alors que les comptes du Groupe ne reflètent les activités au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'à compter du 1^{er} juin 2018.

ROYAUME-UNI

Nombre de visites

Le nombre de visites a augmenté de +3,4 % au 30 novembre, dépassant l'indice britannique de fréquentation des centres commerciaux⁽²⁾ de +530 points de base, notamment grâce à la gestion proactive de ses centres commerciaux (rotation des enseignes, événements marketing et gestion dynamique des actifs). Le nombre de visites à Westfield London a augmenté de +3,5 %. Westfield Stratford City a également connu une progression continue de son nombre de visites (+3,3 %), principalement grâce au trafic lié aux événements au *London Stadium* et *Queen Elizabeth Olympic Park*, et à une hausse de la fréquentation provenant des employés de bureaux de l'*International Quarter*.

Le nombre de visites dans les centres commerciaux du Groupe a augmenté de +2,8 % au 31 décembre.

Performance des enseignes

La gestion opérationnelle proactive d'URW ainsi que la qualité de ses centres commerciaux ont contribué à une hausse de +5,3 % des chiffres d'affaires des commerçants au 30 novembre, comparée à l'indice national⁽³⁾ à -0,2 % ; elle provient d'une croissance de +8,1 % à Westfield London, liée à l'extension Phase 2, et d'une croissance de +2,7 % à Westfield Stratford City, liée aux re-commercialisations (Morphe et Thérapie Clinic par exemple) et aux extensions d'enseignes existantes (Zara et Superdrug par exemple). Les deux centres, désignés respectivement numéro 1 et numéro 2, au Royaume-Uni, continuent de bénéficier de la croissance des investissements dans les bureaux, projets résidentiels et mixtes de leurs zones de chalandise respectives.

La forte croissance des secteurs automobile (+15,3 %), culture, media & technologie (+13,5 %), loisirs et divertissements (+7,7 %), luxe (+6,0 %), sport (+5,3 %) et prêt-à-porter (+4,9 %) a été en partie compensée par une baisse de la performance des grands magasins (-8,7 %).

Les chiffres d'affaires des locataires d'URW au 31 décembre ont augmenté de +4,7 %.

(1) Excédent Brut d'Exploitation (EBE) retraité des événements triennaux (*in-Cosmetics* 2019) et du Palais des Congrès de Versailles (qui n'est plus géré par Viparis depuis le 31 décembre 2018).

(2) Source: *British Retail Council*, novembre 2019.

(3) Chiffres d'affaires du marché basés sur *BDO High Street Sales tracker* (moyenne de janvier à novembre).

Activité locative, taux d'occupation et loyers nets

120 baux ont été signés (sur 789 magasins), principalement du fait des révisions de loyers à Westfield Stratford City et des renouvellements et re-commercialisations à Westfield London, avec un gain locatif de +11,1 % (+19,8 %). De plus, dix baux ont été signés sur Westfield London Phase 2.

Les principales signatures à Westfield Stratford City incluent Samsung (un nouveau *concept store* 5G) et le second magasin Flagship de JD Sports (en remplacement proactif de Topshop/Topman, en procédure de sauvegarde (CVA)). À Westfield London, les signatures notables incluent Polo Ralph Lauren, Hollister, Gilly Hicks, Abercrombie & Fitch, UNTUCKit, Jimmy Fairly et le transfert et l'extension de Rituals. L'achèvement de la rénovation de l'espace de restauration à Westfield London a permis l'arrivée de 16 nouvelles enseignes de restauration, incluant des premières commercialisations à des preneurs différenciants comme Master Bao et Pizza Pilgrims. Westfield London a également ouvert un nouvel espace événementiel loué à Broadwick Ventures dans le bâtiment Dimco, adjacent au centre commercial.

Le taux de vacance EPRA a diminué à 7,7 % au 31 décembre 2019, comparé à 8,7 % au 30 juin 2019 (7,4 % au 31 décembre 2018). La vacance est principalement liée au retard de re-commercialisation de Westfield London Phase 1, à des absences de renouvellements et à des procédures de redressement judiciaire pour certaines enseignes.

Les loyers nets ont baissé de -3,4 %, principalement en raison de la vacance induite par l'échéance de baux signés à l'ouverture de Westfield London (dix ans) et de réductions de loyers de locataires en procédure de sauvegarde (CVA) ou en redressement judiciaire, en partie compensées par l'ouverture de Westfield London Phase 2 et par les gains locatifs générés sur les re-commercialisations. À périmètre constant, les loyers nets ont diminué de -4,2 %.

En dépit d'un nombre non négligeable d'enseignes britanniques faisant l'objet de procédures de sauvegarde (CVA), les actifs britanniques du Groupe ont subi un impact plus limité que le marché, ces enseignes représentant -1,8 % des loyers nets de la région. Sur 20 boutiques concernées, dix sont de première catégorie et n'ont aucun impact sur les loyers nets. 36 boutiques sont également entrées en redressement judiciaire en 2019, avec un impact sur les loyers nets de -1,3 %. Le Groupe prévoit de réduire cet impact à travers la re-commercialisation des magasins concernés et le repositionnement d'un grand magasin à Westfield London.

Le taux d'effort était de 19,9 % (19,6 %), en hausse dû aux révisions de loyers signés et à l'arrivée à échéance des taux de la période transitoire.

Partenariats Commerciaux et événements

Les revenus des Partenariats Commerciaux ont augmenté de +12,6 % à 11,3 M€, principalement grâce au nouveau contrat de média conclu avec JC Decaux et aux Partenariats Commerciaux de Westfield London Phase 2.

Les événements importants ont inclus :

- *The Annual Job Show* à Westfield London et Westfield Stratford City ; rassemblant plus de 100 organisations et faisant la promotion de centaines d'offres d'emplois et d'opportunités de formations ;
- Le tout premier *Winter Village* à Westfield London : à cette occasion, le Square a été transformé en marché de Noël offrant une vaste gamme de plats, de friandises et de cadeaux artisanaux ;
- *Santa's Snowflake Grotto* est revenu pour une nouvelle édition dans les deux centres avec un thème nordique traditionnel.

Marketing et digital

Au 31 décembre 2019, le nombre d'abonnés à la lettre d'information digitale était de 1,85 million (+24,1 %), en plus des 71 950 abonnés Instagram (+16,8 %).

Les faits marquants en matière de marketing sur la période sont les suivants :

- La campagne d'été a duré huit semaines pour les deux centres, avec une communication externe et un événement dans chacun des centres, les positionnant comme la meilleure destination pour la restauration et les loisirs. Les ventes ont augmenté de manière significative dans ces deux secteurs pendant cette campagne (+9,1 % par rapport à la même période en 2018). Un événement gratuit pour les familles a également été organisé dans les deux centres, avec plus de 60 000 participants, soit +106 % par rapport à 2018.
- En septembre 2019, la nouvelle campagne « Come Together » a été lancée en même temps que le lancement de la marque Westfield en Europe continentale. Cette campagne a été déployée dans les deux centres pendant les mois de septembre et octobre, avec une approche axée sur la mode, soutenant ainsi les nouvelles collections des enseignes de ce secteur. La campagne a augmenté la notoriété de +15 % dans la zone de chalandise par rapport à la même période en 2018. Afin de mieux accompagner les enseignes de prêt-à-porter et de beauté, un partenariat a été signé avec ELLE afin d'organiser un événement gratuit, « ELLE Weekender » pendant trois jours dans les deux centres. La fréquentation des centres pendant cette semaine a été de +3,5 % par rapport à l'année précédente, et plus de 70 enseignes ont été mises en avant grâce au partenariat et à cet événement, et aux parrainages incluant The Body Shop, Mionetto et The Skin Library.

ÉTATS-UNIS

Performance des enseignes⁽¹⁾

Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,7 % au 30 novembre 2019. Cette croissance a été soutenue par la performance solide des actifs Flagship, en hausse de +3,3 %, comparé à l'indice national⁽²⁾ en hausse de +3,7 %, qui inclut les ventes en ligne.

En termes de secteurs, la croissance des chiffres d'affaires a été portée par le luxe (+8,4 %), les produits alimentaires et boissons (+4,5 %) et la culture, media et technologie (+4,1 %), mais a été partiellement compensée par un ralentissement des ventes du prêt-à-porter (-3,8 %). Malgré un secteur du prêt-à-porter toujours sous pression, certaines enseignes avec un positionnement clair sont parvenues à croître (Aritzia, COS, Indochino, Suitsupply, UNTUCKit et Zara par exemple).

Au 31 décembre 2019, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,6 % et +3,2 % pour les actifs Flagship. Suite au succès de leurs redéveloppements, Westfield Century City et Westfield UTC ont poursuivi leur forte progression, avec des chiffres d'affaires en hausse de respectivement +10,6 % et +12,6 %.

Au 31 décembre 2019, les chiffres d'affaires par pied carré des commerçants sur les petites surfaces⁽³⁾ ont augmenté de +5,1 % à 715 \$ par pied carré, dont +4,3 % pour les actifs Flagship à 849 \$ par pied carré et +4,3 % pour les actifs « Regional » à 507 \$ par pied carré.

Activité locative

1 029 baux ont été signés en 2019 sur les actifs en activité (1 004), représentant 3,4 millions de pieds carrés (3,2 millions) et 161,3 M\$ de loyers minimum garantis (159,9 M\$). De plus, 103 baux ont été signés sur 370 000 pieds carrés de projets de développement, principalement à Westfield Valley Fair.

Une activité locative soutenue a continué à Westfield Century City et à Westfield UTC avec respectivement 43 000 et 63 000 pieds carrés signés. Ces actifs étaient loués⁽⁴⁾ à plus de 95 % au 31 décembre 2019.

Beaucoup de baux sont arrivés à échéance en 2019. En conséquence, 66 % des baux signés ont été des renouvellements, démontrant une bonne rétention des locataires au sein des centres commerciaux Flagships et régionaux.

Le gain locatif⁽⁵⁾ était de +1,6 %, dont +4,7 % pour les actifs Flagship et -8,5 % pour les actifs régionaux. Le gain locatif pour les re-commercialisations était de +5,3 %, dont +10,2 % pour les actifs Flagship et -12,7 % pour les actifs régionaux du Groupe.

Les secteurs loisirs et divertissements, produits alimentaires et boissons, santé & bien-être et luxe ont constitué 50 % des commercialisations⁽⁶⁾, alors que le prêt-à-porter n'en a constitué que 25 %.

Le Groupe a signé avec plusieurs enseignes de grande notoriété en 2019 dans les secteurs clés suivants : (* Premières signatures aux États-Unis, ** Premières signatures avec URW).

- **Loisirs et divertissements** (18 baux, 122 000 pieds carrés) sur de grandes surfaces : Toys'R'Us (un des deux seuls magasins qui ouvriront aux États-Unis, l'enseigne se relançant suite à sa faillite) et Hasbro* (Westfield Garden State Plaza), Kidz Resort** (Westfield Annapolis), Playlive Nation (Westfield Brandon et Westfield Valley Fair), Gameworks** (Westfield Oakridge) et The Void (huit baux signés) ;
- **Produits alimentaires et boissons** (130 baux, 233 000 pieds carrés) : le Groupe a continué de diversifier son offre avec des enseignes populaires et innovantes : Eataly (Westfield Valley Fair), Ramen Nagi (Westfield Century City et Westfield Santa Anita), Shake Shack (Westfield San Francisco Centre et Westfield Galleria at Roseville), Eddie V's** (Westfield Garden State Plaza) et Mendocino Farms Sandwich Market** (Westfield Mission Valley) ;
- **Santé & Bien-être** (51 baux, 110 000 pieds carrés) a continué son expansion : Retro Fitness** (Westfield Annapolis), UFC Gym** (Westfield Oakridge), Kindbody (Westfield Century City), et Orange Theory Fitness et Forward Health (Westfield Valley Fair) ;
- **Luxe** (11 baux, 25 000 pieds carrés) : Versace (Westfield Topanga et Westfield Valley Fair), Gucci, Tiffany & Co., Gentle Monster**, Breitling, Montblanc, Chanel Beauté, et Bulgari** (Westfield Valley Fair), Messika** (Westfield Century City) et Tourneau (Westfield San Francisco Centre) ;
- « **Digitally Native Vertical Brands**⁽⁷⁾ » (DNVBs) (28 baux, 49 000 pieds carrés) : Fashion Nova (Westfield Topanga), Casper et Peloton (Westfield UTC), Bonobos (Westfield Garden State Plaza), Happy Socks, Tonal**, Mirror** et Calmist** (Westfield Century City) et Stance (Westfield San Francisco Centre et Westfield Topanga).

URW continue d'accompagner les acteurs du commerce en ligne dans leur croissance et la capitalisation du « Halo Effect » (effet de halo) généré par les magasins physiques. Une étude récente de l'*International Council of Shopping Centers* a démontré que la fréquentation du site internet d'une enseigne augmentait d'en moyenne 37 % après l'ouverture d'un magasin physique dans une zone de chalandise donnée, et de 45 % en moyenne pour les enseignes émergentes. Au 31 décembre 2019, URW avait 78 boutiques exploitées par 29 DNVBs, dont 21 (Bonobos, Candid, Casper, Fashion Nova, Happy Socks, Honey Birdette, Indochino, Morphe Cosmetics, Peloton, Quay, Razer, Rebag et Stance) ont ouvert en 2019. Les DNVBs exploitant plusieurs boutiques au sein du Groupe incluent : Amazon (six), Bonobos (quatre), Casper (quatre), Morphe Cosmetics (quatre), Peloton (huit), Stance (quatre) et UNTUCKit (cinq). URW est également en train de créer une zone dédiée aux DNVBs dans son extension à Westfield Valley Fair.

(1) Performance des enseignes excluant Tesla.

(2) Source : *US Census Bureau November 2019 Advance Monthly Retail Sales*, hors essence.

(3) Les chiffres d'affaires des commerçants sur les petites surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés (environ 929 m²) sur 12 mois glissants (excluant Tesla).

(4) Taux d'occupation basé sur des pieds carrés, incluant les espaces de développement et les baux permanents et précaires.

(5) Pour le portefeuille d'actifs américains, le gain locatif représente l'augmentation moyenne sur 12 mois glissants des loyers totaux, incluant les charges de maintenance des parties communes, pour les commerçants de petites surfaces (excluant les prolongations de baux, les baux sans antécédent de loyer, et les baux de moins de 12 mois).

(6) Exclut les renouvellements et agrandissements.

(7) Plateformes de ventes digitales supprimant tous les intermédiaires pour vendre directement aux consommateurs les produits qu'elles fabriquent.

Partenariats Commerciaux

Les revenus tirés des Partenariats Commerciaux se sont élevés à 80,9 M\$. Excluant une indemnité exceptionnelle en 2018, les revenus ont augmenté de +5,1 %. Les événements majeurs sont :

- « *Specialty Leasing* » : +11 % lié principalement aux magasins éphémères et aux kiosques dans les secteurs du prêt-à-porter, des produits alimentaires et autres biens consommables ;
- Événementiel : +23 % lié principalement à la deuxième année complète d'événements à Westfield Century City, avec une croissance significative provenant de l'industrie du divertissement (Starz, Fox, ABC et Disney) ;
- Media : stable, excluant une indemnité d'éviction exceptionnelle de 3,8 M\$ en 2018. Les industries électroniques (Samsung, Microsoft), de la santé (UCLA, Valley Health), du divertissement (Amazon, Netflix et NBC Universal) et des vins et spiritueux (Johnny Walker et Macallan) ont été des clients clés.

Marketing et digital

Le Groupe a lancé quatre marchés hivernaux (« Les Marchés ») à Westfield Century City, Westfield World Trade Center, Westfield Topanga et Westfield Garden State Plaza. En complément d'une sélection de kiosques opérés par des DNVBs et des exploitants du secteur alimentaire, Les Marchés ont fourni toute une série de décors et éléments scéniques imitant un village d'hiver, avec des animations comme le train grandeur nature Westfield, une patinoire et de la neige tombant toutes les heures à Westfield Century City, des moments Instagrammables avec un bonhomme de neige géant et un jardin d'hiver illuminé à Westfield World Trade Center et des chorales dans tous les centres commerciaux. Les Marchés ont accueilli plus de deux millions de visites et environ 900 000 pour les boutiques éphémères. La couverture presse a atteint 78 millions de copies, confirmant le succès de ces expériences uniques.

La boutique éphémère The Brand à Westfield Century City a clôturé sa deuxième année avec une excellente programmation, incluant des marques ou concepts novateurs sur le marché comme Sergio Rossi, United Nude, The Last Line, Farm Rio, Ghost Democracy et Nickelodeon qui a ouvert un magasin de cadeaux très populaire pendant les vacances de fin d'année. Un concept similaire ouvrira à Westfield World Trade Center au troisième trimestre 2020.

Le Groupe a poursuivi activement sa stratégie d'acquisition et d'engagement des clients, avec 700 000 clients acquis en 2019, en hausse de +53 %, atteignant un total de plus de deux millions. Westfield Rewards, le programme de fidélité du Groupe, a été déployé avec succès dans un cinquième centre commercial en septembre (Westfield Galleria at Roseville) après les succès enregistrés dans quatre autres centres en avril, en vue d'augmenter la fréquentation et le panier moyen dans les centres commerciaux concernés.

Les partenariats digitaux se sont accélérés au deuxième semestre 2019. Les négociations se sont concentrées sur la livraison de repas avec des opérateurs clés comme Uber Eats, Doordash, Grubhub et Postmates. Les partenariats ont été mis en place par phases avec un volet opérationnel afin de permettre aux livreurs de récupérer la nourriture plus rapidement dans les centres commerciaux du Groupe, et un volet stratégique afin de tester de nouvelles fonctionnalités des applications des partenaires.

Les budgets marketing ont été alloués de manière stratégique au sein des centres commerciaux afin d'augmenter la capacité de chaque centre à organiser des événements et animations sur mesure pour leur zone de chalandise et leur clientèle, avec une hausse des budgets de +66 %. En conséquence, les équipes sur site ont organisé un total de 460 événements au sein du portefeuille. Bien que la plupart de ces événements aient été gratuits pour le public, ils ont généré des revenus de 4,0 M\$.

Extensions et rénovations

URW a livré les projets suivants :

- Westfield Topanga (rénovation) : livré en septembre ;
- Westfield Oakridge (restructuration de l'ancienne coque Sears) : livré en novembre avec l'ouverture du magasin de meubles Living Spaces. Au 31 décembre 2019, le projet était loué à 99 % ;
- Westfield Valencia (rénovation) : livré en novembre.

URW a également franchi des étapes importantes sur divers projets :

- Palisade à Westfield UTC (immeuble d'habitation) : commercialisation lancée à la fin du mois d'avril. L'immeuble a accueilli ses premiers occupants en juillet ; 143 appartements ont été loués (48 %) dont 115 étaient occupés au 31 décembre 2019. La commercialisation du programme par phase est en cours ;
- L'extension de Westfield Valley Fair : les surfaces de l'extension étaient pré-louées à 80 %, avec les premières ouvertures de boutiques prévues en mars 2020. 88 baux représentant 252 000 pieds carrés ont été signés en 2019 avec des preneurs comme Gucci, Versace, Bulgari, Tiffany et Eataly.

La pré-commercialisation continue pour les projets de restructuration d'anciens grands magasins à Westfield Annapolis, Westfield Garden State Plaza et Westfield Topanga.

Aéroports

Malgré les problèmes de capacité rencontrés par le transport aérien de passagers avec l'interdiction de vol du Boeing 737 MAX, et malgré une réduction des dépenses des voyageurs asiatiques, les loyers nets des activités dans les aéroports ont augmenté de +23 % (excluant l'ajustement IFRS 16) grâce à une productivité des ventes accrues et une bonne gestion des dépenses opérationnelles.

Résultat Opérationnel Net

Le Résultat Opérationnel Net comparable (RON⁽¹⁾) a augmenté de +2,4 % (-1,6 %), dont +5,4 % (-0,3 %) dans les actifs Flagship et -6,8 % (-4,7 %) dans les actifs régionaux. Ces résultats ont été impactés positivement par Westfield Century City et Westfield UTC, qui ont atteint leur rythme de croisière suite à leur ouverture fin 2017.

Le taux d'occupation⁽²⁾ était de 94,8 %, -80 points de base en-dessous du 31 décembre 2018, mais +140 points de base au-dessus du 30 juin 2019. Le taux d'occupation pour les actifs Flagship était de 96,2 % (96,2 %), en hausse de +160 points de base par rapport au 30 juin 2019, et de 92,9 % (94,8 %) pour les actifs régionaux, en hausse de +130 points de base par rapport au 30 juin 2019. Le taux d'occupation a été impacté par des faillites (-130 points de base) et des fermetures, dont des grands magasins. De nombreux espaces vacants sont en négociation commerciale avancée, représentant 140 points de base d'occupation potentielle.

Les faillites de preneurs en 2019 ont touché 195 locaux (1,2 million de pieds carrés), Forever 21 représentant à lui seul 711 000 pieds carrés et 26 de leurs 31 emplacements étaient encore en exploitation. À Westfield World Trade Center, le local XXI Forever a été partiellement reloué à The Void (57 % de la surface affectée).

Le taux d'effort⁽³⁾ des petites surfaces a diminué de -70 points de base par rapport au 31 décembre 2018, à 12,6 % (dont 12,3 % pour les actifs Flagship et 13,4 % pour les actifs régionaux).

Loyer moyen par pied carré

Le loyer moyen des petites surfaces⁽⁴⁾ était de 91,93 \$ par pied carré, en progression de +3,8 %. L'augmentation pour les actifs Flagship était de +3,7 % à 112,68 \$ par pied carré, et pour les actifs régionaux de +1,3 % à 58,30 \$ par pied carré.

4.1.1.3 INTÉGRATION ET SYNERGIES

18 mois après la réalisation de l'acquisition de Westfield Corporation, l'organisation est désormais pleinement en place, permettant d'opérer comme un Groupe pleinement axé sur l'exécution de sa stratégie de création de valeur : les dix premiers actifs Flagship européens ont été rebaptisés Westfield, des réalisations importantes dans le domaine des commercialisations internationales avec les déploiements dans plusieurs pays de marques de destinations (The Void par exemple) ont été accomplies, et plusieurs Partenariats Commerciaux internationaux ont été conclus. Au 31 décembre 2019, 11,1 M€ de synergies de revenus (28 % des 40 M€ attendus) ont été réalisés.

Grâce à une exécution rigoureuse, le Groupe a dépassé l'objectif initial de 60 M€ de synergies de coûts de +27,9 M€, soit un total de 87,9 M€.

4.1.1.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

La stratégie RSE *Better Places 2030* a été étendue à l'ensemble des régions du Groupe en 2019 dans le cadre du programme d'intégration d'URW. L'engagement du Groupe contre le changement climatique reste central, avec son objectif de réduction de -50 % de son empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur. *Better Places 2030* répond aussi désormais à de nouveaux défis environnementaux comme la biodiversité, la consommation responsable et l'économie circulaire. La RSE est également devenue une dimension clé de la stratégie de Ressources Humaines du Groupe en renforçant ses engagements en matière de diversité et d'inclusion. Les risques RSE incluant le changement climatique ont été intégrés dans le système de gestion des risques du Groupe. Une gouvernance RSE renouvelée a été instaurée pour intégrer les plateformes européennes et américaines.

Cette année encore, le programme ambitieux du Groupe en matière de RSE a été reconnu par les investisseurs en actions et en obligations comme un levier de création de valeur pour ses parties prenantes. URW reste inclus dans les principaux indices ESG, et les réalisations RSE du Groupe ont été reconnues dans les évaluations et prix suivants :

INDICES :

- Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20 ;
- Série d'indices FTSE4Good ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et Excellence Global ;
- CAC 40[®] Gouvernance - « Top 10 performers » ;
- Indices ECPI[®].

ÉVALUATIONS :

- GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) : 1^{er} parmi les entreprises cotées de l'immobilier commercial dans le monde, 2^{ème} du secteur de l'immobilier coté en Europe, et évalué « Green Star » pour la 9^{ème} année consécutive (5 étoiles - niveau de performance le plus élevé) ;
- CDP : A au CDP Climate Change en 2019, pour la 2^{ème} année consécutive ;
- MSCI ESG : AAA pour la 6^{ème} année consécutive ;
- ISS ESG Corporate : C+ / statut « Prime ». URW fait également partie du 1^{er} décile de l'industrie ;
- VigeoEiris : URW a été classé « Top performer » en Europe dans l'évaluation de la performance ESG du secteur de l'immobilier ;
- Standard Ethics : évalué par Standard Ethics pour la 1^{ère} fois en 2019, URW a obtenu EEE - « Excellent » (sur une échelle de EEE à F).

PRIX :

- Pour la 8^{ème} année consécutive, URW a reçu le *Gold Award* de l'EPRA.

Pour plus d'informations sur *Better Places 2030* et la performance détaillée de l'année 2019, se référer au chapitre 2.

(1) RON : Résultat Opérationnel Net avant frais de gestion, indemnités d'éviction ou de résiliation et impact des étalements, et hors éléments exceptionnels.

(2) Taux d'occupation basé sur les surfaces louées en pieds carrés, excluant les espaces en développement et incluant les baux à durée déterminée.

(3) Calculé pour les locataires de surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés. Les coûts d'occupation sont basés sur le loyer total, incluant les charges de maintenance des parties communes.

(4) Boutiques de moins de 10 000 pieds carrés (environ 929 m²).

4.1.1.5 RÉSULTATS 2019

Les résultats du Groupe présentés ci-dessous se réfèrent au Compte de résultat consolidé en proportionnelle, dans lequel les entités en contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence selon la norme IFRS. URW considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a maintenant organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle.

Ces résultats comprennent les résultats de Westfield depuis le 1^{er} juin 2018.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2019 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2018.

LOYERS BRUTS

Le total des loyers bruts d'URW s'est élevé à 3 083,4 M€ (2 619,6 M€), en hausse de +17,7 %. Cette croissance provient essentiellement de l'acquisition de Westfield (+505,1 M€, qui correspond à 12 mois de loyers bruts, y compris les refacturations aux locataires des charges des parties communes aux États-Unis, en 2019 et sept mois en 2018) et de la croissance des Centres Commerciaux en Europe continentale (+0,8 %), résultant de la croissance des loyers à périmètre constant et des livraisons, en partie compensées par l'impact négatif des cessions et par la dépréciation de la couronne suédoise.

Région	Loyers bruts (M€)		
	2019	2018	%
France ^(*)	714,3	699,3	2,1 %
Europe centrale	224,5	216,9	3,5 %
Espagne	169,5	174,7	(3,0 %)
Pays nordiques	136,3	151,6	(10,1 %)
Autriche	116,7	111,8	4,3 %
Allemagne	154,6	149,8	3,2 %
Pays-Bas	71,0	70,4	0,8 %
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	1 586,8	1 574,5	0,8 %
Bureaux & Autres ^(**)	99,2	152,2	(34,8 %)
Congrès & Expositions ^{(*) (**)}	208,5	209,2	(0,3 %)
Sous-total Europe continentale	1 894,6	1 935,9	(2,1 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	957,7	544,2	-
États-Unis - Bureaux & Autres	19,7	11,9	-
Royaume-Uni	211,4	127,7	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	1 188,8	683,7	-
TOTAL URW	3 083,4	2 619,6	17,7 %

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

LOYERS NETS

Les loyers nets se sont établis à 2 491,2 M€ (2 161,0 M€), en hausse de +15,3 %. Celle-ci s'explique principalement par l'acquisition de Westfield (+364,6 M€, qui correspond à 12 mois de loyers nets en 2019 et sept mois de loyers nets en 2018) et par la croissance des loyers nets des Centres Commerciaux en Europe continentale, en partie compensées par l'impact négatif des cessions et par la dépréciation de la couronne suédoise.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France ^(*)	663,4	647,2	2,5 %
Europe centrale	223,0	211,6	5,4 %
Espagne	156,8	155,5	0,8 %
Pays nordiques	122,7	141,5	(13,3 %)
Autriche	111,4	107,6	3,5 %
Allemagne	143,5	139,6	2,8 %
Pays-Bas	62,4	59,0	5,8 %
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	1 483,1	1 462,0	1,4 %
Bureaux & Autres ^(**)	89,6	140,4	(36,2 %)
Congrès & Expositions ^(*) ^(**)	95,1	99,9	4,7 %
Sous-total Europe continentale	1 667,8	1 702,2	(2,0 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	652,8	351,1	-
États-Unis - Bureaux & Autres	13,3	8,4	-
Royaume-Uni	157,3	99,4	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	823,4	458,8	-
TOTAL URW	2 491,2	2 161,0	15,3 %

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

Le Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets s'élevait à +41,3 M€ (+37,0 M€), provenant de l'activité d'URW « *Design, Development & Construction* » (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le Résultat net des autres activités généré par les sociétés de prestations de services en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne s'élevait à +98,4 M€ (+103,8 M€), en baisse de -5,4 M€ en raison principalement de l'impact positif de l'acquisition de Westfield, plus que compensé par la baisse des activités de services en France et en Allemagne et une indemnité exceptionnelle reçue en 2018.

LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

La Contribution des sociétés mises en équivalence⁽¹⁾ s'établissait à 30,5 M€ (64,9 M€), en baisse de -34,4 M€, en raison principalement des variations de valeurs négatives plus importantes aux États-Unis et de la baisse de -7,5 M€ du résultat récurrent de Zlote Tarasy due à la cession des immeubles de bureaux Lumen et Skylight en 2018.

Contribution des sociétés mises en équivalence (M€)

Région	2019			2018		2019/2018	
	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Écart
France	-	-	-	-	-	-	-
Europe centrale	39,1	23,2	62,3	46,6	27,5	74,1	(11,8)
Espagne	-	-	-	-	-	-	-
Allemagne	2,7	(7,0)	(4,2)	1,0	(1,9)	(0,9)	(3,3)
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	41,8	16,2	58,1	47,6	25,6	73,2	(15,2)
Bureaux & Autres	-	-	-	-	-	-	-
Congrès & Expositions	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total Europe continentale	41,8	16,2	58,1	47,6	25,6	73,2	(15,2)
États-Unis	9,0	(36,5)	(27,5)	7,1	(15,4)	(8,3)	(19,2)
Royaume-Uni	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	9,0	(36,5)	(27,5)	7,1	(15,4)	(8,3)	(19,2)
TOTAL URW	50,8	(20,3)	30,5	54,7	10,2	64,9	(34,4)

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

Les frais de fonctionnement (incluant les frais de développement) s'élevaient à -219,8 M€ (-145,9 M€), une hausse provenant essentiellement de l'acquisition de Westfield (12 mois de frais de fonctionnement en 2019 contre sept mois en 2018). Exprimés en pourcentage des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais de fonctionnement étaient de 9,2 % (7,1 %), négativement impactés par l'augmentation des frais de développement (impact de +0,7 % sur le ratio) et du poids plus important des frais de fonctionnement dans les régions ex-Westfield.

Les coûts d'acquisition et les coûts liés s'établissent à -51,5 M€ (-268,7 M€), principalement liés aux coûts d'intégration de Westfield, incluant le déploiement de la marque Westfield dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, les coûts d'intégration des systèmes informatiques, et la fermeture du bureau de Sydney.

Les Résultats des cessions d'actifs et des cessions de sociétés s'établissent respectivement à +49,7 M€ (+80,1 M€) et +19,7 M€ (+3,0 M€), correspondant aux gains réalisés lors des cessions (calculés par rapport à leur valeur dans les comptes consolidés), principalement celles de Majunga en juillet et de Jumbo en février.

Le Solde net des ajustements de valeurs s'établit à -1 615,6 M€ (-7,4 M€), dont -1 466,2 M€ (+38,2 M€) pour les immeubles de placement et -149,4 M€ (-45,5 M€) pour les services.

(1) La Contribution des sociétés mises en équivalence correspond à la quote-part de résultat net revenant à URW dans les sociétés mises en équivalence qui ne sont pas en contrôle conjoint (et qui ne sont par conséquent pas retraitées en proportionnelle) et aux intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés. Cela correspond principalement à Zlote Tarasy, Ring-Center (cède le 30 décembre 2019) et Gropius Passagen en Europe et aux entités Blum/Centennial et Starwood Ventures aux États-Unis.

Ajustements de valeur des Immeubles de Placement (M€)

Région	2019	2018	Écart
France ^(*)	(277,0)	(24,3)	(252,7)
Europe centrale	111,6	149,9	(38,3)
Espagne	46,1	124,1	(78,0)
Pays nordiques	24,7	28,9	(4,1)
Autriche	(116,5)	39,8	(156,3)
Allemagne	(179,0)	(23,8)	(155,1)
Pays-Bas	(89,6)	(80,8)	(8,8)
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	(479,6)	213,8	(693,4)
Bureaux & Autres ^(**)	191,9	210,4	(18,5)
Congrès & Expositions ^(*) ^(**)	(180,6)	(76,5)	(104,2)
Sous-total Europe continentale	(468,3)	347,8	(816,1)
États-Unis - Centres Commerciaux	(417,4)	(153,4)	(264,0)
États-Unis - Bureaux & Autres	17,8	(13,1)	30,9
Royaume-Uni - Centres Commerciaux	(611,7)	(99,6)	(512,1)
Royaume-Uni - Bureaux & Autres	13,5	(43,4)	56,9
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(997,9)	(309,6)	(688,3)
TOTAL URW	(1 466,2)	38,2	(1 504,4)

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

Les ajustements de valeurs négatifs concernant les immeubles de placement pour les États-Unis et le Royaume-Uni proviennent principalement d'une baisse de la juste valeur des actifs régionaux aux États-Unis et d'une hausse des taux de capitalisation au Royaume-Uni. Pour plus de détails, veuillez-vous référer à la section « Patrimoine et Actif Net Réévalué ».

Les ajustements de valeur des activités de services se décomposent ainsi :

Ajustements de valeur des activités de services (M€)

Région	2019	2018	Écart
Services Europe continentale	(2,4)	(2,4)	0,0
Sous-total Europe continentale	(2,4)	(2,4)	0,0
Amortissement des activités de développement	(141,4)	(32,3)	(109,1)
Amortissement des autres services	(5,5)	(10,8)	5,3
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(147,0)	(43,1)	(103,9)
TOTAL URW	(149,4)	(45,5)	(103,9)

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

Les amortissements de -141,4 M€ pour les États-Unis et le Royaume-Uni correspondent à ceux du DD&C et aux contrats relatifs aux activités dans les aéroports reconnus comme actifs incorporels dans l'État de la situation financière consolidée et qui sont amortis sur la durée des contrats.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier récurrent (ou Coût de l'endettement financier net) s'élève à -450,4 M€ (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 64,1 M€ (-369,5 M€)). Cette hausse de -80,9 M€ inclut 12 mois de frais financiers pour l'acquisition de Westfield et un coût plus élevé de la dette ex-Westfield contre sept mois en 2018, partiellement compensés par des frais financiers moindres sur le périmètre UR. Il inclut également -23,1 M€ de frais financiers additionnels résultant de la mise en place de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019.

Le coût moyen de la dette d'URW⁽¹⁾ s'établit à 1,6 % (1,6 % en 2018). La politique de financement d'URW est décrite à la section « Ressources financières ».

Le résultat financier non récurrent s'élevait à -348,6 M€ (-288,8 M€) :

- -7,6 M€ de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2014 et 2015 ;
- -341,0 M€ d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, du résultat de change provenant de la réévaluation des comptes bancaires et des dettes émises en devises étrangères, et de la réévaluation des actions de performance. URW reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture.

L'impôt sur les sociétés provient des activités du Groupe dans des pays ne disposant pas de régimes fiscaux spécifiques pour les sociétés immobilières⁽²⁾, où lorsque ces régimes ne sont pas utilisés par le Groupe.

En avril 2019, le Groupe a effectué des changements dans sa structure opérationnelle aux États-Unis (« la Restructuration 2019 ») pour sortir son patrimoine américain de la plateforme australienne antérieure. La Restructuration 2019 a aussi permis au Groupe d'enregistrer une augmentation significative de l'assiette fiscale de ses actifs américains se traduisant par une baisse importante des impôts différés liés au portefeuille américain.

L'impôt sur les sociétés représente un crédit de +1,1 Mds€ (-121,8 M€), principalement en raison de l'impact de la Restructuration 2019, avec un impact net de +1,1 Mds€ (comprenant une reprise des impôts différés pour +1,3 Mds€ et un paiement des taxes de sortie pour -0,2 Mds€, tous les deux non récurrents).

L'impôt sur les sociétés affecté au résultat net récurrent était de -50,8 M€ (-27,9 M€), en hausse comparé à 2018, et comprend l'impact positif d'une reprise de provision sur un litige fiscal qui s'est résolu en faveur d'URW. La charge d'impôt non récurrente s'élève à +1,1 Mds€ (-93,9 M€), résultant principalement de la Restructuration 2019.

Le montant des Participations ne donnant pas le contrôle s'établit à -2,2 M€ (-211,7 M€), comprenant les parties récurrentes et non récurrentes des participations ne donnant pas le contrôle. La partie récurrente était de -202,9 M€ (-203,4 M€) et concernait principalement les centres commerciaux en France (-111,4 M€, essentiellement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2 et Westfield Forum des Halles), la quote-part de la CCIR dans Viparis (-42,7 M€) ainsi qu'URW Germany et Ruhr Park (-37,4 M€). La partie non récurrente était de +200,7 M€ (-8,4 M€), en raison principalement de variations de valeur négatives en 2019.

Le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées s'élève à 1 103,3 M€, dont :

- 1 759,7 M€ de Résultat Net Récurrent (+9,3 % par rapport à 2018), grâce à la croissance des loyers nets et à l'acquisition de Westfield, partiellement compensées par les 3,3 Mds€ de cession en 2018 et 2019 et la hausse des frais financiers ;
- -656,4 M€ de Résultat non récurrent⁽³⁾ (-578,6 M€ en 2018) en raison de la reprise d'impôts différés aux États-Unis, plus que compensée par des variations de valeurs négatives et d'un effet négatif de la mise à la juste valeur des instruments financiers.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté⁽⁴⁾ est un profit de 1 711,6 M€.

Le nombre moyen d'actions et d'ORA⁽⁵⁾ en 2019 était de 138 354 383 (122 412 784). La hausse provient essentiellement de l'augmentation de capital de 38 319 974 actions émises lors de l'acquisition de Westfield (avec un impact de +15 852 921 sur le nombre moyen d'actions en 2019 comparé à 2018) et de l'émission d'actions de performance en 2018 et 2019. Le nombre total d'actions au 31 décembre 2019 était de 138 378 605.

Le Résultat Net Récurrent par action (RNRPA) s'élève à 12,72 € en 2019, comparé à 13,15 € en 2018, en baisse de -3,3 %.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté par action (RNRAPA)⁽⁶⁾ s'élève à 12,37 € en 2019, comparé à 12,92 € en 2018, une baisse de -4,3 % principalement en raison de l'impact des 3,3 Mds€ de cessions réalisées en 2018 et 2019 et de l'impact en année pleine de l'acquisition de Westfield. Ajusté de l'impact positif de la norme IFRS 16, le RNRAPA pour la période aurait été de 12,17 €.

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

(2) En France : SIIC (Société d'Investissements Immobiliers Cotée); et aux États-Unis: REITs.

(3) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

(4) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Le Résultat Net Récurrent Ajusté est calculé sur la base du Résultat Net Récurrent attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1^{er} juin 2018).

(5) Les 5757 ORA restantes au 1^{er} janvier 2019 ont été entièrement converties en action en 2019.

(6) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Le Résultat Net Récurrent Ajusté est calculé sur la base du Résultat Net Récurrent attribuable aux détenteurs d'actions jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1^{er} juin 2018).

4.1.1.6 ÉCART D'ACQUISITION⁽¹⁾

CALCUL DE L'ÉCART D'ACQUISITION

En 2019, le Groupe a revu l'affectation du prix d'acquisition et le calcul de l'écart d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield, sans changement majeur comparé au 31 décembre 2018.

Le seul changement réalisé en 2019 est le reclassement des contrats de management des aéroports de LAX et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur. Le montant du reclassement dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 est de 164 M€. L'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence et l'impact du reclassement est également reflété dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019.

M€	Écart d'acquisition par segment géographique à la date d'acquisition
Centres Commerciaux France	728,8
Europe centrale	145,2
Espagne	103,8
Pays nordiques	99,8
Total Europe continentale	1,077,6
États-Unis	818,7
Royaume-Uni	440,5
Écart d'acquisition WFD	2 336,9

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

Les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affectés aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été convertis respectivement en USD et GBP aux taux de change à la date d'acquisition et ont été convertis en Euros aux taux de clôture du 31 décembre 2018 et du 31 décembre 2019, respectivement, dans l'État de la situation financière consolidée. L'écart d'acquisition résiduel affecté aux segments en Europe continentale a été conservé en euros, sauf pour les Pays nordiques (en couronne suédoise).

TESTS DE DÉPRÉCIATION

En accord avec les normes IFRS, la valeur recouvrable de l'écart d'acquisition est testée annuellement ou à chaque fois qu'il y a une indication qu'un actif pourrait être déprécié à chaque date de reporting.

La valeur comptable des actifs nets du Groupe étant supérieure à sa capitalisation boursière, le Groupe a effectué des tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque secteur géographique au 31 décembre 2019, sur la base :

- Du *business plan* à cinq ans 2020-2024 détaillé par segment géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés, tels que préparés fin 2019 ;

AFFECTATION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

Chaque immeuble de placement correspond aux critères pour être qualifié d'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT). Dans le cadre de la gestion opérationnelle, les immeubles de placement sont gérés au niveau de chaque segment géographique. En conséquence, l'écart d'acquisition a également été affecté à des segments géographiques, qui représentent le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'écart d'acquisition de 2 336,9 M€ résultant de l'acquisition Westfield a été affecté aux segments géographiques d'URW, qui bénéficient de l'acquisition de Westfield, comme suit :

- Des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, ainsi que le risque spécifique à chaque segment géographique au 31 décembre 2019 ;
- D'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs loyers nets respectifs ;
- D'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de dix ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme estimé au 31 décembre 2019 est appliqué.

La valeur d'entreprise calculée pour chaque secteur géographique a ensuite été comparée à la valeur nette des actifs de chaque secteur géographique, incluant les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affecté, tel que communiquée dans la note de l'État de situation financière consolidée au 31 décembre 2019. Suite à ces tests, la valeur de l'écart d'acquisition reportée au 31 décembre 2019 a été jugée justifiée.

(1) Cette section fait référence aux états financiers consolidés en IFRS.

DÉCOMPOSITION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition dans l'État de situation financière consolidée (en IFRS) se décompose comme suit :

M€	31/12/19	31/12/18	Écart
Écart d'acquisition justifié par les activités de prestations de services	839,1	824,2	14,9
Écart d'acquisition justifié par les optimisations fiscales	241,0	255,7	(14,7)
Autres écarts d'acquisition	1 798,3	1 783,3	15,1
Total	2 878,4	2 863,1	15,3

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

4.1.1.7 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

L'État des flux de trésorerie consolidés a été préparé uniquement en IFRS et pas en proportionnelle.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2019 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2018.

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est de +1 887,1 M€ (+1 794,0 M€), en hausse de +93,1 M€, en raison principalement de l'impact positif de l'acquisition de Westfield, en partie compensé par l'impôt sur le revenu payé (-211,7 M€) et la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (-118,0 M€).

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Le total des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est de -416,7 M€ (-4 271,1 M€). L'année 2018 a été impactée par la partie « cash » de l'acquisition de Westfield. Les investissements ont légèrement baissé de -1 597,6 M€ en 2018 à -1 525,4 M€ en 2019.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement est de -1 345,9 M€ (+2 252,0 M€), le Groupe ayant remboursé une dette de 3 826,2 M€, alors qu'en 2018, le Groupe avait levé le financement pour l'acquisition de Westfield (1 989,0 M€ de titres hybrides et 3 000 M€ de dette senior).

4.1.1.8 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé avoir reçu une offre ferme d'un consortium d'investisseurs français de premier plan composé de Crédit Agricole Assurances et La Française (collectivement, le « Consortium »), pour acquérir une participation de 54,2% dans une coentreprise (JV) constituée de cinq centres commerciaux français : Aéroville, So Ouest, Confluence, Toison d'Or et Rennes Alma.

Au total, les cinq actifs représentent une surface locative de 320 785 m², 42,5 millions de visites annuelles et des ventes au m² de 6 484 € en moyenne en 2019 pour les petites surfaces. Unibail-Rodamco-Westfield conservera dans l'immédiat une participation de 45,8 % dans la JV et assurera la gestion des centres commerciaux pour le compte de celle-ci à travers un contrat à long terme. Le pourcentage de détention du Groupe décroîtra au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux investisseurs dans la JV.

Le prix proposé pour 100 % des actifs est de 2 037 M€, en ligne avec leur valeur de marché dans les comptes consolidés du 31 décembre 2018, et représente un taux de rendement initial net de 4,80 %. Dans le cadre de cette transaction (« Transaction »), un syndicat de banques a garanti un financement à hauteur de 1,0 Mds€. Le produit net de cessions pour URW est estimé à 1 511 M€.

En vertu de cet accord, Unibail-Rodamco-Westfield a accordé un droit d'exclusivité jusqu'au 15 mai 2020. Durant cette période, le comité d'entreprise du Groupe sera consulté. La Transaction est également soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires suivantes.

CESSION DE CINQ CENTRES COMMERCIAUX FRANÇAIS

Le 6 mars 2020, URW a annoncé avoir obtenu à l'unanimité l'avis positif de son comité d'entreprise et avoir signé un accord ferme avec le Consortium pour former un partenariat stratégique avec le Crédit Agricole Assurances et La Française.

La Transaction est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

PANDÉMIE DE COVID-19

En raison des décisions des gouvernements et autorités locales et des actions prises par les entreprises, la plupart des centres commerciaux des différents pays dans lesquels URW opère ont été fermés ou presque entièrement fermés depuis le 19 mars 2020 (les hypermarchés et supermarchés, les magasins d'alimentation et les pharmacies sont autorisés à ouvrir, mais l'accès aux centres commerciaux d'URW pour le grand public est généralement interdit). Le segment Congrès & Exposition du Groupe est également impacté, le gouvernement français ayant actuellement interdit tous les événements. La division Bureaux du Groupe n'est pas impactée à ce jour.

La crise du Covid-19 continue d'évoluer rapidement et, ces derniers jours, plusieurs gouvernements des pays dans lesquels le Groupe opère ont pris des mesures complémentaires afin de contenir la propagation du virus. Ces mesures auront un impact sur les activités d'URW.

La priorité du Groupe est désormais d'assurer la protection de la santé et de la sécurité de ses employés, locataires et visiteurs, et URW suit attentivement les dernières directives en matière de santé publiées par l'Organisation Mondiale de la Santé et les gouvernements nationaux, régionaux et locaux, et adapte ses activités en conséquence.

Il est trop tôt à ce stade pour déterminer l'impact de cette crise sur les obligations contractuelles des commerçants et autres partenaires du Groupe, ou pour estimer l'effet des mesures de soutien au cas par cas que le Groupe pourrait décider. Le Groupe a entamé un dialogue actif avec ses locataires sur la manière de faire face à ces difficultés sans précédent et a déjà accordé des délais supplémentaires pour le paiement de leurs loyers. En outre, URW réduit significativement ses frais de fonctionnement, reporte les dépenses d'investissement non essentielles et utilisera toutes les facilités ou dispositions mises en place par les différentes autorités nationales pour aider les entreprises à traverser la crise.

LIQUIDITÉS

Compte tenu de ce contexte incertain, URW a pris toutes les mesures nécessaires pour garantir son accès à la liquidité. Le Groupe dispose désormais de 10,2 Md€ de trésorerie et de lignes de crédit non utilisées, ce qui lui permet de disposer des liquidités nécessaires pour couvrir tous ses besoins prévisionnels de financement, y compris dans un scénario de « stress test » extrême, incluant des hypothèses de recouvrement partiel ou nul des loyers et des charges locatives en 2020, et des reports ou annulations de cessions.

RETRAIT DES PRÉVISIONS POUR 2020 ET ANNULATION DU SOLDE DU DIVIDENDE POUR L'EXERCICE 2019

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé ses résultats 2019 et a proposé un dividende de 10,80 € par Action Jumelée. Il n'y avait qu'un nombre limité de cas de Covid-19 en dehors de la Chine à cette date. Depuis lors, la pandémie de Covid-19 a considérablement évolué et à un rythme très rapide.

Les gouvernements et les entreprises appliquent des mesures strictes pour ralentir la propagation du Covid-19, comme le décrivent les communiqués de presse publiés par le Groupe les 16 et 19 mars 2020. Il y a actuellement une grande incertitude quant au déploiement de mesures supplémentaires et concernant la durée et à l'impact de la pandémie sur les activités du Groupe.

En conséquence, le Groupe a annoncé le 23 mars 2020 :

- (i) Le retrait de sa prévision 2020 de RNRPAA. Une nouvelle prévision sera communiquée lorsque la durée, la gravité et les conséquences de la situation actuelle pourront être estimées de manière fiable ;
- (ii) Le paiement d'un acompte sur dividende en numéraire de 5,40 € par action le 26 mars 2020, comme prévu, permettant de satisfaire aux obligations de distribution du Groupe pour 2019 résultant du régime SIIC ;
- (iii) L'annulation du paiement du solde du dividende de 5,40 € par action, par prudence face aux incertitudes quant à la durée et à l'impact de la crise, et afin d'accroître encore la forte liquidité du Groupe.

Le Groupe a annoncé qu'il continuerait de s'appuyer sur la force de ses actifs et de concentrer ses efforts sur ses priorités en matière d'allocation de capital et de renforcement de sa liquidité, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et de ses clients.

NOTATION FINANCIÈRE

La notation d'URW est en cours de revue par les agences de notation S&P et Moody's dans le cadre de leur revue annuelle et dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

4.1.1.9 DIVIDENDE

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale d'Unibail-Rodamco-Westfield SE qui se tiendra le 15 mai 2020 et par l'Assemblée Générale de WFD Unibail-Rodamco N.V. qui se tiendra le 9 juin 2020, le Groupe versera un dividende en numéraire de 10,80 € par Action Jumelée au titre de l'exercice 2019.

Le dividende devrait être payé selon le calendrier suivant :

- Un acompte sur dividende de 5,40 € par Action Jumelée le 26 mars 2020 (détachement du coupon le 24 mars 2020) qui sera payé par Unibail-Rodamco-Westfield SE ; et
- Le solde du dividende de 5,40 € par Action Jumelée le 6 juillet 2020 (détachement du coupon le 2 juillet 2020), sous réserve d'approbation par les Assemblées Générales. La répartition du solde de dividende sera précisée dans les convocations aux Assemblées Générales.

Le dividende total proposé pour l'année 2019 serait de 1 494,5 M€ pour 138 378 605 Actions Jumelées en circulation au 31 décembre 2019. Ce dividende représente un ratio de distribution de 87 % du résultat net récurrent ajusté du Groupe (ajusté de l'impact de la norme IFRS 16, il représente 89 % du résultat net récurrent ajusté).

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires du paragraphe « 4.1.1.8. Evénements post-clôture » ci-dessus.

4.1.1.10 PERSPECTIVES

Le contexte macroéconomique a été relativement positif en 2019. Les inquiétudes concernant le commerce mondial et les incertitudes sur le Brexit ont été partiellement compensées par un nouvel assouplissement de la politique monétaire de la Réserve Fédérale américaine et de la Banque Centrale Européenne. La confiance des consommateurs est généralement restée positive, bien que les achats en ligne représentent une part croissante des dépenses du commerce de détail.

À l'avenir, les futures relations commerciales entre le Royaume-Uni et l'UE, le coronavirus, les élections présidentielles aux États-Unis, la politique commerciale de ce pays, les réactions à venir de ses partenaires commerciaux et des événements géopolitiques négatifs pourraient affecter la croissance économique. En outre, l'environnement du commerce de détail est en pleine mutation et de nombreux détaillants adaptent leurs modèles d'entreprise pour gérer cette nouvelle réalité, en réaménageant leurs portefeuilles de magasins et en ne les agrandissant que de manière sélective, avec un partage des risques plus important avec les propriétaires. Le portefeuille de destination de shopping de grande qualité d'URW dans les zones de chalandise les plus riches est le mieux placé pour relever ces défis.

Le Groupe a cédé pour 1,3 Mds€ de bureaux et de centres commerciaux en 2019, et a signé un accord pour céder cinq centres commerciaux en France. À la clôture de la Transaction, le Groupe aura déjà réalisé 80 % de son objectif de 6 Mds€ de cessions fixé en 2019. Outre le solde de 1,2 Mds€ de cessions, URW a identifié dans le cadre de son *business plan* annuel près de 2,5 Mds€ supplémentaires d'actifs à céder au cours des prochaines années en Europe continentale et aux États-Unis.

Les 1,3 Mds€ de cessions réalisées en 2019 et celles attendues en 2020 (« Cessions ») augmenteront davantage la qualité du portefeuille et réduiront l'endettement. Ces cessions auront évidemment un impact sur le RNRAPA du Groupe en 2020 et 2021.

En raison de la solide croissance du résultat opérationnel sous-jacent attendue malgré l'environnement difficile du commerce de détail, des 2 Mds€ de livraisons en 2020 et d'un coût de la dette maîtrisé, compensés par l'impact estimé des Cessions (environ 50 cents par action), le RNRAPA 2020 devrait se situer dans une fourchette comprise entre 11,90 € et 12,10 €.

Les cessions importantes réalisées et prévues par URW constituent un élément essentiel de sa stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation, de rotation active des actifs et de désendettement. Cependant, elles masquent les tendances sous-jacentes, qui reflètent une croissance opérationnelle, des livraisons de projets (bien que moins nombreuses que dans le *business plan* précédent), et un coût de la dette contrôlé. Le résultat du *business plan* 2020-2024 reflète un taux de croissance annuel moyen du RNRAPA, excluant l'impact des cessions dans le plan, compris entre +3 % et +5 %.

Ces perspectives sont issues du process annuel de *business plan* des opérations d'URW en Europe continentale, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Cet exercice se traduit par des taux de croissance annuels variant d'une année à l'autre. Les principaux éléments du *business plan* du Groupe, qui est établi actif par actif et basé sur les conditions économiques de la fin de l'année 2019, sont des estimations et des hypothèses relatives à l'indexation, aux augmentations de loyers, aux cessions sur la durée du plan, au respect des délais de livraison des projets, au coût de la dette, aux fluctuations monétaires et à la fiscalité. Les variations de ces hypothèses feront également varier les taux de croissance d'un plan à l'autre. Le *business plan* actuel du Groupe ne suppose aucune acquisition.

DIVIDENDES FUTURS

Sur la base des résultats de son *business plan* 2020-2024, le Groupe prévoit actuellement de maintenir son dividende pour 2020 et 2021 à un minimum de 10,80 €, et de le faire augmenter par la suite à peu près au même rythme que la croissance du RNRAPA.

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires du paragraphe « 4.1.1.8. Evénements post-clôture » ci-dessus.

4.1.2 INVESTISSEMENTS ET CESSIONS

En 2019, URW a investi 1 570,9 M€⁽¹⁾, en part du Groupe, en acquisitions d'actifs et dans des projets de construction, d'extension et de rénovation d'actifs, à comparer à 1 530,7 M€ en 2018, qui incluait seulement sept mois des investissements de Westfield.

4.1.2.1 INVESTISSEMENTS TOTAUX

Les investissements totaux se décomposent ainsi :

(M€)	Proportionnelle			
	2019		2018	
	100%	Part du Groupe	100%	Part du Groupe
Centres Commerciaux	1 184,3	1 125,1	1 240,7	1 161,1
Bureaux & Autres	364,8	364,6	292,5	292,1
Congrès & Expositions	161,6	81,2	129,2	77,4
Total investissements	1 710,8	1 570,9	1 662,4	1 530,7

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

4.1.2.2 CENTRES COMMERCIAUX

URW a investi 1 125,1 M€⁽²⁾ dans son portefeuille de Centres Commerciaux en 2019 :

- 2,8 M€ de nouvelles acquisitions, principalement en France (Westfield Vélizy 2) et en Espagne (La Vaguada) ;
- 521,2 M€ dans des projets de construction, extension et rénovation, incluant principalement les extensions de Westfield Mall of the Netherlands, Westfield Vélizy 2, Gaîté Montparnasse, La Part-Dieu, Westfield Valley Fair et Garbera et Westfield Hamburg (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 264,9 M€ dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, comprenant principalement Donau Zentrum, Täby Centrum, Westfield Carré Sénart, Westfield UTC et Westfield Topanga ;
- 166,0 M€ dans les investissements de remplacement⁽³⁾ ;
- Des frais financiers, des coûts d'éviction et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 42,3 M€, 48,5 M€ et 79,4 M€.

4.1.2.3 BUREAUX & AUTRES

URW a investi 364,6 M€ dans son portefeuille Bureaux & Autres en 2019 :

- 0,9 M€ de nouvelles acquisitions aux Pays-Bas ;
- 281,6 M€ dans des projets de construction et de rénovation, principalement en France (les projets Trinity, Shift et Versailles Chantiers), au Royaume-Uni (Westfield Stratford City et Westfield London) et en Allemagne (bureaux, résidentiel et hôtels de Westfield Hamburg) (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 52,6 M€ dans des projets amélioration d'actifs en exploitation, principalement aux États-Unis et en France ;
- 3,4 M€ pour des travaux de remplacement ;
- 26,1 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.4 CONGRÈS & EXPOSITIONS

URW a investi 81,2 M€ dans le secteur Congrès & Expositions en 2019 :

- 23,5 M€ en travaux de construction à Porte de Versailles ;
- 48,8 M€ en travaux d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement à la Porte de Versailles ;
- 6,6 M€ en travaux de remplacement ;
- 2,3 M€ en frais financiers et autres coûts.

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de Porte de Versailles a été livrée, avec l'inauguration du nouveau Pavillon 6 en novembre 2019 et la livraison du Novotel et du Mama Shelter en décembre 2019.

(1) En proportionnelle, part du Groupe.

(2) Montant total des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du Groupe.

(3) Les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et/ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales. Ces montants ne comprennent pas les investissements de remplacement pris en compte dans le CTI des projets d'extension ou de rénovation pour lesquels le retour sur investissement standard du Groupe est attendu.

4.1.2.5 CESSIONS

Le 28 février 2019, URW a finalisé la cession des 34 % de sa participation dans le centre commercial Jumbo à Helsinki au co-proprétaire Elo Mutual Pension Insurance Company. Le Prix Net Vendeur (PNV) de 248,6 M€ représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 31 décembre 2018 et implique un taux de rendement d'environ 5 %.

Le 9 mai 2019, URW a finalisé la cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park à Londres à PSP Investments et QuadReal.

Le 3 juillet 2019, URW a finalisé la cession de la Tour Majunga, un immeuble de bureaux à La Défense, à un groupement d'investisseurs

institutionnels mené par une société Sud-Coréenne Mirae Asset Daewoo et Amundi Real Estate. Le PNV de la transaction était de 850 M€ et représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 31 décembre 2018 et un taux de rendement de 4,16 %.

Le 30 décembre 2019, URW a cédé sa participation de 66,67 % dans le centre commercial Ring-Center à Berlin.

À la clôture de la Transaction, le Groupe aura déjà réalisé 4,8 Mds€ (80 %) de son objectif de 6 Mds€ de cessions fixé en 2019, et est en discussion pour la cession d'actifs supplémentaires.

4.1.3 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Le portefeuille de projets de développement d'URW s'élève à 8,3 Mds€ en Coût Total d'Investissement URW (CTI⁽¹⁾ URW⁽²⁾) au 31 décembre 2019. Il porte sur 1,4 million de m² de surfaces locatives⁽³⁾ comprenant de nouveaux projets, ou des extensions et restructurations d'actifs existants.

- L'entrée de trois petits projets au S2-2019 : La Maquinista Fashion Pavilion, ainsi que deux projets de restructuration au sein de Westfield Les 4 Temps : Clairière et Dôme (+0,1 Mds€).

Le développement demeure l'une des compétences clés d'URW, et le Groupe est convaincu que son portefeuille de projets recèle un fort potentiel de création de valeur. Cependant, le Groupe a procédé à une revue de son portefeuille de développement dans le cadre de son processus de Plan à cinq ans en vue d'optimiser son allocation de capital, et a décidé de retirer certains projets qui :

- nécessitent une révision majeure ; ou
- sont retardés de manière importante en raison de procédures administratives, ou des conditions de marché ; ou
- n'atteignent pas les objectifs de rentabilité fixés par le Groupe.

4.1.3.1 ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le portefeuille de développement du Groupe s'élève à 8,3 Mds€⁽⁴⁾ au 31 décembre 2019 (contre 11,9 Mds€ au 31 décembre 2018). La baisse du CTI URW de -3,6 Mds€ s'explique par :

- La réalisation et la livraison de dix projets, dont six en Europe et quatre aux États-Unis, incluant le premier projet résidentiel d'URW (-0,6 Mds€) ;
- La révision des projets Westfield Milano et Westfield Montgomery, ainsi que d'autres modifications de projets (+0,1 Mds€) ;
- Le retrait de certains projets suite à une revue complète du portefeuille de projets de développement (-3,2 Mds€) ;

(1) CTI à 100% est exprimé en valeur à terminaison. Il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas : (i) les intérêts financiers capitalisés ; (ii) les frais de structure capitalisés ; (iii) les pertes et anticipations de loyers nets ; et (iv) les ajustements IFRS.

(2) CTI URW : CTI à 100% multiplié par le pourcentage de détention du projet par URW, plus les éventuels coûts propres spécifiques.

(3) Les surfaces locatives correspondent aux surfaces locatives des projets à 100%.

(4) Ce montant inclut la part du Groupe dans les projets en intégration globale et dans les projets mis en équivalence, à l'exception des projets Viparis

Cette revue a donné lieu au retrait des projets ci-dessous du portefeuille de développement au 31 décembre 2018. URW poursuit son activité sur ces projets afin d'y apporter des modifications, ou de proposer des plans alternatifs répondant aux objectifs du Groupe en termes d'allocation du capital et de retour sur investissement, et répondant également à sa stratégie de mixité des usages ainsi qu'à la politique *Better Places 2030*.

Projets de développement retirés	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)
VAL TOLOSA	Centres Commerciaux	France	Région de Toulouse	Nouveau projet	60 %	65 308	290	
VILLENEUVE 2 EXTENSION	Centres Commerciaux	France	Région de Lille	Extension/Rénovation	100 %	17 741	140	
MAQUINEXT	Centres Commerciaux	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	51 %	37 570	200	
3 PAYS	Centres Commerciaux	France	Hésingue	Nouveau projet	100 %	84 088	390	
BUBNY	Centres Commerciaux	Rép. tchèque	Prague	Nouveau projet	65 %	55 114	250	
CROYDON	Centres Commerciaux	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	50 %	162 116	1 550	
AUTRES						77 953	290	
Total Projets Contrôlés								2 030
FISKETORVET EXTENSION COMMERCES	Centres Commerciaux	Danemark	Copenhague	Extension/Rénovation	100 %	13 559	160	
VITAM	Centres Commerciaux	France	Neydens	Extension/Rénovation	80 %	76 582	430	
AUTRES						215 322	1 210	
Total Projets Exclusifs								1 120
TOTAL								3 150

Depuis le 31 décembre 2018, le Groupe a livré les projets suivants :

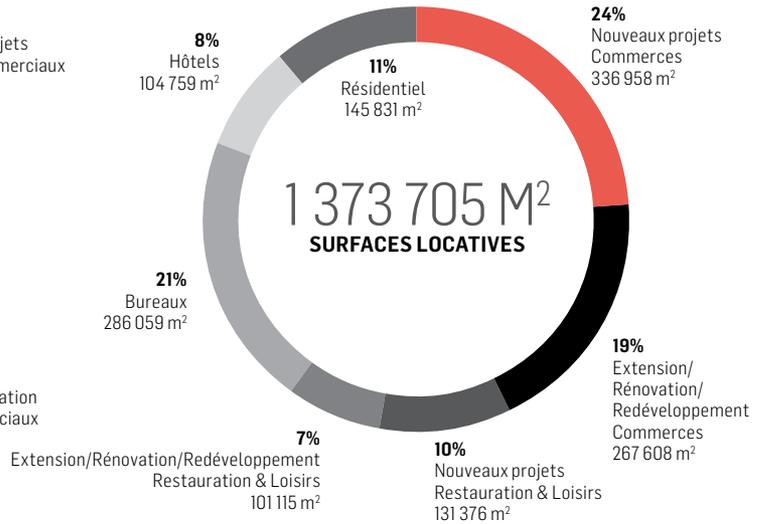
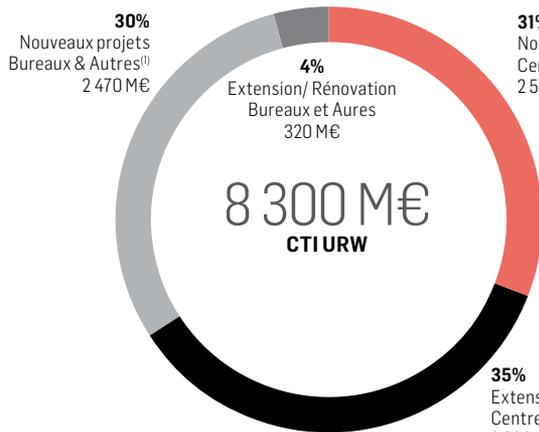
- En février : l'extension de 3 811 m² de Westfield Carré Sénart dédiée à la restauration et aux loisirs et qui allie un cinéma IMAX nouvelle génération, une nouvelle offre de restaurants, et des attractions pour les familles ;
- En mars : l'immeuble de bureaux de 16 147 m² de Versailles Chantiers, et l'extension de 19 637 m² de Westfield Vélizy 2 dédiée à la restauration et aux loisirs, avec « Les Tables de Vélizy » qui propose 23 nouveaux restaurants, ainsi qu'un cinéma UGC de 18 salles ;
- En juin : les 3 700 m² du cinéma de Westfield Parly 2 avec 12 salles ;
- En août : Palisade à Westfield UTC, avec 300 logements, comprenant un toit-terrasse avec salon à ciel ouvert, ainsi qu'un centre de fitness et de bien-être dernier cri ;
- En septembre : la rénovation de Westfield Topanga ;
- En octobre : le projet de restructuration de Gropius Passagen ;

- En novembre : la rénovation de Westfield Valencia, avec une amélioration des espaces dédiés aux familles et à la restauration, ainsi que la restructuration de Westfield Oakridge comprenant l'ouverture du magasin de meubles Living Spaces ;
- En décembre : le projet de redéveloppement des bureaux Shift.

Le Groupe a également fait des avancées significatives sur d'autres projets de développement. Suite à l'obtention des autorisations administratives définitives, les travaux ont commencé en mars 2019 pour l'extension de 19 616 m² de Garbera et avancent selon le planning prévu pour une ouverture en novembre 2021. En mai, les travaux ont également commencé pour le projet résidentiel Cherry Park, après la cession de 75 % du projet à deux investisseurs institutionnels. Enfin, en octobre et novembre, les travaux ont débuté pour le projet La Maquinista Fashion Pavilion et son espace restauration, ainsi que pour le projet Westfield Les 4 Temps Clairière.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR⁽¹⁾



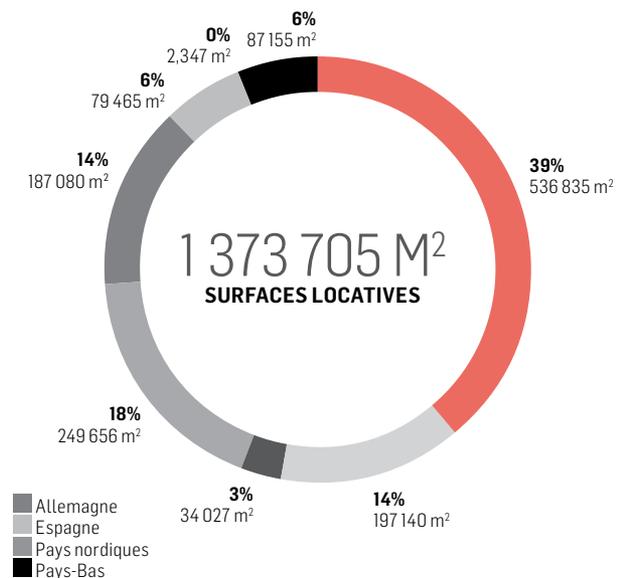
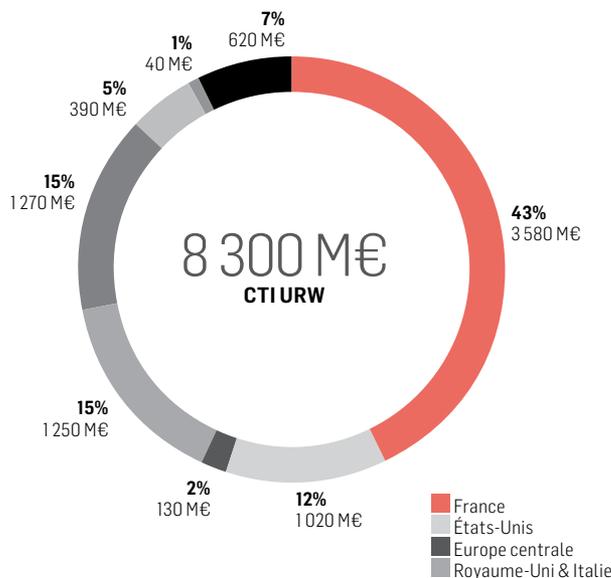
(1) Inclut les logements et les hôtels.

Le Groupe a l'intention de donner la priorité aux travaux d'extension, rénovation et restructuration des actifs existants, et sera sélectif quant au choix des actifs à ajouter à son portefeuille. 53 % des 5,5 Mds€ de projets de Centres Commerciaux concernent des projets d'extension et rénovation, tandis que les nouveaux projets en représentent 47 %. Les surfaces dédiées à la restauration et aux loisirs représentent 27 % des 857 000 m² de surfaces locatives des projets de Centres Commerciaux. 1,9 Mds€ (35 %) des projets de Centres Commerciaux sont des projets « engagés ». En outre, un certain nombre d'actifs du Groupe se trouve au cœur de projets de régénération urbaine, ce qui

devrait renforcer leurs zones de chalandise, ainsi que la position dominante des centres de destinations URW.

Les projets du secteur Bureaux & Autres représentent un montant d'investissements de 2,8 Mds€. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 89 % pour environ 406 000 m² de surfaces locatives additionnelles, dont 65 % seront livrées en 2024 ou ultérieurement. Le solde porte sur la restructuration de près de 110 000 m² d'actifs existants. 0,8 Mds€ (28 %) sont des projets « engagés ».

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR RÉGION⁽¹⁾



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

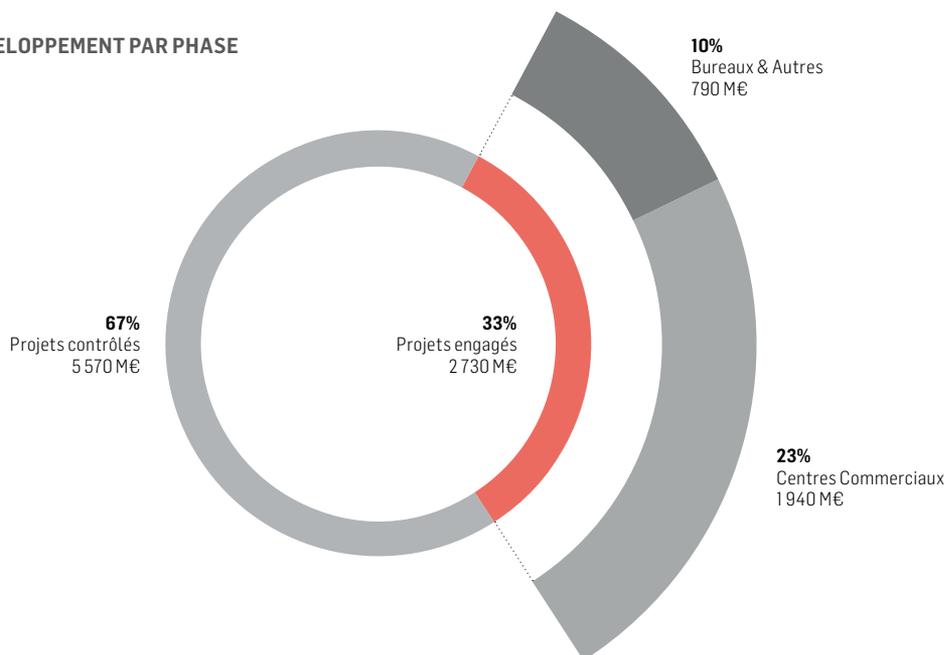
4.1.3.2 UN PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT SÉCURISÉ ET FLEXIBLE

En parallèle de la revue du portefeuille de développement, le Groupe a également revu les définitions des phases de ces projets. Le portefeuille de développement du Groupe se compose désormais de deux phases :

1. Les projets « engagés » : projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et a obtenu :
 - toutes les autorisations administratives et permis nécessaires ;
 - le cas échéant, les accords des partenaires de sociétés en JV ;
 - les accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure ; et
 - pour lesquels lesdits travaux ont commencé.

2. Les projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées, URW contrôle le foncier ou des droits à construire, et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu. Cependant, le passage éventuel de ces projets dans la phase « engagés » n'est pas automatique et dépendra de l'obtention des autorisations administratives, des accords des partenaires de sociétés en JV, si nécessaire, ainsi que des accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure.

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE



Suite au démarrage des travaux de construction ou de rénovation, les 2,7 Mds€ de projets « engagés » incluent désormais les projets suivants :

- Cherry Park ;
- L'extension de Garbera ;
- La Maquinista Fashion Pavillon ;
- Westfield Les 4 Temps Clairière, projet qui permettra d'accueillir une toute nouvelle offre de mode et un grand espace événementiel destiné à accueillir des manifestations de mode et de gastronomie, ainsi que des concerts et animations.

Les projets « contrôlés » incluent désormais le projet Westfield Les 4 Temps Dôme.

Le Groupe a déjà dépensé 1,7 Mds€ sur les projets « engagés », 1,1 Mds€ sur les projets « contrôlés ». L'investissement résiduel à réaliser sur les trois prochaines années sur les projets « engagés » s'élève à 1,0 Mds€, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,5 Mds€.

4.1.3.3 ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT EN 2019

Depuis le 31 décembre 2018, le CTI URW de certains projets a augmenté et leur date de livraison a été repoussée, en particulier :

- Le projet Neo qui a été retardé suite à l'annulation de l'un des permis de construire des accès routiers ;
- Les projets Sisters et Triangle ont été retardés, et le CTI URW a été revu à la hausse en raison des procédures administratives en cours et de l'évolution des conditions de marché ;
- Le projet mixte Westfield Hamburg a été retardé et le CTI URW a augmenté en raison de modifications de programme.

4.1.3.4 INVESTISSEMENTS EN 2019

Voir la section « Investissements et cessions ».

4.1.3.5 LIVRAISONS PRÉVUES DANS LES 12 PROCHAINS MOIS

La livraison de huit projets représentant un CTI URW d'environ 2 110 M€ est prévue en 2020 :

- Trois projets majeurs d'extension de Centres Commerciaux : Westfield Valley Fair, Westfield Mall of the Netherlands et La Part-Dieu ;
- Le nouveau projet de bureau Trinity à La Défense ;
- Le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse ;
- Trois projets de restructuration : La Maquinista Fashion Pavillon, et Westfield Les 4 Temps Clairière et Dôme.

Le taux moyen de pré-commercialisation⁽¹⁾ de ces projets de commerces et de bureaux est respectivement de 71 %⁽²⁾ et 51 %.⁽³⁾

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

(2) Les projets de rénovation sont exclus.

(3) Les projets résidentiels sont exclus.

4.1.3.6 DESCRIPTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
WESTFIELD VALLEY FAIR	Centres Commerciaux	États-Unis	San Jose	Extension/Rénovation	50 %	46 673	1 050			S1 2020	Juste valeur
TRINITY	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	49 479	350			S1 2020	Juste valeur
WESTFIELD MALL OF THE NETHERLANDS ^(*)	Centres Commerciaux	Pays-Bas	Région de La Hague	Extension/Rénovation	100 %	87 155	620			S2 2020	Juste valeur
LA PART-DIEU EXTENSION	Centres Commerciaux	France	Lyon	Extension/Rénovation	100 %	33 400	410			S2 2020	Juste valeur
GAÏTÉ MONTPARNASSE COMMERCES ^(*)	Centres Commerciaux Bureaux & Autres	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	29 744	180			S1 2021	Juste valeur
GAÏTÉ MONTPARNASSE AUTRES ^(*)	Bureaux & Autres	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	64 422	240			S1 2021	Juste valeur
GARBERA EXTENSION	Centres Commerciaux	Espagne	San Sebastián	Extension/Rénovation	100 %	19 616	130			S2 2021	Coût de construction
CHERRY PARK	Bureaux & Autres	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	25 %	87 085	790			S2 2024	Juste valeur
AUTRES						10 010	100				
Total Projets Engagés								2 730	6,2 %		

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

(2) Loyers nets annualisés estimés, divisé par le CTI URW du projet.

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

(*) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le CTI à leur coût d'acquisition.

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
WESTFIELD GARDEN STATE PLAZA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Région de New-York	Extension/Rénovation	50 %	12 368	110			S1 2021	Juste valeur
WESTFIELD TOPANGA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Région de Los Angeles	Extension/Rénovation	55 %	15 881	240			S2 2021	Juste valeur
ALTAMAR	Centres Commerciaux	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	100 % ⁽⁴⁾	58 551	220			S1 2022	Coût de construction
WESTFIELD VALENCIA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Valencia	Extension/Rénovation	50 %	20 718	100			S1 2022	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG COMMERCE	Centres commerciaux	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	100 %	96 211	740			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG AUTRES	Bureaux & Autres	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	100 %	90 869	530			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD MILANO	Centres commerciaux	Italie	Milan	Nouveau projet	75 %	154	1 330			S1 2023	Juste valeur
WESTFIELD ROSNY 2 EXTENSION LOISIRS	Centres commerciaux	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	100 %	9 352	80			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD VELIZY 2 EXTENSION COMMERCE	Centres commerciaux	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	100 %	20 098	210			S2 2023	Coût de construction
WESTFIELD MONTGOMERY COMMERCE ^(*)	Centres commerciaux	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	26 736	170			S2 2023	Juste valeur
WESTFIELD MONTGOMERY RESIDENTIEL ^(*)	Bureaux & Autres	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	45 902	160			S2 2023	Juste valeur
METROPOLE ZLICIN EXTENSION	Centres commerciaux	République tchèque	Prague	Extension/Rénovation	50 %	25 640	160			S2 2024	Coût de construction
TRIANGLE	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	88 409	640			S2 2024	Coût de construction
SISTERS	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	90 434	750			Post 2024	Coût de construction
NEO	Centres commerciaux	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	86 %	123 204	690			Post 2024	Coût de construction
AUTRES						67 176	380				
Total Projets Contrôlés								5 570	7-8 % objectif		
TOTAL PORTEFEUILLE URW								8 300			

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

(2) Loyers nets annualisés estimés, divisé par le CTI URW du projet.

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

(4) % d'intérêt après exercice des droits d'option.

(*) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le CTI à leur coût d'acquisition.

4.1.4 PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA par action d'URW au 31 décembre 2019 s'élève à 213,30 € (221,80 € au 31 décembre 2018).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net⁽¹⁾ d'URW s'élève à 199,20 € par action (210,80 € au 31 décembre 2018). Cette baisse de -11,60 € (-5,5 %) est la somme de : (i) une création de valeur de +9,35 € par action égale à la somme des éléments suivants : (a) la contribution de +12,72 € par action du résultat net récurrent, (b) -6,79 € par action représentant la mise à juste valeur des actifs, nette des plus-values de cessions, (c) les écarts de change et d'autres éléments pour +0,68 € par action, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour +2,78 € par action, et (e) l'effet dilutif des titres donnant accès au capital de la Société de -0,04 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour l'exercice 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

L'ANR de continuation⁽²⁾ (droits inclus) s'élève à 217,50 € par action au 31 décembre 2019 (233,90 € au 31 décembre 2018).

L'ANR EPRA, l'ANR triple net et l'ANR de continuation au 31 décembre 2019 n'intègrent pas les titres hybrides du Groupe, qui ne font pas partie des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, mais incluent 12,98 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à Westfield.

4.1.4.1 PATRIMOINE DU GROUPE

Sauf mention contraire, les chiffres du patrimoine du Groupe présentés sont en proportionnelle⁽³⁾ et au 31 décembre 2019, et les comparaisons sont sur la base des valeurs au 31 décembre 2018.

Le patrimoine⁽⁴⁾ total d'URW s'élevait à 65,3 Mds€ (65,2 Mds€).

EUROPE CONTINENTALE – CENTRES COMMERCIAUX

La demande pour l'immobilier commercial en Europe continentale⁽⁵⁾ est restée forte avec des niveaux records de fonds levés. 227 Mds€ ont été investis en 2019, en baisse de -4 % par rapport à 2018.

Cependant, la demande des investisseurs pour l'immobilier commercial a montré une nette différenciation entre les secteurs. La demande d'actifs logistiques est restée forte. Le secteur a bénéficié de la demande des occupants cherchant à rationaliser les chaînes d'approvisionnement du commerce omnicanal et la livraison du dernier kilomètre. Les volumes de transactions des actifs logistiques en 2019 ont augmenté de +5 % par rapport à 2018, à 27 Mds€ (12 %). Les actifs alternatifs (principalement les hôtels, les logements étudiants et résidences séniors) sont également restés très demandés. Bien que les

volumes d'investissement aient légèrement baissé, leur part dans l'activité totale a représenté 29 %.

En revanche, le secteur du commerce a souffert d'une demande plus faible, les investisseurs ayant adopté une attitude plus prudente à l'égard du secteur en raison de l'augmentation des ventes en ligne, avec des volumes d'investissement de 30 Mds€, en baisse de -25 % par rapport à 2018. La baisse la plus importante a été enregistrée dans le secteur des Centres Commerciaux (-45 % à 7,9 Mds€). Cependant, en 2019, les compagnies d'assurance ont acheté de grands centres commerciaux dominants à travers l'Europe, après un manque de transactions sur ce type d'actif au cours des 18 mois précédents, ce qui démontre une demande pour les actifs commerces « prime ».

Le portefeuille des Centres Commerciaux d'URW a vu sa valeur de marché diminuer de -1,3 % à périmètre constant. Cette baisse s'explique principalement par un effet taux (-3,3 %) dû à l'augmentation par les experts des taux de capitalisation et d'actualisation sur un certain nombre d'actifs du portefeuille, partiellement compensé par un effet loyers positif (+2,0 %). Le portefeuille de centres du Groupe aux Pays-Bas a vu sa valeur baisser de -6,2 % à périmètre constant, dont -7,7 % s'expliquent par un effet taux, partiellement compensé par un effet loyer positif de +1,5 %. Les valeurs des Centres Commerciaux du Groupe en Allemagne, en Autriche et en France ont respectivement diminué de -5,0 %, -4,5 % et -1,8 % à périmètre constant. Cependant, l'Europe centrale, l'Espagne et les Pays nordiques ont vu la valeur de leurs centres à périmètre constant augmenter respectivement de +2,5 %, +1,1 % et +0,8 %.

ROYAUME-UNI

Le volume de transactions dans l'immobilier⁽⁶⁾ au Royaume-Uni s'est établi à 60 Mds€ en 2019, soit une baisse de -15 % par rapport à 2018. Le secteur du commerce a enregistré une baisse de -29 % à 6,4 Mds€. Les secteurs des centres commerciaux (-37 % à 1,4 Mds€) et des commerces de pied d'immeuble (-57 % à 1,2 Mds€) ont le plus souffert.

Le nombre de transactions dans les centres commerciaux au Royaume-Uni est resté très limité. Il y avait peu d'intérêt de la part des investisseurs sur le marché des centres commerciaux alors que le marché locatif actuel est incertain. L'activité s'est concentrée sur des ventes d'actifs de moins de 50 M€, de nombreux vendeurs étant en violation de leurs engagements bancaires, et avec une base limitée d'acheteurs composée principalement d'autorités locales cherchant à préserver l'attrait de leurs centres-villes, des investisseurs opportunistes qui voient de la création de valeur dans un projet ou dans la restructuration de l'actif.

La principale raison de ce manque d'activité réside dans l'atonie du marché locatif britannique dans presque tous les secteurs du commerce en raison de l'augmentation des ventes en ligne, du poids des taxes sur les commerces, de la persistance des procédures de restructuration (CVAs) et des défaillances d'un certain nombre d'enseignes britanniques entraînant des fermetures de magasins et une contraction de leurs réseaux. Les incertitudes liées au Brexit ont limité les entrées de nouvelles enseignes au Royaume-Uni.

(1) L'ANR EPRA triple net correspond à l'ANR de continuation par action moins les droits estimés et les impôts sur les plus-values latentes.

(2) L'ANR de continuation représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

(3) La somme de la valeur droits inclus des actifs consolidés par intégration globale, la part détenue dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et la valeur de marché des investissements dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).

(4) En termes de valeur droits inclus, incluant les activités de services du Groupe, les activités dans les aéroports et la marque. N'inclut pas la partie de l'écart d'acquisition non lié aux prestations de services, ni l'impact de l'application de la norme IFRS 16.

(5) Source: estimation Cushman & Wakefield.

(6) Source: estimation Cushman & Wakefield.

Il n'y a pas eu de vente d'actifs « super prime ». Néanmoins, les émissions réussies de titres CMBS pour Westfield Stratford City et Intu Derby au cours de l'année témoignent de la confiance pour les secteurs « prime » et « super prime ».

Le portefeuille des Centres Commerciaux du Groupe au Royaume-Uni a vu sa valeur diminuer de -8,5 % à périmètre constant, dont -4,4 % s'explique par l'effet loyers et -4,1 % par l'effet taux. Cette baisse est principalement due à Westfield London.

Westfield London et Westfield Stratford City sont deux des actifs les plus productifs du Groupe en Europe. Cependant, leurs taux de capitalisation sont les plus élevés des dix premiers actifs européens du Groupe.

ÉTATS-UNIS

Les volumes de transactions dans le secteur du commerce aux États-Unis en 2019 ont connu une diminution de -3,5 % avec un total de 52,3 Mds\$ publié par Real Capital Analytics. Pour le secteur des Centres Commerciaux, la baisse des volumes de transactions était de -6,5 % (excluant l'impact des transactions Westfield et Brookfield ayant eu lieu en 2018).

Les transactions dans le secteur des centres commerciaux régionaux sont restées modérées à 2,4 Mds\$. Les transactions notables comprenaient l'acquisition d'une participation par Taubman de 48,5 % dans Gardens Mall à Palm Beach, dans le cadre d'un processus hors marché, l'acquisition par Brookfield des participations restantes dans quatre actifs en contrôle

conjoint (Perimeter Mall à Atlanta, Shops at Merrick Park à Miami, Towson Town Center à Baltimore, et Park Meadows à Denver), et la cession d'une participation partielle par Brookfield dans Bridgewater Commons dans le New Jersey et The SoNo Collection dans le Connecticut.

Selon les experts, les paramètres de valorisation et les perspectives des centres commerciaux suprarégionaux sont restés globalement stables. La différenciation du marché des actifs commerces s'est poursuivie, avec une forte demande pour les actifs de premier ordre, mais une demande limitée pour les centres commerciaux de catégorie « B » et « C », dont le prix est basé sur leurs flux de trésorerie à court terme et leur potentiel de redéveloppement.

La valeur des Centres Commerciaux du Groupe aux États-Unis a diminué de -1,6 % à périmètre constant. Cette baisse s'explique par un effet taux négatif (-3,7 %), partiellement compensé par un effet loyers positif (+2,1 %).

BUREAUX & AUTRES

La valeur du portefeuille Bureaux & Autres d'URW a augmenté de +6,2 % à périmètre constant, en raison d'effets taux et loyers positifs (+5,6 % et +0,5 %, respectivement).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur baisser de -6,7 % à périmètre constant, principalement en raison d'un effet taux négatif (-6,2 %).

PATRIMOINE URW

Évaluation du patrimoine (Droits inclus) ^(a)	Proportionnelle					
	31/12/19		Évolution à périmètre constant nette des investissements – 2019 ^(b)		31/12/2018	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	56 495	86 %	(980)	(2,0 %)	56 514	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	94	6,2 %	3 924	6 %
Congrès & Expositions	2 984	5 %	(187)	(6,7 %)	3 222	5 %
Services	1 676	3 %	92	6,0 %	1 541	2 %
Total URW	65 341	100 %	(981)	(1,8 %)	65 201	100 %

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

(a) En proportionnelle, droits et frais inclus (voir la section « Données du patrimoine en proportionnelle, en IFRS et en part du Groupe »).

L'évaluation du patrimoine intègre :

– Les valeurs d'expertise ou au prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe);

– La valeur de la marque;

– La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood). La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW s'élève à 948M€ (1057M€).

L'évaluation prend en compte les flux de trésorerie négatifs liés au paiement des redevances des concessions et des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé.

Le patrimoine ne prend pas en compte les 2,1 Mds€ d'écart d'acquisition non lié aux prestations de services ni les actifs financiers tels que les 594M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe au 31 décembre 2019.

(b) Le périmètre constant ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs non contrôlés par URW ainsi que les principales variations de périmètre durant l'année 2019 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

– Acquisitions de lots commerciaux à Westfield Vélizy 2, La Vaguada et Parquesur;

– Cession d'un immeuble de bureaux: Majunga à La Défense;

– Cession d'un actif commerce: Jumbo en Finlande;

– Cession de la participation dans Ring-Center en Allemagne;

– Cession de 75% d'un projet résidentiel, Cherry Park, à Westfield Stratford City;

– Cession de lots commerciaux à Westfield Parly 2;

– Cession de lots bureaux à Zoetermeer;

– Livraison de deux immeubles de bureaux: Versailles Chantiers et Shift en région parisienne;

– Livraison de l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC;

– Livraison de la transformation de Westfield Oakridge; et

– Livraison de deux hôtels à Porte de Versailles.

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

	Proportionnelle
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	65 201
Évolution à périmètre constant	(981)
Réévaluation du périmètre non constant	24 ^(a)
Revalorisation de parts	(49) ^(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	1 856
Cessions	(1 233) ^(c)
Effet de change	523 ^(d)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	65 341

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

- (a) Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Gaîté et Trinity, le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse, l'extension de La Part-Dieu, Les Ateliers Gaîté, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands et les actifs livrés en 2019 incluant les immeubles de bureaux à Versailles Chantiers et Shift en région parisienne, les hôtels à la Porte de Versailles, la transformation de Westfield Oakridge et l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC.
- (b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (c) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018.
- (d) Effet de change de +523M€, incluant +300M€ aux États-Unis et +259M€ au Royaume-Uni, partiellement compensé par les Pays nordiques (-36M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Experts évaluateurs

URW a réparti ses actifs entre des experts indépendants par région à des fins de comparaisons et de benchmark. Le processus d'évaluation est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions immobilières au niveau global. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Expert	Proportionnelle	
	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
Cushman & Wakefield	France / Pays-Bas / Europe centrale / Royaume-Uni ^(a) / États-Unis	45 %
JLL	France / Allemagne / Pays nordiques / Espagne / Autriche / Italie	28 %
Duff & Phelps	États-Unis	9 %
PwC ^(b)	France / Allemagne / Royaume-Uni / États-Unis	9 %
Autres experts	Europe centrale / Royaume-Uni ^(a) / États-Unis	7 %
	Au prix de revient, sous promesse ou interne	2 %
		100 %

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

- (a) Le portefeuille du Groupe au Royaume-Uni est valorisé par Cushman & Wakefield et Avison Young.
- (b) L'expert pour les Congrès & Expositions, les sociétés de services du Groupe, la marque et les activités dans les aéroports est PwC.

Les honoraires des experts ont été déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Un rapport détaillé, daté et signé est produit pour chaque actif évalué. Aucun des experts n'a perçu d'URW des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

Méthodologie utilisée par les experts

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

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

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de *cash-flows* établies par le Groupe à travers les *business plans* annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de *cash-flows* actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit sur les *cash-flows* (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les effets taux et loyers sont utilisés pour expliquer et répartir l'évolution à périmètre constant en deux parties. L'effet taux est un indicateur très sensible au moindre changement dans les hypothèses retenues pour l'actif, ce qui rend son interprétation compliquée. Il est calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels, excluant les investissements, afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière. Par conséquent, si l'on prévoit que les loyers nets augmenteront plus vite que la valeur de l'actif, nette des investissements, il y aura un effet taux négatif. De plus, le taux de rendement potentiel augmente et génère donc un effet taux négatif en cas d'investissements défensifs ou de coûts d'éviction ou à cause d'une augmentation de la valeur locative estimée des lots vacants. L'effet loyers est mécaniquement obtenu en déduisant l'effet taux de l'évolution à périmètre constant.

Étant donné que la valeur des actifs est basée sur des flux de trésorerie et des taux de capitalisation de sortie, le taux de rendement initial peut être inférieur au taux de capitalisation pour plusieurs raisons. Les principales raisons sont : la vacance à la date de l'évaluation et son évolution prévue par les experts évaluateurs ainsi que la réversion qui sera capturée dans les flux. Le taux de rendement est un résultat plutôt qu'une variable.

Périmètre d'évaluation des actifs

98 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants.

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. URW utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

L'extension de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands et les bureaux Gaîté sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2019.

Dans le cadre de la comptabilisation de l'acquisition de Westfield, les principaux projets aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie sont valorisés à la juste valeur au 31 décembre 2019.

Les Ateliers Gaîté et le projet La Maquinista Fashion Pavilion ont été valorisés à la juste valeur pour la première fois au 31 décembre 2019.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2019 » de ce document.

Le reste du patrimoine (2 %) est valorisé comme suit :

- Au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : l'extension de Garbera ainsi que la majorité des projets de développement « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2019 ») ;
- Au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente : Bobigny 2.

Hors mention contraire, les évolutions et les références aux valeurs des actifs sont droits de mutation et frais inclus.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

CENTRES COMMERCIAUX

La valeur du patrimoine immobilier du pôle Centres Commerciaux d'URW est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif. Cette approche ne prend pas en compte la « valeur de portefeuille », qui correspond à la détention par un même groupe de grands actifs uniques.

Évolution du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW

La valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW⁽¹⁾ s'élevait à 56 495 M€ (56 514 M€).

	<i>Proportionnelle</i>	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	56 514	
Évolution à périmètre constant	(980)	
Réévaluation du périmètre non constant	(77)	(a)
Revalorisation de parts	(49)	(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	947	(c)
Cessions	(317)	(d)
Effet de change	457	(e)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	56 495	

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

- (a) Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme l'extension de La Part-Dieu, Les Ateliers Gaité, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands et les actifs livrés en 2019 incluant la transformation de Westfield Oakridge.
- (b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (c) Inclut l'impact du transfert des Boutiques du Palais vers le segment Congrès & Expositions et le transfert des projets de bureaux, de résidentiel et d'hôtels de Westfield Hamburg vers Bureaux & Autres.
- (d) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018.
- (e) Effet de change de +457M€, lié principalement à l'exposition aux États-Unis (+283M€) et au Royaume-Uni (+207M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (-34M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle Centres Commerciaux est stable à 4,3 %.

	<i>Proportionnelle</i>			
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a) 31/12/2019	Taux de rendement ^(a) 31/12/2018
Patrimoine de Centres Commerciaux par région - 31/12/2019				
France ^(b)	16 517	15 882	4,2 %	4,0 %
Europe centrale	5 408	5 360	4,9 %	4,9 %
Espagne	3 827	3 740	4,4 %	4,4 %
Pays nordiques	3 282	3 215	4,1 %	4,1 %
Allemagne	3 591	3 398	4,6 %	4,4 %
Autriche	2 510	2 497	4,4 %	4,2 %
Pays-Bas	1 703	1 603	4,9 %	5,1 %
Sous-total Europe continentale	36 837	35 696	4,4 %	4,3 %
États-Unis	15 204	15 082	4,1 %	4,2 %
Royaume-Uni & Italie	4 454	4 239	4,3 %	4,3 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	19 658	19 320	4,2 %	4,3 %
Total URW	56 495	55 016	4,3 %	4,3 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.
- (b) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets de la région France augmenterait le taux de rendement des centres commerciaux français de 4,2 % à 4,3 %.

(1) Inclut les activités d'aéroports et la marque.

Proportionnelle

Patrimoine américain de Centres Commerciaux par catégorie - 31/12/2019	Proportionnelle			Taux de rendement ^(a)
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a) 31/12/2019	31/12/2018
Flagships américains ^(b)	13 101	12 983	3,8 %	3,9 %
Régionaux américains	2 103	2 099	6,0 %	6,1 %
Total US	15 204	15 082	4,1 %	4,2 %

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

(a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.

(b) Les activités dans les aéroports et la marque sont inclus dans la valeur des Flagships américains.

Pour la valorisation des actifs américains d'URW, le calcul du taux de rendement a été modifié afin d'être cohérent avec la méthodologie appliquée par les experts indépendants pour les actifs européens du Groupe. En utilisant la méthodologie appliquée par les experts au 31 décembre 2018, les taux de rendement au 31 décembre 2019 auraient été de 4,3 % pour les États-Unis et de 4,4 % pour URW à comparer respectivement à 4,2 % et 4,3 % au 31 décembre 2018.

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

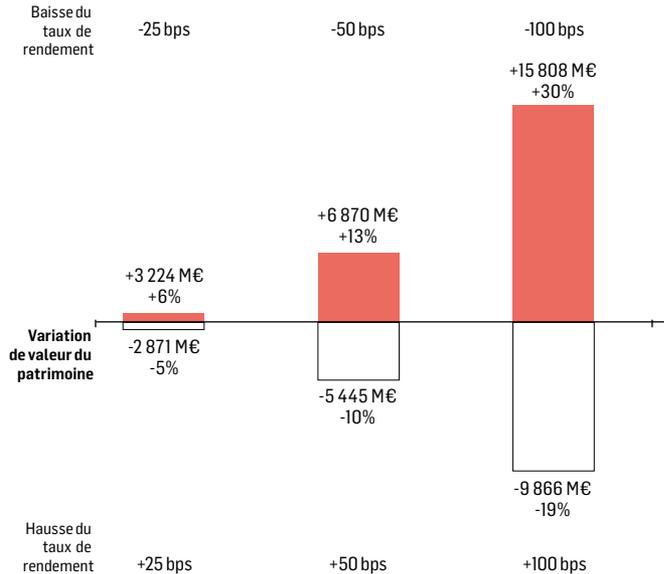
Proportionnelle

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux (droits inclus)	31/12/2019		31/12/2018	
	M€	%	M€	%
France	16 517	29 %	16 282	29 %
Europe centrale	5 408	10 %	5 321	9 %
Espagne	3 827	7 %	3 703	7 %
Pays nordiques	3 282	6 %	3 486	6 %
Allemagne	3 591	6 %	3 756	7 %
Autriche	2 510	4 %	2 583	5 %
Pays-Bas	1 703	3 %	1 631	3 %
Sous-total Europe continentale	36 837	65 %	36 763	65 %
États-Unis	15 204	27 %	14 933	26 %
Royaume-Uni & Italie	4 454	8 %	4 818	9 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	19 658	35 %	19 751	35 %
Total URW	56 495	100 %	56 514	100 %

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

Sensibilité

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE RENDEMENT



Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -2 871 M€ (ou -5,5 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités d'aéroports).

Une augmentation de +130 points de base des taux de rendement, qui correspond à la hausse des taux de rendement entre 2007 et 2009, ferait diminuer de -12 141 M€ (ou -23,1 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités d'aéroports).

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

Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur du portefeuille des Centres Commerciaux d'URW, retraitée des montants des travaux, frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a diminué de -980 M€ (-2,0 %), dont -591 M€ (-1,2 %) au S1-2019 et -389 M€ (-0,8 %) au S2-2019. Cette baisse s'explique par un effet taux de -3,5 %, partiellement compensé par un effet loyers positif de +1,5 %.

	Proportionnelle			
	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
2019				
France	(281)	(1,8 %)	1,9 %	(3,7 %)
Europe centrale	115	2,5 %	4,5 %	(1,9 %)
Espagne	40	1,1 %	(0,7 %)	1,8 %
Pays nordiques	26	0,8 %	1,9 %	(1,1 %)
Allemagne	(168)	(5,0 %)	2,3 %	(7,3 %)
Autriche	(116)	(4,5 %)	1,6 %	(6,1 %)
Pays-Bas	(68)	(6,2 %)	1,5 %	(7,7 %)
Sous-total Europe continentale	(452)	(1,3 %)	2,0 %	(3,3 %)
États-Unis	(190)	(1,6 %)	2,1 %	(3,7 %)
Royaume-Uni & Italie	(338)	(8,5 %)	(4,4 %)	(4,1 %)
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(528)	(3,3 %)	0,6 %	(3,9 %)
Total URW	(980)	(2,0 %)	1,5 %	(3,5 %)

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

(a) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, hors variation des actifs non contrôlés par URW.

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

Les évolutions de valeur à périmètre constant illustrent la résilience des 55 centres commerciaux Flagship, représentant 89 % de l'exposition d'URW dans les centres commerciaux (hors actifs en développement, les activités d'aéroports et la marque).

	Proportionnelle			
	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant par catégorie ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
2019				
Flagships	(452)	(1,0 %)	2,2 %	(3,2 %)
Régionaux	(528)	(8,5 %)	(1,5 %)	(7,0 %)
Total URW	(980)	(2,0 %)	1,5 %	(3,5 %)

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

(a) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, hors variation des actifs non contrôlés par URW.

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

BUREAUX & AUTRES

Évolution du patrimoine de Bureaux & Autres d'URW

Le patrimoine Bureaux & Autres inclut les bureaux, les hôtels (hors hôtels à Porte de Versailles), l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC et les projets de résidentiel.

La valeur totale du portefeuille Bureaux & Autres d'URW s'établissait à 4 186 M€ (3 924 M€).

	Proportionnelle
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	3 924
Évolution à périmètre constant	94
Réévaluation du périmètre non constant	134 ^(a)
Investissements / Acquisitions / Transferts	927 ^(b)
Cessions	(916) ^(c)
Effet de change	23 ^(d)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	4 186

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

(a) Les actifs dupérimètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Gaité et Trinity, le projet d'hôtel à Gaité Montparnasse et les actifs livrés en 2019 incluant les immeubles de bureaux à Versailles Chantiers et Shift en région parisienne et l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC.

(b) Inclut l'impact du transfert des hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse du segment Congrès & Expositions et des projets de bureaux, de résidentiel et d'hôtels de Westfield Hamburg du patrimoine Centres Commerciaux.

(c) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018, incluant la cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park et la cession de Majunga.

(d) Effet de change total de +23M€, lié principalement à l'exposition au Royaume-Uni (+19 M€) et aux États-Unis (+6 M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (-2 M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

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

Évaluation du patrimoine Bureaux & Autres (droits inclus)	Proportionnelle			
	31/12/2019		31/12/2018	
	M€	%	M€	%
France	2 830	68 %	2 879	73 %
Pays nordiques	171	4 %	168	4 %
Autres pays	411	10 %	144	4 %
Sous-total Europe continentale	3 412	82 %	3 191	81 %
États-Unis	356	8 %	302	8 %
Royaume-Uni & Italie	419	10 %	432	11 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	774	18 %	733	19 %
Total URW	4 186	100 %	3 924	100 %

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du portefeuille Bureaux & Autres a baissé de -27 points de base, à 5,5 %.

	Proportionnelle			
	Valeur droits inclus M€ ^(a)	Valeur hors droits estimés M€ ^(a)	Taux de rendement ^(b) 31/12/2019	Taux de rendement ^(b) 31/12/2018
Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées - 31/12/2019				
France	1 597	1 538	5,1 %	5,6 %
Pays nordiques	144	140	7,6 %	7,9 %
Autres pays	132	129	6,5 %	7,1 %
Sous-total Europe continentale	1 873	1 807	5,4 %	5,8 %
États-Unis	228	221	6,5 %	5,8 %
Royaume-Uni & Italie	80	76	n.m.	n.m.
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	308	298	5,8 %	4,9 %
Total URW	2 181	2 105	5,5 %	5,7 %

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

- (a) Valorisation au 31 décembre 2019 du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes.
 (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans le calcul.

Sensibilité

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -118 M€ (ou -4,9 %) la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres (loués et vacants, hors actifs en développement).

Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur des actifs Bureaux & Autres d'URW, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, a augmenté de +94 M€ (+6,2 %), dont +5,6 % d'effet taux et +0,5 % d'effet loyers.

	Proportionnelle			
	Bureaux & Autres - Évolution à périmètre constant ^(a)			
2019	Évolution en M€	Évolution %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
France	61	6,4 %	1,2 %	5,2 %
Pays nordiques	(1)	(0,3 %)	(1,1 %)	0,8 %
Autres pays	7	5,9 %	(8,9 %)	14,8 %
Sous-total Europe continentale	67	5,4 %	(0,2 %)	5,6 %
États-Unis	18	8,1 %	4,4 %	3,7 %
Royaume-Uni & Italie	9	13,1 %	2,6 %	10,5 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	27	9,3 %	4,1 %	5,2 %
Total URW	94	6,2 %	0,5 %	5,6 %

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

- (a) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019.
 (b) Calculé en prenant en compte la variation des rendements potentiels afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière.

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année, incluant les investissements restant à dépenser pour le projet Porte de Versailles (220 M€).

Les hôtels de la Porte de Versailles sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2018, utilisant la même méthodologie.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions d'URW, droits de mutation et frais inclus, s'est élevée à 2 984 M€ (3 222 M€).

	Proportionnelle	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	3 222	(a)
Évolution à périmètre constant	(187)	
Réévaluation du périmètre non constant	(34)	
Investissements / Acquisitions / Transferts	(17)	(b)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	2 984	(c)

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

(a) Composé de 2 778M€ pour Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) et de 443M€ pour les hôtels (dont les hôtels de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100% par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) est de 2 631M€.

(b) Inclut l'impact du transfert des hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse vers Bureaux & Autres et Les Boutiques du Palais du pôle Centres Commerciaux.

(c) En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100% par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports, Les Boutiques du Palais et les hôtels de la Porte de Versailles) s'élève à 2 850M€.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions diminue de -187 M€ (-6,7 %), dont -171 M€ au S1-2019, principalement due à un effet taux négatif (-6,2 %).

Ces valorisations font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,3 %.

ACTIVITÉS DE SERVICES

Le portefeuille des activités de services est composé des sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les activités de services sont expertisées annuellement par PwC afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine (140 M€ de revenus nets) et dans l'ANR d'URW. Dans les comptes consolidés d'URW, les actifs incorporels ne sont pas réévalués, mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et / ou dépréciations.

	Proportionnelle	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	1 541	
Évolution à périmètre constant	92	
Effet de change	43	(a)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	1 676	

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

(a) Effet de change total de +43M€, lié à l'exposition au Royaume-Uni (+32M€) et aux États-Unis (+11M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

DONNÉES DU PATRIMOINE EN PROPORTIONNELLE, EN IFRS ET EN PART DU GROUPE

Les données ci-dessus sont en proportionnelle.

Les tableaux ci-dessous fournissent les données en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs URW :

	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2019						
Centres Commerciaux	56 495	86 %	53 995	86 %	49 474	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	4 106	7 %	4 088	7 %
Congrès & Expositions	2 984	5 %	2 985	5 %	1 560	3 %
Services	1 676	3 %	1,676	3 %	1 587	3 %
Total URW	65 341	100 %	62 762	100 %	56 708	100 %

	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2018						
Centres Commerciaux	56 514	87 %	54 034	86 %	49 417	87 %
Bureaux & Autres	3 924	6 %	3 894	6 %	3 870	7 %
Congrès & Expositions	3 222	5 %	3 223	5 %	1 848	3 %
Services	1 541	2 %	1 541	2 %	1 451	3 %
Total URW	65 201	100 %	62 693	100 %	56 586	100 %

	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évolution à périmètre constant - 2019						
Centres Commerciaux	(980)	(2,0 %)	(638)	(1,6 %)	(582)	(1,6 %)
Bureaux & Autres	94	6,2 %	88	6,3 %	88	6,4 %
Congrès & Expositions	(187)	(6,7 %)	(186)	(6,7 %)	(100)	(6,8 %)
Services	92	6,0 %	92	6,0 %	93	6,4 %
Total URW	(981)	(1,8 %)	(645)	(1,4 %)	(501)	(1,2 %)

	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %
URW Évolution à périmètre constant - 2019 - Effet loyers / Effet taux						
Centres Commerciaux	1,5 %	(3,5 %)	1,2 %	(2,8 %)	1,3 %	(2,9 %)
Bureaux & Autres	0,5 %	5,6 %	(0,4 %)	6,7 %	(0,2 %)	6,6 %

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
URW Taux de rendement						
Centres Commerciaux ^(a)	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,2 %	4,3 %	4,2 %
Bureaux & Autres - surfaces louées ^(b)	5,5 %	5,7 %	5,4 %	5,8 %	5,4 %	5,8 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les Centres Commerciaux en développement ou non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood) ne sont pas inclus dans le calcul. Les Centres Commerciaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du Groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.
- (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. Les bureaux en développement ne sont pas inclus dans le calcul. Les bureaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du Groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.

PARAMÈTRES DE VALORISATION ADDITIONNELS - IFRS 13

URW se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organe représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

En plus des informations fournies ci-dessus, les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

Centres Commerciaux

Les Centres Commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et / ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux - 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
France	Max	7,7 %	851	8,5 %	7,5 %	12,9 %
	Min	2,0 %	163	5,3 %	3,6 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	4,2 %	527	5,8 %	4,1 %	3,7 %
Europe centrale	Max	6,8 %	611	8,4 %	7,8 %	2,9 %
	Min	4,4 %	138	6,3 %	4,7 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	393	6,8 %	5,0 %	2,5 %
Espagne	Max	8,0 %	572	9,2 %	6,8 %	3,4 %
	Min	4,1 %	133	6,8 %	4,3 %	1,1 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	355	7,0 %	4,5 %	3,1 %
Pays nordiques	Max	5,3 %	449	8,3 %	5,2 %	3,8 %
	Min	3,7 %	187	6,1 %	3,9 %	2,5 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	375	6,5 %	4,1 %	3,4 %
Allemagne	Max	7,3 %	473	8,0 %	6,9 %	3,8 %
	Min	3,9 %	161	5,9 %	3,9 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	304	6,2 %	4,5 %	2,8 %
Autriche	Max	4,5 %	407	6,1 %	4,2 %	2,8 %
	Min	4,2 %	362	6,1 %	4,2 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	383	6,1 %	4,2 %	2,5 %
Pays-Bas	Max	7,2 %	371	7,9 %	7,1 %	3,9 %
	Min	4,2 %	154	5,9 %	4,3 %	2,6 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	252	6,6 %	5,2 %	3,2 %
États-Unis	Max	11,0 %	2 380	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	3,1 %	107	5,5 %	4,3 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	584	6,3 %	5,1 %	4,1 %
Royaume-Uni & Italie	Max	4,6 %	703	6,1 %	4,9 %	3,6 %
	Min	4,1 %	661	6,1 %	4,7 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,3 %	680	6,1 %	4,9 %	3,0 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans cette table.

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

(b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

(1) EPRA *Position Paper* concernant l'IFRS 13 – « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux Flagship et Régionaux est la suivante :

Centres Commerciaux - 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
Flagships américains	Max	5,1 %	2 380	7,0 %	6,0 %	5,5 %
	Min	3,1 %	415	5,5 %	4,3 %	2,8 %
	Moyenne pondérée	3,8 %	808	6,0 %	4,8 %	4,2 %
Régionaux américains	Max	11,0 %	494	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	4,1 %	107	6,5 %	5,8 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	6,0 %	305	8,1 %	6,9 %	3,6 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans cette table.

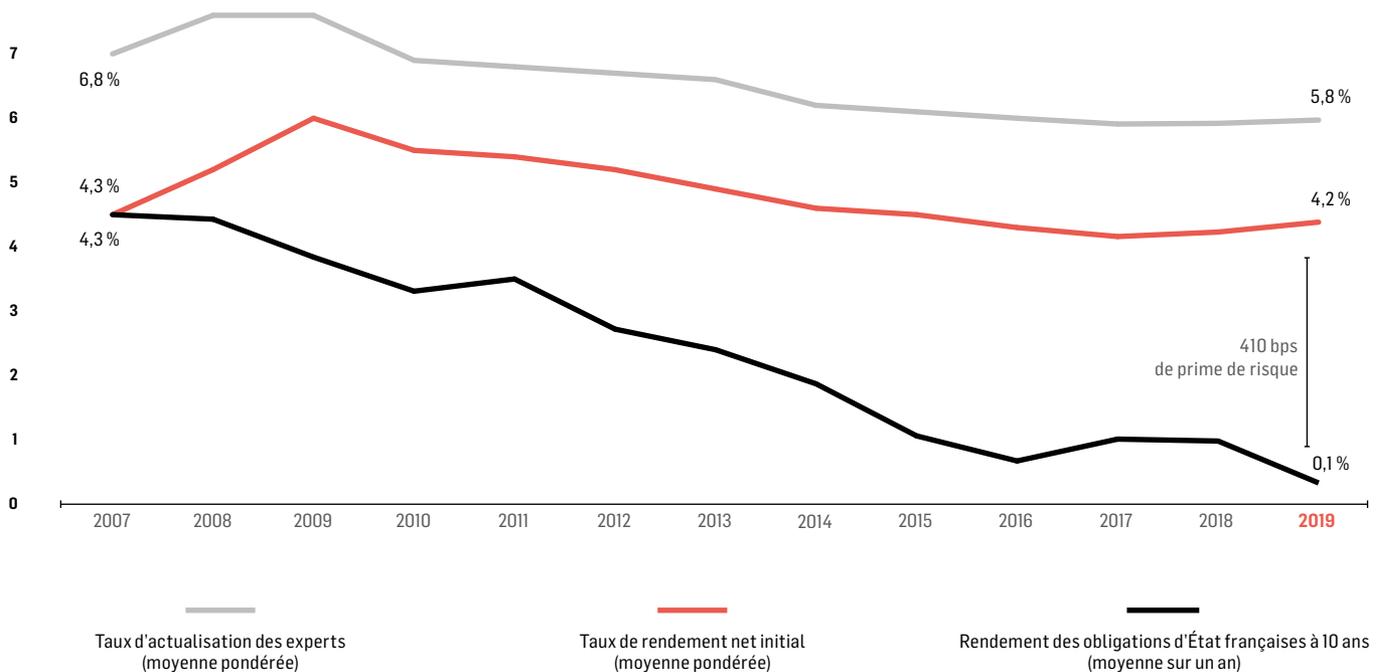
(a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².

(b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

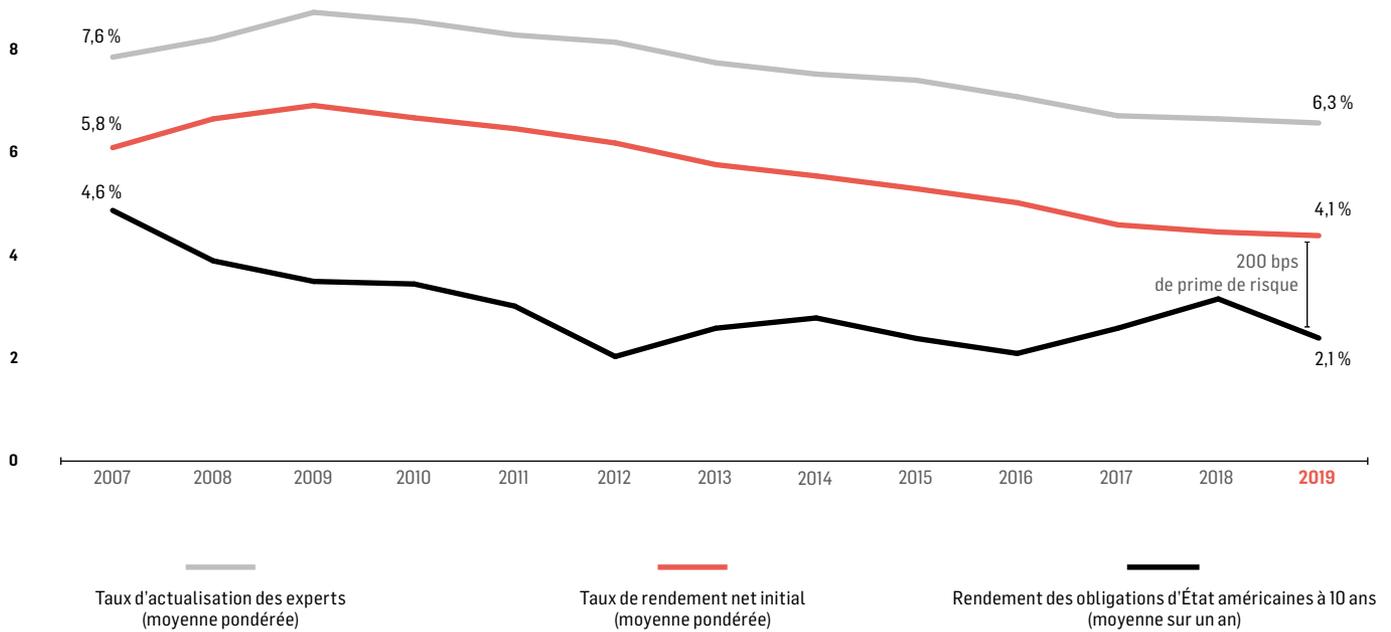
(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

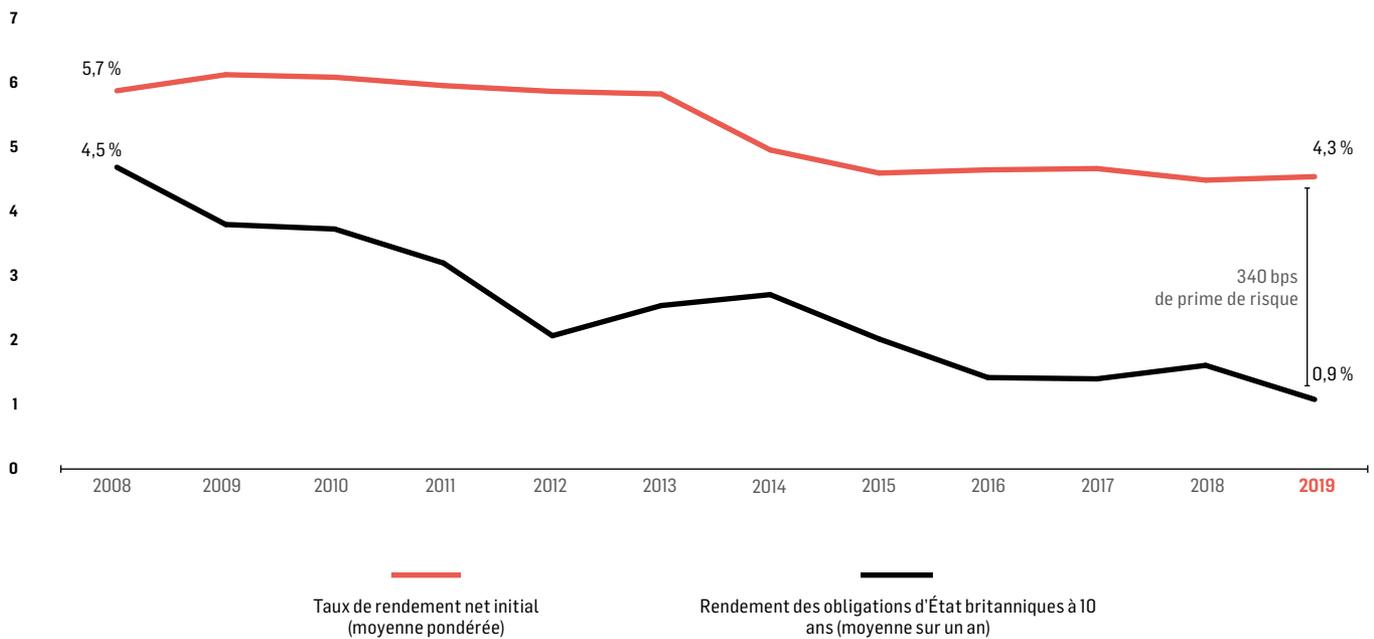
CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN FRANCE



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AUX ÉTATS-UNIS



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AU ROYAUME-UNI



Bureaux & Autres

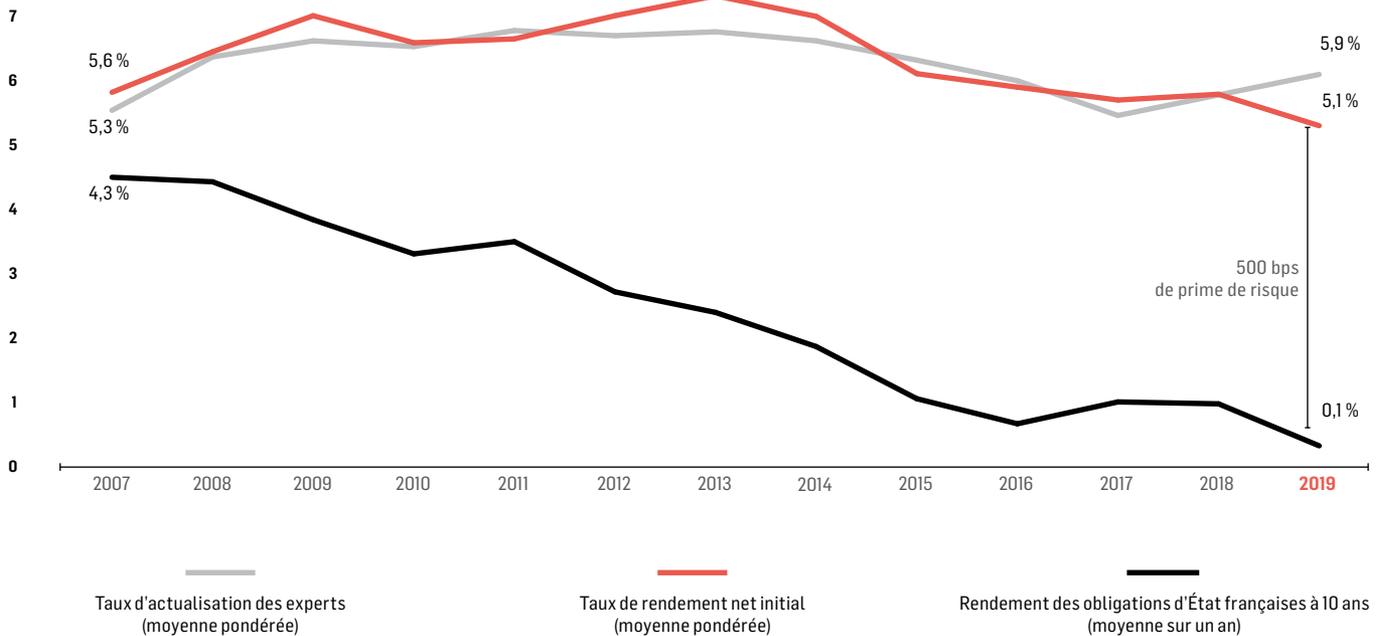
Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux & Autres - 31/12/2019		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation(b)	Taux de capitalisation(c)	TCAM des Loyers nets(d)
France	Max	9,6 %	511	8,5 %	8,0 %	12,5 %
	Min	4,6 %	106	5,7 %	3,8 %	(0,2 %)
	Moyenne pondérée	5,1 %	400	5,9 %	4,5 %	2,8 %
Pays nordiques	Max	9,7 %	227	9,4 %	7,8 %	3,1 %
	Min	6,2 %	175	7,0 %	5,2 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	7,6 %	196	8,0 %	6,4 %	2,6 %
Autres pays	Max	12,2 %	182	8,8 %	8,9 %	24,1 %
	Min	4,6 %	40	5,5 %	3,8 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	6,5 %	129	7,4 %	5,9 %	3,4 %
États-Unis	Max	8,9 %	689	9,3 %	8,5 %	6,4 %
	Min	4,5 %	280	6,9 %	5,9 %	2,9 %
	Moyenne pondérée	6,5 %	446	7,5 %	6,3 %	5,2 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. Les immeubles vacants, les immeubles en restructuration et les immeubles faisant l'objet d'une offre d'achat ne sont pas pris en compte dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans cette table, ni l'actif britannique.

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.
- (b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
- (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
- (d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur trois à dix ans en fonction de durée du modèle DCF utilisé).

BUREAUX DU GROUPE EN FRANCE



Pour évaluer les actifs du Groupe, les experts appliquent les taux d'actualisation qui seront, selon eux, retenus par les investisseurs pour leurs décisions d'investissement. À titre d'exemple, l'écart depuis 2007 entre les taux d'actualisation qu'ils utilisent en France pour les centres commerciaux et les bureaux et les taux de rendement des obligations d'État françaises s'est accru significativement. Ce phénomène et l'estimation qu'ils font chaque année des taux de capitalisation de sortie pour les actifs du Groupe ont entraîné un large écartement des taux de rendement des centres commerciaux et bureaux français du Groupe par rapport à ceux des obligations d'État françaises.

4.1.4.2 CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées figurant dans l'État de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (n'incluant ni les titres hybrides ni les participations ne donnant pas le contrôle) s'élèvent à 25 951 M€.

Les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent un résultat net récurrent de 1 759,7 M€ ainsi que -656,4 M€ d'impact négatif net de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers, partiellement compensé par la reprise des impôts différés aux États-Unis.

L'affectation de la valeur d'acquisition de Westfield a été finalisée le 30 juin 2019, et des tests de dépréciation de l'écart d'acquisition ont été effectués au 31 décembre 2019. Aucune dépréciation n'a été constatée suite à ces tests.

Les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent 12,98 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à Westfield.

TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2019.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES⁽¹⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière consolidée d'URW, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées.

Les ORNANES émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2019 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des actions de performance et des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2019 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de +198 736, sans incidence sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, car elles ne concernent que des actions de performance.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2019 s'établissait à 138 577 341 actions.

PLUS-VALUES LATENTES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

Les évaluations des sociétés de services immobiliers en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, les activités d'aéroports (hors LAX et Chicago), de l'actif d'exploitation d'URW (7 Adenauer, Paris 16) et des fonds de commerce de Viparis Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de +1 004 M€ (+582 M€), montant pris en compte pour le calcul de l'ANR.

RETRAITEMENT DES IMPÔTS SUR LES PLUS-VALUES

Dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019, les impôts différés sur les actifs immobiliers sont calculés de manière théorique, conformément aux normes IFRS.

Pour le calcul de l'ANR EPRA, les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ne bénéficiant pas d'un régime d'exonération (2 295 M€) sont réintégrés.

Les écarts d'acquisition comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 241 M€.

Pour le calcul de l'ANR EPRA triple net, l'impôt estimé (ci-après « l'impôt effectif ») qui serait effectivement dû en cas de cession est déduit pour un montant de 1 004 M€. Pour les États-Unis et le Royaume-Uni, cette estimation est basée sur 50 % des impôts différés passifs comptabilisés dans le bilan consolidé.

VALEUR DE MARCHÉ DE LA DETTE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière consolidée d'URW.

L'effet de leur mise à juste valeur (547 M€, en excluant les couvertures de devises conformément aux recommandations de l'EPRA) est réintégré dans le calcul de l'ANR EPRA et à nouveau déduit pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

La dette à taux fixe inscrite au bilan du Groupe est égale à la valeur nominale pour la dette UR et la juste valeur de la dette de Westfield à la date du rapprochement (31 mai 2018). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de -1 022 M€ qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

(1) Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

RETRAITEMENT DES DROITS ET FRAIS DE MUTATION

Les droits et frais de mutation sont estimés après prise en compte du mode de cession permettant de minimiser ces droits : la cession de l'actif ou de la société, dès lors que ce mode de cession apparaît réalisable, en fonction notamment de la valeur nette comptable des actifs. Cette estimation est faite au cas par cas pour chacun des actifs, selon la fiscalité locale.

Au 31 décembre 2019, ces droits de mutation et autres frais de cession estimés, comparés aux droits déjà déduits des valeurs des actifs figurant au bilan (en application des normes IFRS), génèrent un ajustement positif net de 627 M€.

CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'URW ressort à 27 611 M€ au 31 décembre 2019, soit 199,20 € par action (totalemment dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en baisse de -5,5 % (-11,60 €) par rapport au 31 décembre 2018.

Cette baisse de -11,60 € par rapport au 31 décembre 2018 est la somme de : (i) une création de valeur nette de +9,35 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

4.1.4.3 CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ DE CONTINUATION

Afin de calculer un Actif Net Réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net. Cet ANR de continuation correspond au montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe en conservant sa structure financière actuelle.

L'ANR de continuation s'établit à 217,50 € par action au 31 décembre 2019, en baisse de -16,40 € (-7,0 %) par rapport au 31 décembre 2018.

Cette baisse est la somme de : (i) une création de valeur nette de +4,55 € par action, principalement liée au résultat net récurrent (+12,72 €) partiellement compensé par la mise à juste valeur des actifs, nette des plus-values de cessions (-6,79 €) ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, ainsi que le passage de l'ANR du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2019.

Détermination de l'ANR EPRA triple net (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2019		30/06/2019		31/12/2018	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		138 577 341		138 582 890		138 445 448
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	25 951		25 767		26 176	
Créance des actionnaires	0		747		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock options	0		0		0	
ANR dilué	25 951		26 514		26 176	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 004		601		582	
<i>Réintégré / déduit du bilan consolidé</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	547		695		409	
Impôts différés (au bilan)	2 295		2 372		3 797	
Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(241)		(241)		(256)	
ANR EPRA	29 556	213,30 €	29 941	216,10 €	30,708	221,80 €
Valeur de marché des instruments financiers	(547)		(695)		(409)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(1 022)		(1 230)		34	
Impôt effectif sur les plus values latentes	(1 004)		(1 049)		(1 774)	
Estimation des droits de mutation et frais	627		613		626	
ANR EPRA triple net	27 611	199,20 €	27 580	199,00 €	29 185	210,80 €
% de variation sur six mois		0,1 %		(5,6 %)		3,2 %
% de variation sur un an		(5,5 %)		(2,5 %)		5,1 %

L'ANR de continuation est égal à l'Actif Net Réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle – basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR de continuation (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2019		30/06/2019		31/12/2018	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	27 611		27 580		29 185	
Impôt effectif sur les plus values latentes	1 004		1 049		1 774	
Droits de mutation et frais estimés	1 529		1 540		1 418	
ANR de continuation	30 143	217,50 €	30 169	217,70 €	32 376	233,90 €
% de variation sur six mois		(0,1 %)		(6,9 %)		3,0 %
% de variation sur un an		(7,0 %)		(4,1 %)		6,7 %

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

Passage du 31/12/2018 au 31/12/2019 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation

	ANR EPRA	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
Au 31/12/2018, par action (totalelement dilué)	221,80 €	210,80 €	233,90 €
Réévaluation des actifs immobiliers ^(*)	(9,16)	(9,16)	(9,16)
Centres Commerciaux	(9,76)		
Bureaux & Autres	1,33		
Congrès & Expositions	(0,73)		
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	1,88	1,88	1,88
Plus-values de cessions	0,50	0,50	0,50
Sous-total réévaluations et plus-values de cessions	(6,79)	(6,79)	(6,79)
Résultat Net Récurrent	12,72	12,72	12,72
Dividende	(10,80)	(10,80)	(10,80)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	(1,54)	(10,15)	(10,15)
Variation de retraitement des droits et impôts	(2,90)	2,78	(1,98)
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(0,05)	(0,04)	(0,11)
Autres variations (y compris écarts de change)	0,85	0,68	0,70
Sous-total autres variations	(2,09)	3,41	(1,40)
Au 31/12/2019, par action (totalelement dilué)	213,30 €	199,20 €	217,50 €

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

(*) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de -9,49€ par action, dont +4,08€ dus à l'effet loyers et -13,58€ dus à l'effet taux, en raison de l'augmentation par les experts des taux de capitalisation et d'actualisation sur un certain nombre d'actifs du portefeuille de Centres Commerciaux.

4.1.5 RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2019, les marchés financiers ont connu une volatilité accrue en raison des facteurs géopolitiques, notamment la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine ainsi que les incertitudes liées au Brexit.

Néanmoins, une politique monétaire plus accommodante de la Banque Centrale Européenne (BCE) et de la Réserve Fédérale Américaine (Fed) a soutenu les marchés. La BCE a abaissé son taux de dépôt en septembre et repris son programme d'achat d'actifs « *quantitative easing* » (QE) en novembre. La Fed a abaissé ses taux directeurs à trois reprises en 2019, en raison de l'augmentation des risques macroéconomiques.

Dans ce contexte, URW a levé 5 135 M€⁽¹⁾ de dettes à moyen et long termes sur les marchés obligataires et bancaires.

Les *covenants* financiers du Groupe étant calculés conformément aux normes IFRS, les informations financières de cette section sont présentées conformément aux normes IFRS, sauf indication contraire. Le Groupe fournit également ces informations en proportionnelle.

Sauf indication contraire, les comparaisons avec les ratios financiers, l'encours de la dette, le coût moyen de la dette, le montant des lignes de crédit non utilisées et la trésorerie disponible se rapportent au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019 :⁽²⁾

- Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE⁽³⁾ (ICR) était de 5,7x⁽⁴⁾ (6,1x⁽⁵⁾) ;
- Le ratio d'endettement (LTV)⁽⁶⁾ était de 38,6 %⁽⁷⁾ (37,0 %).

L'augmentation du ratio d'endettement est due à la baisse de la valeur du patrimoine et à la dette émise pour financer les projets de développement qui contribueront à la croissance du *cash-flow* et à la création de valeur future du Groupe. Pro forma du résultat de cession du portefeuille de cinq actifs français, le ratio de LTV aurait été de 37,2 %.

Le coût moyen de la dette pour l'année 2019 est de 1,6 % (1,6 %), dont un coût moyen de 0,9 % pour la dette libellée en Euros et en couronnes suédoises et un coût moyen de 3,4 % pour la dette libellée en USD et GBP.

4.1.5.1 STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

La dette financière brute⁽⁸⁾ du Groupe s'élève à 24 728 M€ (23 598 M€).

Elle inclut 603 M€ d'obligations, à option de remboursement en numéraire et/ou en Actions Jumelées URW nouvelles et/ou existantes (ORNANE) émises en juin 2014 et avril 2015, à la suite du remboursement effectué le 1^{er} juillet 2019 de 397 M€ de l'ORNANE émise en juin 2014.

La dette financière nette s'élève à 24 239 M€ (23 228 M€), hors comptes courants d'associés des partenaires et en incluant la trésorerie disponible de 489 M€⁽⁹⁾ (370 M€). Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, la dette financière nette serait de 22 728 M€.

(1) Excluant le refinancement de la dette proportionnelle, i.e. Westfield Southcenter (États-Unis) et Westfield Stratford City (Royaume-Uni). 5 683 M€, y compris le refinancement de la dette proportionnelle.

(2) Les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Les titres hybrides sont des instruments subordonnés perpétuels avec une option de coupon différé et doivent être classés en tant que capitaux propres selon les normes IFRS. Toutes les informations nécessaires sur les titres hybrides sont disponibles à l'adresse suivante : https://images-urw.azureedge.net/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/Bond-Issues/Prospectuses-Hybrid/20180423-2018-Prospectus-Hybrid_onlyEN.ashx?revision=035329ae-9e2d-4980-a5c7-97b97e3f2fd1

(3) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris les frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins les frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

(4) 4,9x en proportionnelle.

(5) En pro forma 2018, l'ICR est de 5,6x et de 4,8x en proportionnelle.

(6) Dette financière nette telle que figurant au bilan du Groupe, après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère / valeur totale du patrimoine consolidé droits inclus (40,0% hors droits). Le ratio LTV en proportionnelle au 31 décembre 2019, était de 40,5% (42,1% hors droits).

(7) Excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition en ligne avec les *covenants* du Groupe en Europe.

(8) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère. Excluant les contrats de crédit-bail comptabilisés comme dette selon les normes IFRS16.

(9) 594 M€ en proportionnelle.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE DETTE

La dette financière brute d'URW est constituée au 31 décembre 2019 de :⁽¹⁾

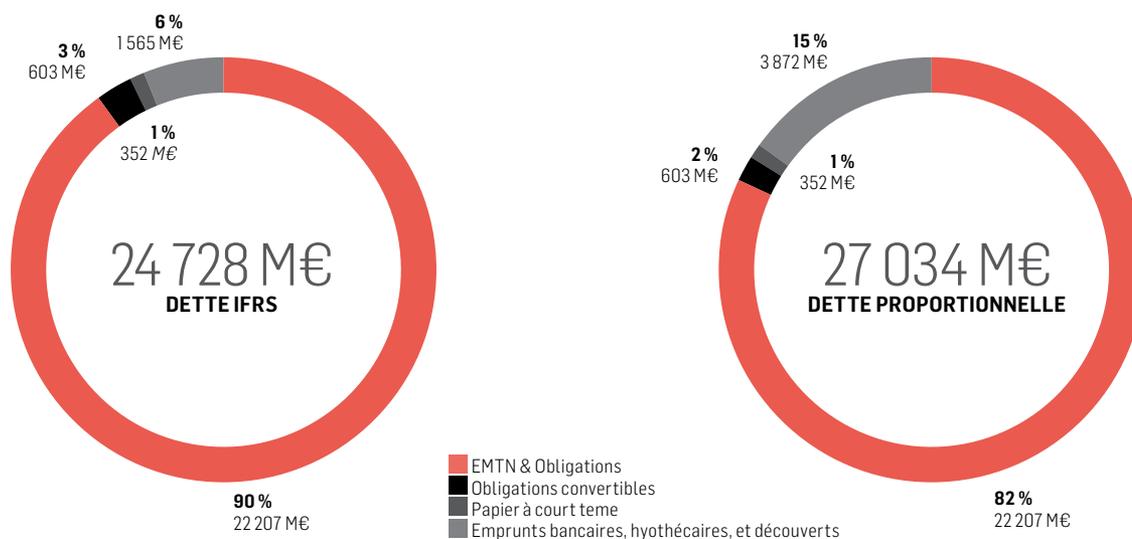
	Total URW (M€)
EMTN	16 344
144A et autres obligations Reg S	5 864
ORNANE	603
Papier à court terme	352
Emprunts bancaires et découverts	303
Emprunts hypothécaires	1 263
Total	24 728

La dette corporate à moyen long terme de certaines entités du Groupe bénéficie de garanties croisées.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe.⁽²⁾

La dette financière brute en proportionnelle s'élève à 27 034 M€⁽³⁾ et la dette financière nette à 26 440 M€, après déduction de la trésorerie disponible. Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, la dette nette financière serait de 24 929 M€.

Les sources de financements du Groupe sont :



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

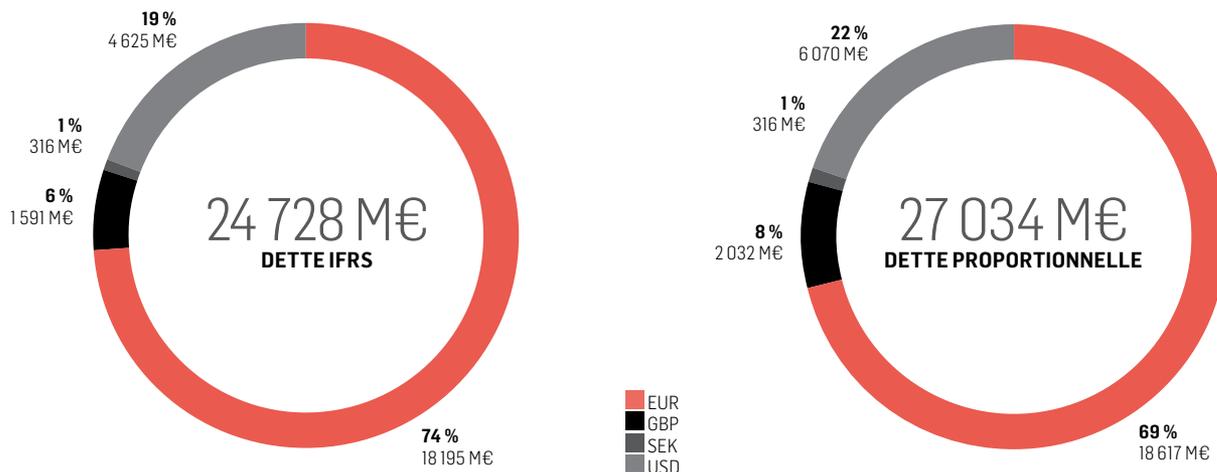
(2) En dehors de situations exceptionnelles de changement de contrôle.

(3) Somme de (i) la dette IFRS et (ii) de la quote-part du Groupe dans la dette des joint-ventures comptabilisées par mise en équivalence en IFRS, dont la majeure partie est garantie par des actifs détenus par ces joint-ventures (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni).

Revue de l'activité

Analyse des résultats

La structure de la dette financière brute par devise est la suivante :⁽¹⁾



LIQUIDITÉ

En 2019, le Groupe a profité de fenêtres de marché favorables, pour étendre la maturité de sa dette à des conditions de financement attractives :

- Émissions obligataires publiques sous le programme EMTN :
 - 750 M€ avec un coupon de 1,00 % et une maturité de huit ans ;
 - 750 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 15 ans ;
 - 500 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans ;
 - 750 M€ avec un coupon de 0,875 % et une maturité de 12 ans.
- Émissions obligataires 144A :
 - 750 M\$ avec un coupon de 3,50 % et une maturité de dix ans ;
 - 750 M\$ avec un coupon de 2,875 % et une maturité de sept ans.
- Un placement privé à taux variable dans le cadre du programme EMTN d'URW : 500 M€ *Floating rate note* (FRN) avec une maturité de deux ans et une marge de 33 points de base au-dessus de l'Euribor trois mois.⁽²⁾

Le 1^{er} juillet 2019, le Groupe a réalisé une émission obligataire de 500 M€, avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans, la plus longue maturité jamais atteinte par le Groupe sur le marché obligataire en Euro. URW a également été la première société foncière à accéder à cette maturité sur ce marché.

Au total, 4 585 M€⁽³⁾ d'obligations ont été émises, avec une maturité moyenne de 11,8 ans et un coupon moyen pondéré de 1,71 %.

En 2019, des financements additionnels à moyen long terme ont été levés sur le marché bancaire pour un montant de 550 M€ :

- Deux lignes de crédit de 450 M€, d'une maturité de cinq ans ;
- Un prêt bancaire de 50 M€ en Slovaquie, d'une maturité de cinq ans, pour le refinancement de la dette sur Aupark ;
- Une ligne de crédit de 50 M€ d'une maturité de un an.

Le Groupe a également refinancé une partie de la dette consolidée en proportionnelle :

- Un prêt hypothécaire de 218 M\$ avec une maturité de dix ans, pour le refinancement de la dette de Westfield Southcenter ; (120 M\$ (107 M€) en quote-part URW) avec un coupon de 2,88 % (contre 6,25 %) ;
- Une obligation sécurisée de 750 M€, avec une maturité de sept ans, pour le refinancement d'un prêt hypothécaire sur Westfield Stratford City (375 M€ (441 M€) quote-part URW) avec un coupon de 1,64 % (contre 2,69 %), représentant le plus bas coupon jamais atteint, pour une transaction en livre sterling, sur ce marché dans le secteur de l'immobilier.

D'autres ressources financières ont été obtenues sur les marchés court terme (Neu CP et Neu MTN). Le montant moyen des émissions court-terme s'est élevé à 1 061 M€ (1 256 M€ en moyenne en 2018), incluant 844 M€ de Neu CP levés avec une marge de 2 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2019, le montant total des lignes de crédit disponibles s'élève à 9 195 M€ (8 409 M€) et les excédents de trésorerie s'établissent à 489 M€ (370 M€). Le montant total des lignes de crédit non utilisées inclut la ligne de crédit multidevises de 3 000 M\$ (eq. 2 670 M€).

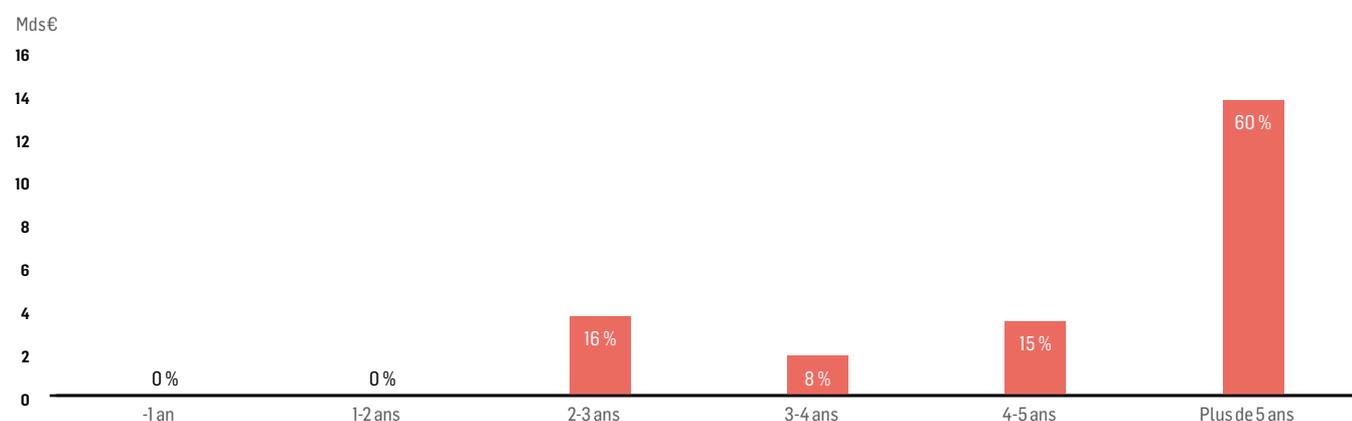
(1) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(2) Coupon taux plancher à 0 %.

(3) Dont les 1 500 M\$ d'obligations émises sous le programme Rule 144A émises au taux de change EUR/USD 1,1234.

DETTE PAR MATURITÉ

Le graphique ci-dessous présente l'endettement du Groupe au 31 décembre 2019, après affectation des lignes de crédit non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle. 100 % de la dette avait une maturité supérieure à deux ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).

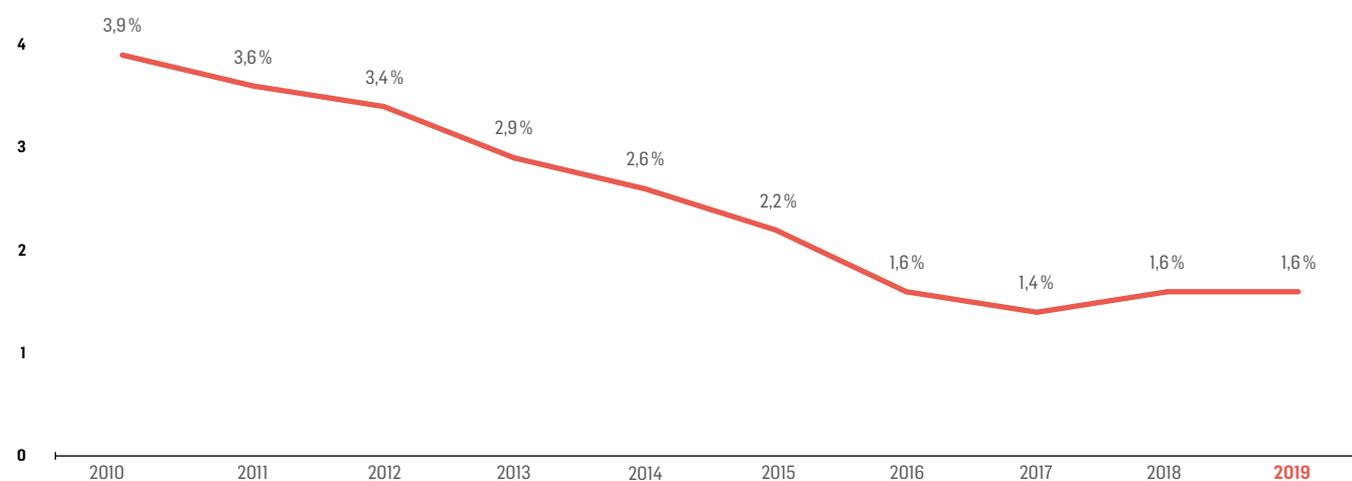


La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit non utilisées, s'établit à 8,2 années au 31 décembre 2019.

BESOINS DE LIQUIDITÉ

Les remboursements d'emprunts sur les 12 prochains mois⁽¹⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées (9 195 M€) et par les excédents de trésorerie (489 M€). Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 2 169 M€ (incluant 2 134 M€ d'obligations).

COÛT MOYEN DE LA DETTE



Le coût moyen de la dette en 2019 était de 1,6 % (1,6 %), dont un coût moyen de 0,9 % pour la dette libellée en Euros et en couronnes suédoises et un coût moyen de 3,4 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

(1) Hors Neu CP et Neu MTN arrivant à maturité en 2020 pour un montant de 352 M€ et un découvert à hauteur de 3 M€.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- Le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- Le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- La politique de couverture du Groupe ;
- Le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ;
- Le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de Westfield ;
- Les taux d'intérêts plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni et la dette émise par Westfield avant l'acquisition.

4.1.5.2 NOTATION FINANCIÈRE

URW a sollicité une notation auprès de Standard & Poor's et Moody's.

Le 17 avril 2019, Moody's a confirmé la notation à long terme 'A2' du Groupe, modifiant sa perspective à négative.

Le 20 septembre 2019, Standard & Poor's a confirmé la notation du Groupe à long terme et court terme : 'A' et 'A-1' respectivement, modifiant sa perspective à négative.

Le 10 décembre 2019, Moody's a publié une mise à jour de sa revue de crédit du Groupe, maintenant sa notation de crédit à long terme 'A2' et la perspective négative inchangées.

4.1.5.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, des prix de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques pour URW portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe et sur

l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni à la suite de l'acquisition de Westfield. À travers ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, d'investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés.

Dans ce cadre, la politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux à travers une politique de macro-couverture.

La politique de taux de change d'URW a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène. Le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend des instruments de change au comptant ou à terme.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Le Groupe a mis en œuvre la norme IFRS 13 pour le calcul à la valeur de marché de ses opérations de dérivés.

En millions*	Euros ⁽¹⁾	USD	GBP	Total eq. Euros
Valeur du patrimoine ⁽²⁾	43 596	16 259	3 992	62 762
Dette financière nette	18 145	5 109	1 316	24 239
LTV ⁽³⁾	41,6 %	31,4 %	33,0 %	38,6 %

* Devise locale

Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, le ratio LTV aurait été de 37,2 %, dont 39,7 % pour le ratio LTV en Euro.

En proportionnelle, le ratio LTV du Groupe était de 40,5 % (39,1 % en pro forma, dont 40,1 % pour le ratio LTV en Euro).

GESTION DE LA COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Les obligations émises ont été maintenues à taux fixe, à l'exception des obligations suivantes qui ont été transformées à taux variable :

- 750 M€ avec un coupon de 1,00 % et une maturité de huit ans ;
- 750 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 15 ans.

Le Groupe a également ajusté sa position de couverture au vu de sa dette anticipée, qui devrait diminuer suite à l'augmentation de son programme de cession. Le coût de ses opérations d'extension et d'ajustement de couvertures s'élève à 104 M€.

Au total, la dette⁽⁴⁾ que le Groupe prévoit de lever est :

- Intégralement couverte jusqu'en 2021 ;
- Couverte à plus de 95 %, 85 % et 85 % en 2022, 2023 et 2024, respectivement.

(1) Actifs évalués en euros, y compris les actifs suédois.

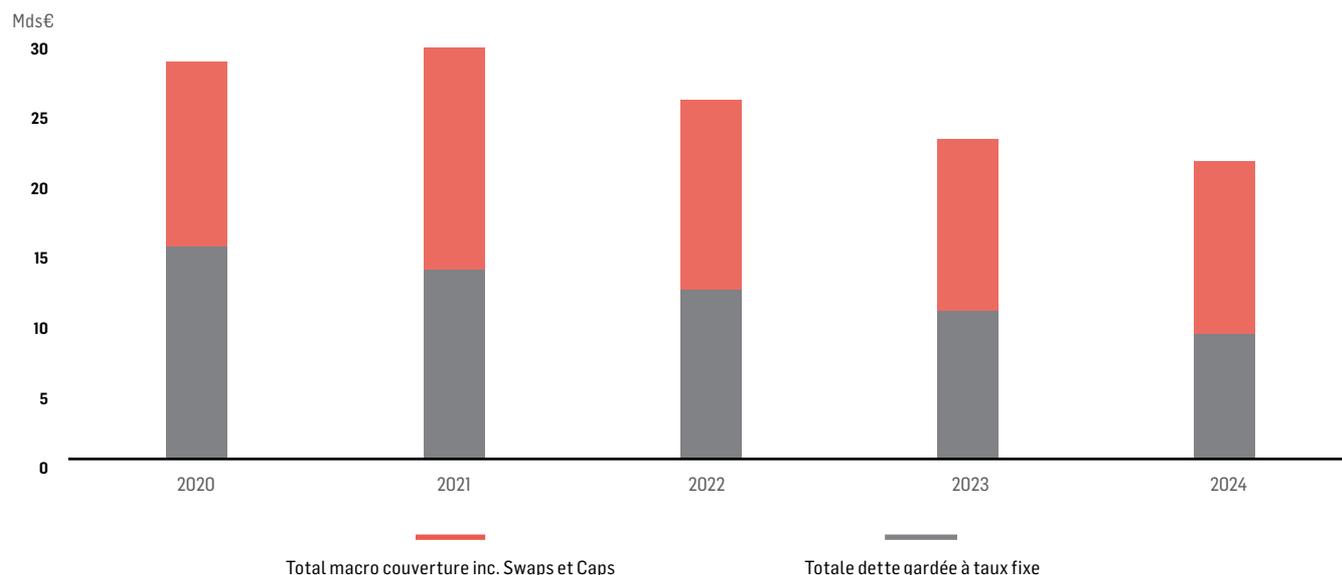
(2) Droits inclus, excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition.

(3) Le ratio LTV par devise, en proportionnelle, est de 42,0 %, 37,2 %, 37,5 % sur EUR, USD et GBP respectivement.

(4) Sur une base proportionnelle.

PROJECTION ANNUELLE DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE FIXE JUSQU'EN 2024

(Mds€ - au 31 décembre 2019)



Le graphique ci-dessus présente :

- La part de la dette conservée à taux fixe ;
- Les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macro-couverture du Groupe.

À titre d'information, URW ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture en *cash-flow hedge*. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

MESURE DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

La dette financière à fin décembre 2019, est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- La dette à taux fixe ;
- Les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro-couverture du Groupe.

Sur la base de la dette proportionnelle moyenne estimée d'URW en 2020, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de +50 points de base⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact positif estimé de +1,2 M€ sur les frais financiers, augmentant le résultat net récurrent d'un montant similaire :

- +0,5 M€ pour les frais financiers en Euro ;
- +0,9 M\$ (+0,8 M€) pour les frais financiers en USD ;
- -0,1 M€ (-0,1 M€) pour les frais financiers en GBP.

Une hausse supplémentaire de +50 points aurait un impact positif additionnel sur les frais financiers de +1,2 M€.

Au total, une hausse de 100 points de base aurait un impact positif net sur les charges financières de +2,4 M€.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif sur les charges financières de +63 M€, augmentant le résultat net récurrent en 2020 d'un montant équivalent :

- +57,0 M€ pour les frais financiers en Euro ;
- +3,3 M\$ (+3,0 M€) pour les frais financiers en USD ;
- +2,6 M€ (+3,1 M€) pour les frais financiers en GBP.

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe possède des investissements dans des pays hors zone euro. Convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène, afin de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Le risque de change est couvert, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après signature des contrats de construction.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de +50 bps des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. L'impact théorique d'une hausse ou d'une baisse des taux d'intérêt sont relatifs aux taux applicables au 31/12/2019 : Euribor 3m (-0,383 %), Libor USD 3m (1,908 %), Libor GBP 3m (0,792 %).

MESURE D'EXPOSITION AUX RISQUES DE CHANGE (EN M€)⁽¹⁾

Devise	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instrument de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
USD	12 657	(5 898)	6 759	623	7 382
GBP	4 586	(1 436)	3 151	(651)	2 500
SEK	2 796	(623)	2 173	(77)	2 095
Autre	668	(714)	(45)	460	415
Total	20 707	(8 671)	12 037	355	12 391

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de 10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat net récurrent :

M€	Impact sur	
	Capitaux propres	Résultat récurrent
+10 % en EUR/USD	(671,1)	(33,7)
+10 % en EUR/GBP	(227,3)	(12,6)
+10 % en EUR/SEK	(190,5)	(9,1)

Ces impacts sur le résultat net récurrent (ou à l'inverse l'impact positif d'une baisse de l'EUR par rapport à ces devises) seraient totalement neutralisés par les couvertures de change mises en place par le Groupe contre les fluctuations EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit de 1 750 M SEK signée en décembre 2017 et non tirée, de même que la ligne de crédit de 3 000 M\$ signée en 2018, n'étaient pas utilisées.

RATIO DE COUVERTURE DES INTÉRÊTS

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE est de 5,7x⁽³⁾ (6,1x).

Ratios financiers	31/12/2019	31/12/2018
Ratio d'endettement	38,6 %	37,0 %
Ratio de couverture des intérêts	5,7x	6,1x

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* habituellement fixés :

- En Europe :
 - Un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts.
- Aux États-Unis :
 - Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
 - Un maximum de 50 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;⁽⁴⁾
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio d'actif libre.⁽⁵⁾

Ces *covenants* sont reportés deux fois par an aux banques sur la base des états financiers IFRS du Groupe.

4.1.5.4 STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2019, la valeur du patrimoine du Groupe, droits inclus, s'élève à 62 762 M€ (65 341 M€ en proportionnelle).

RATIO D'ENDETTEMENT

Le ratio d'endettement (LTV) était de 38,6 %⁽²⁾ (37,0 %).

Sur le plan de cession de 6 Mds€ annoncé par le Groupe en février 2019, 3,3 Mds€ (55 %) ont été finalisés (4,8 Mds€ ou 80 % en tenant compte de la cession du portefeuille des cinq actifs français).

Au 31 décembre 2019, 94 % des lignes de crédits et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse. Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme le ratio d'endettement ou le ratio de couverture d'intérêts) dans les programmes Neu MTN, Neu CP et USCP d'URW.

Les contrats des programmes (144A et obligations Reg S) contiennent des *covenants* basés sur les états financiers du Groupe :

- Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
- Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- Un maximum de 45 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;
- Un minimum de 1,25x pour le ratio d'actif libre.

(1) Les passifs comprennent, sans s'y limiter, la dette levée dans les devises indiquées et les impôts différés.

(2) Excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition au regard des *covenants* du Groupe en Europe. Le ratio LTV en base proportionnelle était de 40,5 %.

(3) Le ratio de couverture d'intérêts sur la base proportionnelle était de 4,9x.

(4) Le ratio d'endettement hypothécaire (Dette hypothécaire / Actif total) était à 2,0 % au 31 décembre 2019.

(5) Le ratio d'actif libre (actifs libres non grevés de sûreté / dette non garantie) était de 2,1x au 31 décembre 2019.

4.1.6 INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'URW au 31 décembre 2019, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽¹⁾ dans ses recommandations⁽²⁾, sont résumés ci-dessous.

4.1.6.1 RÉSULTAT NET RÉCURRENT EPRA

Le Résultat Net Récurrent EPRA est défini comme « le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles », en ligne avec celui utilisé par le Groupe.

		2019	2018
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA	M€	1 759,7	1 609,8
Résultat Net Récurrent EPRA / action	€ / action	12,72	13,15
% de variation du RNR EPRA / action	%	(3,3 %)	9,1 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées et le Résultat Net Récurrent EPRA est présenté ci-dessous :

	2019	2018
Résultat Net Récurrent EPRA par action		
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées	1 103,3	1 031,1
Ajustements pour calculer le Résultat Net Récurrent EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	(1 102,4)	62,2
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	68,6	83,1
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	(210,1)	(33,7)
(v) Écart d'acquisition négatif / Dépréciation d'écart d'acquisition	(7,1)	(4,9)
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(351,8)	(289,8)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	(45,8)	(268,7)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	1 324,9	(53,4)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	(533,4)	(65,2)
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	200,7	(8,4)
RÉSULTAT NET RECURRENT EPRA	1 759,7	1 609,8
Nombre moyen d'actions et d'ORA	138 354 383	122 412 784
Résultat Net Récurrent EPRA par action	12,72€	13,15€
Variation du Résultat Net Récurrent EPRA par action	(3,3 %)	9,1 %

4.1.6.2 ANR EPRA ET ANR EPRA TRIPLE NET

Pour une description de l'ANR EPRA et de l'ANR EPRA triple net utilisés par le Groupe, se référer au chapitre « Patrimoine et Actif Net Réévalué » de ce document.

		31/12/2019	31/12/2018
ANR EPRA	€ / action	213,30	221,80
ANR EPRA triple net	€ / action	199,20	210,80
% de variation sur 1 an	%	(5,5 %)	5,1 %

(1) EPRA : European Public Real estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

4.1.6.3. TAUX DE RENDEMENT EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement EPRA par secteur pour URW et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2019		31/12/2018	
	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾
Taux de rendement Unibail-Rodamco-Westfield	4,3 %	5,5 %	4,3 %	5,7 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	(0,6 %)	0,0 %	(0,3 %)
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	(0,1 %)	(0,2 %)	(0,1 %)	(0,2 %)
Taux de rendement EPRA topped-up⁽¹⁾	4,3 %	4,8 %	4,3 %	5,3 %
Effet des aménagements de loyers	(0,1 %)	(1,2 %)	(0,1 %)	(1,1 %)
Taux de rendement EPRA cash⁽²⁾	4,2 %	3,6 %	4,2 %	4,2 %

Notes :

- 1) Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.
- 2) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.
- 3) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW ne sont pas pris en compte.

4.1.6.4 TAUX DE VACANCE EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surfaces louées + vacantes). Le taux de vacance aux États-Unis correspond aux loyers de marché des surfaces vacantes divisés par la somme des loyers en place et des loyers de marché des surfaces vacantes.

	31/12/2019	31/12/2018
Taux de vacance EPRA		
Loyer de marché des locaux vacants (A)	185,7	165,6
Portefeuille total à la valeur de marché (B)	3 357,4	3 347,8
Taux de vacance EPRA (A/B)	5,5 %	4,9 %

	31/12/2019	31/12/2018
Taux de vacance EPRA		
Centres Commerciaux - Europe continentale		
France	2,6 %	2,6 %
Europe centrale	1,3 %	1,2 %
Espagne	0,7 %	0,9 %
Pays nordiques	3,3 %	3,1 %
Autriche	1,1 %	0,9 %
Allemagne	3,4 %	3,8 %
Pays-Bas	8,2 %	5,1 %
Total Centres Commerciaux - Europe continentale	2,5 %	2,4 %
Bureaux & Autres		
France	8,5 %	2,9 %
Total Bureaux & Autres - Europe continentale	8,7 %	4,4 %
États-Unis	9,1 %	8,3 %
Royaume-Uni	7,7 %	7,4 %

4.1.6.5 RATIOS DE COÛTS EPRA

Références EPRA		Proportionnelle	
		2019	2018
	Inclus :		
(i-1)	Frais généraux	(202,3)	(143,8)
(i-2)	Frais de développement	(17,4)	(2,1)
(i-3)	Charges sur immeubles	(425,2)	(307,0)
(ii)	Charges locatives nettes / honoraires	(49,1)	(35,9)
(iii)	Honoraires de gestion nets des marges réelles / estimées	0,0	0,0
(iv)	Autres produits / refacturations couvrant des frais généraux	0,0	0,0
(v)	Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(11,6)	(10,0)
	Exclus (si inclus ci-dessus) :		
(vi)	Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0
(vii)	Charges du foncier	0,0	0,0
(viii)	Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	271,6	156,2
	Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	(434,1)	(342,6)
(ix)	Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(49,1)	(35,9)
	Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	(385,0)	(306,7)
(x)	Revenus locatifs moins les charges du foncier	2 871,7	2 408,7
(xi)	Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(271,6)	(156,2)
(xii)	Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	82,5	77,5
	Revenus locatifs (C)	2 682,6	2 330,0
	Ratio de Coûts EPRA (y compris les coûts de vacance) (A/C)	16,2 %	14,7 %
	Ratio de Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B/C)	14,4 %	13,2 %

Note:

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres Commerciaux et Bureaux & Autres.

4.1.6.6 INVESTISSEMENTS

(M€)	Proportionnel			
	2019		2018	
	100%	Part du Groupe	100%	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	(4,5)	3,7	217,1	228,4
Développement ⁽²⁾	863,1	826,3	691,5	640,0
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	633,3	542,2	530,5	464,0
Autres ⁽⁴⁾	218,8	198,6	223,2	198,1
Total Investissements	1 710,8	1 570,9	1 662,4	1 530,7
Passage aux décaissements	(7,1)	(39,0)	53,7	39,9
Total Investissements décaissés	1 703,7	1 531,9	1 716,1	1 570,5

Notes:

- En 2019, comprend principalement les acquisitions en France (Westfield Vélizy 2) et en Espagne (La Vaguada).
- En 2019, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands et Gaité Montparnasse et les investissements liés aux projets de développement Westfield Hamburg et Trinity.
- En 2019, comprend essentiellement les investissements concernant Donau Zentrum, Täby Centrum, Westfield Carré Sénart, Westfield UTC, Westfield Topanga, Porte de Versailles et Shift. Les investissements sur le périmètre constant incluent les investissements d'extension et de travaux des actifs en opération. En 2019, URW a dépensé 176,0M€ en travaux de remplacement, en part du Groupe.
- Inclut les indemnités d'éviction et les aménagements de loyers, les frais financiers capitalisés concernant les projets ci-dessus, les frais de commercialisation et les autres dépenses capitalisées pour respectivement 49,9M€, 66,2M€, 61,3M€ et 21,2M€ en 2019 (en part du Groupe).

(85) EPRA: European Public Real estate Association.

(86) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

4.1.6.7 TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE BILAN ET LE RATIO D'ENDETTEMENT (LTV)

A) EN IFRS:

M€	31/12/2019 IFRS	30/06/2019 IFRS	31/12/2018 IFRS ⁽¹⁾
Montants comptabilisés au Bilan	62 282,7	62 454,8	62 251,7
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	44 589,9	46 116,0	46 068,8
Immeubles de placement évalués au coût	1 143,3	1 182,6	1 557,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 194,6	10 058,3	10 273,3
Autres actifs corporels	344,5	352,9	292,2
Écarts d'acquisition	2 878,4	2 846,1	2 863,1
Actifs incorporels	984,4	1 071,4	1 130,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	2 147,6	827,5	66,2
Retraitements	479,7	64,3	441,0
Droits de mutation et frais	2 189,9	2 206,6	2 189,8
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽²⁾	(2 039,3)	(2 023,4)	(2 038,9)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 234,0	718,7	679,0
Retraitements IFRS, dont	(905,0)	(837,6)	(388,9)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(848,1)</i>	<i>(845,5)</i>	<i>(386,6)</i>
<i>Autres</i>	<i>(56,9)</i>	<i>7,9</i>	<i>(2,3)</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	62 762,4	62 519,1	62 692,7
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	60 572,4	60 312,5	60 502,9
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	600,9	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	22 931,6	22 446,6	20 655,3
Part courante des emprunts et dettes financières	2 557,4	3 547,5	3 850,7
Total dettes financières	26 091,0	26 595,0	24 997,8
Retraitements			
Juste valeur de la dette	18,1	20,1	27,8
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 307,9)	(1 319,5)	(1 282,7)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,4)	(26,0)	(44,6)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(65,1)	(5,2)	(100,8)
Total dettes financières (en valeur nominale)	24 727,8	25 264,5	23 597,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(488,8)	(1 303,9)	(369,9)
Dettes financières nette (=C)	24 239,0	23 960,6	23 227,6
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	38,6 %	38,3 %	37,0 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	40,0 %	39,7 %	38,4 %

(1) Le 31 décembre 2018 a été retraité comme suit : reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur.

(2) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.

Retraité de la cession des cinq actifs français à des investisseurs institutionnels, le ratio d'endettement du Groupe incluant les droits de mutation et frais aurait été de 37,2 %.

B) EN PROPORTIONNELLE:

M€	31/12/2019 Proportionnelle	30/06/2019 Proportionnelle	31/12/2018 Proportionnelle ⁽¹⁾
Montants comptabilisés au Bilan	64 619,1	64 715,6	64 538,2
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	56 002,4	57 274,6	57 381,1
Immeubles de placement évalués au coût	1 222,3	1 268,0	1 656,0
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	948,0	983,8	1 057,0
Autres actifs corporels	345,5	353,8	294,2
Écarts d'acquisition	2 968,9	2 936,5	2 953,6
Actifs incorporels	984,4	1 071,4	1 130,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	2 147,6	827,5	66,2
Retraitements	722,3	251,4	662,6
Droits de mutation et frais	2 472,8	2 478,2	2 470,6
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽²⁾	(2 129,8)	(2 113,9)	(2 129,3)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 233,0	717,8	677,2
Retraitements IFRS, dont	(853,7)	(830,7)	(355,9)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(857,4)</i>	<i>(854,7)</i>	<i>(395,8)</i>
<i>Autres</i>	<i>3,7</i>	<i>24,0</i>	<i>39,9</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	65 341,4	64 967,0	65 200,8
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	62 868,6	62 488,8	62 730,2
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	600,9	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	25 159,5	24 078,6	22 446,5
Part courante des emprunts et dettes financières	2 620,0	4 140,3	4 282,8
Total dettes financières	28 381,7	28 819,9	27 221,1
Retraitements			
Juste valeur de la dette	36,4	38,2	43,4
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 307,9)	(1 319,4)	(1 282,7)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,4)	(26,0)	(44,5)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(67,5)	(13,3)	(108,5)
Total dettes financières (en valeur nominale)	27 034,3	27 499,4	25 828,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(594,3)	(1 395,9)	(463,2)
Dettes financières nette (=C)	26 440,0	26 103,5	25 365,6
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	40,5 %	40,2 %	38,9 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	42,1 %	41,8 %	40,4 %

(1) Le 31 décembre 2018 a été retraité comme suit : reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur.

(2) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.

Retraité de la cession des cinq actifs français à des investisseurs institutionnels, le ratio d'endettement du Groupe incluant les droits de mutation et frais aurait été de 39,1 %.

CHAPITRE 4

REVUE DE L'ACTIVITÉ

4.1	ANALYSE DES RESULTATS	203
4.1.1	Rapport d'activité et résultats 2019	203
4.1.2	Investissements et cessions	227
4.1.3	Projets de développement au 31 décembre 2019	228
4.1.4	Patrimoine et Actif Net Réévalué au 31 décembre 2019	234
4.1.5	Ressources financières	252
4.1.6	Indicateurs de performance EPRA	259

4.1 ANALYSE DES RESULTATS⁽¹⁾

4.1.1 RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2019

4.1.1.1 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PRINCIPES COMPTABLES

PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield (URW ou le Groupe) au 31 décembre 2019 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne à cette date.

URW a adopté la nouvelle norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019. URW a appliqué IFRS 16 en utilisant la méthode rétrospective modifiée, l'information comparative n'a donc pas été retraitée.

IFRS 16 introduit un modèle de comptabilisation unique des contrats de location, basé sur la situation financière consolidée. Le preneur reconnaît un actif « droits d'utilisation » représentant son droit d'utiliser l'actif sous-jacent et un passif de location représentant son obligation de paiements locatifs. Ces actifs « droits d'utilisation » sont amortis sur la durée la plus courte entre celle du contrat ou celle d'utilisation de l'actif. Les charges financières relatives au passif de location sont présentées dans le Résultat financier net. Il existe des exemptions facultatives sur les contrats de location à court terme qu'URW a choisi d'utiliser. La charge locative est alors constatée sur une base linéaire tel que permis par IFRS 16. Avant l'application d'IFRS 16, URW avait déjà capitalisé les obligations locatives, principalement les principaux baux fonciers. Au 31 décembre 2018, 387 M€ étaient comptabilisés dans l'Etat de la situation financière consolidée au titre de la capitalisation des engagements locatifs (en dettes courantes et non courantes), conformément à IAS 17.

Lors de la première application d'IFRS 16, URW a constaté à l'actif de nouveaux « droits d'utilisation » et des passifs de location pour 474 M€, principalement pour ses contrats conclus avec l'aéroport international de Los Angeles (LAX) pour la gestion du Terminal Tom Bradley et du Terminal 1. URW a estimé l'actif « droits d'utilisation » à la date de la première application pour les contrats de location enregistrés antérieurement comme une location simple pour un montant égal au passif de location.

Selon IFRS 16, les paiements des passifs de location sont classés en opérations de financement et les charges d'intérêt associées comme des intérêts payés, alors qu'antérieurement le montant total des paiements locatifs, relatifs aux contrats de location simple, étaient compris dans les flux de trésorerie opérationnels avant opération de financement et impôts.

IMPACT D'IFRS 16 EN 2019

État de la situation financière consolidée (impact au 1^{er} janvier 2019)

- +410 M€ d'augmentation des immeubles de placement évalués à la juste valeur ;
- +64 M€ dans les autres actifs corporels ;
- +474 M€ d'augmentation des dettes de location (dont 441 M€ de non courant et 33 M€ de courant).

État du résultat global consolidé

- +50,7 M€ d'impact positif sur les Loyers Nets (NRI) de 2019 ;

- -23,1 M€ d'augmentation des charges financières ;
 - -0,3 M€ d'augmentation des frais de fonctionnement ;
 - +27,3 M€ d'impact positif sur le Résultat Net Récurrent de la Période.
- État des flux de trésorerie consolidés
- +62,5 M€ d'impact positif sur le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ;
 - -62,5 M€ d'impact négatif sur le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

URW a aussi adopté la norme IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019, sans impact significatif sur les états financiers consolidés du Groupe. Aucun autre changement significatif n'a été effectué par rapport aux principes comptables qui avaient été appliqués au 31 décembre 2018 pour la préparation des états financiers en IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne.

Depuis 2018, le Groupe a également préparé des états financiers consolidés selon la méthode proportionnelle, dans lesquels les sociétés en contrôle conjoint sont prises en compte en proportionnelle, au lieu d'une mise en équivalence dans les états financiers en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle. Par conséquent, le rapport d'activité et résultats sont présentés sur la base des états financiers en proportionnelle, sans impact sur le résultat net.

Lorsque cela est pertinent, les indicateurs de performance sont conformes aux recommandations de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA)⁽²⁾. Un récapitulatif est présenté à la fin du Rapport d'activité.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2018 sont :

- La cession des 34 % d'intérêt d'URW dans le centre commercial Jumbo en février 2019 ;
- La cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park à Westfield Stratford City à deux investisseurs institutionnels en mai 2019 ;
- La cession de l'immeuble de bureaux Majunga à un groupement d'investisseurs institutionnels en juillet 2019 ; et
- La cession des 66,67 % de participation d'URW dans le centre commercial Ring-Center à Berlin en décembre 2019.

REPORTING OPÉRATIONNEL

URW est organisé d'un point de vue opérationnel en neuf régions : France, États-Unis, Europe centrale, Espagne, Royaume-Uni, Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas. Par ailleurs, le Groupe a des projets de développement significatifs dans deux autres régions : Italie et Belgique.

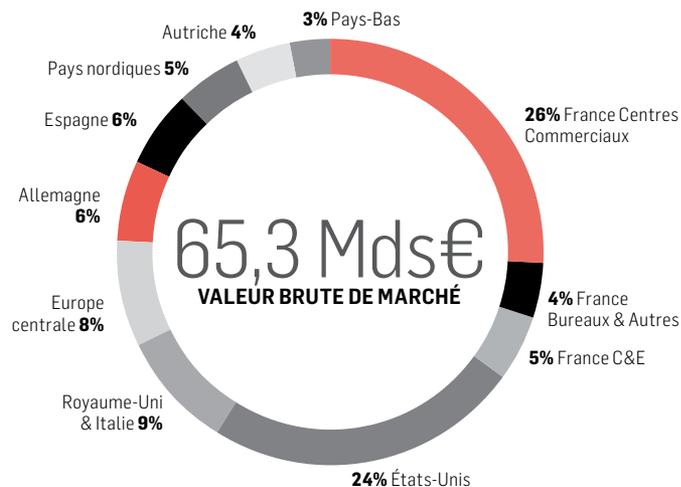
La France, qui représente une part substantielle dans les trois activités du Groupe, est divisée en trois segments : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, et Congrès & Expositions (C&E)⁽³⁾.

(1) L'analyse des résultats a été réalisée sur la base des états financiers en proportionnelle.

(2) Les recommandations de l'EPRA sont disponibles sur le site internet : www.epra.com.

(3) C&E inclut l'actif commerces Les Boutiques du Palais.

Dans les autres régions, l'activité Centres Commerciaux est très largement prépondérante. La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2019.



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

4.1.1.2 COMMENTAIRES DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

Les activités d'URW en tant que Groupe n'ont commencé qu'à partir du 7 juin 2018, date à laquelle l'acquisition de Westfield a été finalisée. Par conséquent, les commentaires de l'activité par pôle présentés ci-dessous ne concernent que le périmètre Europe continentale du Groupe avant la transaction. Un paragraphe séparé (« Rapport d'activité au Royaume-Uni et aux États-Unis ») a été ajouté afin de fournir aux investisseurs une vue d'ensemble des principaux événements concernant le Royaume-Uni et les États-Unis en 2019. Sauf indication contraire, toutes les informations ne concernent que les actifs d'URW en Europe continentale et portent sur la période se terminant le 31 décembre 2019. Les comparatifs concernent la même période pour l'année 2018.

EUROPE CONTINENTALE - CENTRES COMMERCIAUX

ACTIVITÉ

Nombre de visites⁽¹⁾

Au 30 novembre, le nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW a augmenté de +3,3 % et de +3,8 % pour les actifs Flagship, démontrant l'attractivité des actifs du Groupe. En France, le nombre de visites a augmenté de +5,9 % (+521 points de base au-dessus de l'indice du CNCC) et de +6,5 % pour les actifs Flagship (+576 points de base au-dessus de l'indice du CNCC). Au 30 novembre, le nombre de visites en Europe centrale a augmenté de +2,6 %, et de +2,3 % et +1,3 % en Allemagne et en Espagne (surperformant leurs indices nationaux de respectivement +338 et +98 points de base). Elles sont restées stables dans les Pays nordiques malgré la mauvaise performance de Fisketorvet (-3,5 %) liée aux travaux autour du centre commercial. Aux Pays-Bas, le nombre de visites a reculé de -1,1 %.

Le nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW au 31 décembre a augmenté de +2,6 %, et de +3,0 % pour les actifs Flagship, démontrant l'attractivité des actifs du Groupe. En France, le nombre de visites a augmenté de +4,6 % (+431 points de base au-dessus de l'indice du CNCC) et de +5,0 % pour les Flagships (+473 points de base au-dessus de l'indice du CNCC), malgré une perte de 1,8 million de visites en décembre 2019 par rapport à décembre 2018, principalement en région parisienne, en raison des grèves dans les transports.

Performances des enseignes⁽²⁾

Au 30 novembre, les chiffres d'affaires des commerçants d'URW ont augmenté de +5,2 % et de +5,5 % pour les actifs Flagship, surperformant de respectivement +304 et +340 points de base les indices nationaux⁽³⁾. La gestion opérationnelle proactive mise en place de longue date par URW a largement contribué à la performance des enseignes, notamment grâce à la rotation active des locataires et à l'introduction de nouveaux concepts particulièrement dynamiques, afin de répondre à l'évolution des préférences des clients et d'attirer des visiteurs via des événements et animations uniques.

Les secteurs les plus dynamiques ont été les loisirs et divertissements (+7,5 %), le sport (+7,0 %), la restauration (+6,9 %) et le segment bien-être & beauté (+5,1 %), ainsi que celui de l'automobile dont les performances ont été exceptionnelles. Malgré des conditions de marché difficiles, les chiffres d'affaires dans le secteur du prêt-à-porter (30,5 % de la surface locative) ont augmenté de +2,2 %, après une année stable en 2018.

Les Pays nordiques (+14,1 %) et la France (+5,4 %) ont bénéficié de l'impact notable des livraisons de la Tesla Model 3. En excluant Tesla, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de +3,3 % au 30 novembre.

(1) Nombre de visites dans les centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraisons de nouveaux centres, acquisitions d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2019, les centres commerciaux exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours sont Les Ateliers Gaité, La Part-Dieu, CH Ursynow, Westfield Mall of the Netherlands, Garbera, La Vaguada, et Gropius Passagen. Les Boutiques du Palais est désormais inclus dans le segment C&E. Le nombre de visites inclut les centres commerciaux comptabilisés par mise en équivalence (Westfield Rosny 2, CentrO, Paunsdorf et Metropole Zlicin), mais n'inclut pas Zlote Tarasy qui n'est pas géré par URW.

(2) Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2019, les centres commerciaux exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours sont Les Ateliers Gaité, La Part-Dieu, CH Ursynow, Garbera, et Gropius Passagen. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés. Les Boutiques du Palais est désormais inclus dans le segment C&E. Les chiffres d'affaires des commerçants incluent les centres commerciaux comptabilisés par mise en équivalence (Westfield Rosny 2, CentrO, Paunsdorf et Metropole Zlicin), mais n'incluent pas Zlote Tarasy qui n'est pas géré par URW.

(3) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) en novembre 2019 : France : l'Institut Français du Libre-Service (IFLS) excluant les surfaces alimentaires ; Espagne : *Instituto Nacional de Estadística* ; Europe centrale : *Český statistický úrad* (République tchèque), *Polska Rada Centrow Handlowych* (Pologne), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : *KMU Forschung* ; Pays nordiques : *HUI Research* (Suède), *Danmarks Statistik* (Danemark) ; Allemagne : *Destatis-Genesis*, hors opérateurs en ligne uniquement et ventes de carburants (*Federal Statistical Office*). Incluant les ventes uniquement en ligne pour la France, l'Espagne, la République tchèque et la Slovaquie et hors ventes uniquement en ligne pour l'Allemagne, les Pays nordiques, l'Autriche et la Pologne.

Région	Croissance des chiffres d'affaires des commerçants (%) (novembre 2019)	Performance versus indice national (bps)
France	+5,4	+379
Europe centrale	+3,9	+166
Espagne	+1,8	-74
Pays nordiques	+14,1	+1 054
Autriche	+0,7	+2
Allemagne	+4,4	+86
Total	+5,2	+304

- En France, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +5,4 %, surperformant l'indice national des ventes IFLS de +379 points de base et l'indice du CNCC de +459 points de base. Tous les actifs Flagship ont affiché une croissance positive de leurs chiffres d'affaires, les principaux contributeurs étant Westfield Carré Sénart (+13,5 %), Polygone Riviera (+9,7 %), Westfield Vélizy 2 (+9,6 %) et Westfield Parly 2 (+6,9 %) ;
- En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants sont en hausse de +3,9 %, principalement portée par Wroclavia (+15,4 %), Westfield Chodov (+9,9 %) et Aupark (+6,9 %), un résultat partiellement compensé par l'impact sur Westfield Arkadia (-3,3 %) et Galeria Mokotow (stable) de l'introduction en Pologne de la fermeture partielle des commerces le dimanche en 2018 et de son extension en 2019 (trois dimanches par mois sur quatre fermés en 2019 contre deux sur quatre en 2018) ;
- En Espagne, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,8 %, en deçà de l'indice national (+2,5 %) de -74 points de base. Malgré les bonnes performances de Bonaire (+6,4 %), Parquesur (+3,9 %) et Glòries (+2,5 %), les chiffres d'affaires des commerçants ont été affectés par La Vaguada (-1,7 %), négativement impactée par une enseigne en particulier, et La Maquinista (-1,7 %), qui a notamment souffert de la fermeture des lignes de métro pendant l'été et des troubles en Catalogne ;
- Dans les Pays nordiques, les chiffres d'affaires des commerçants (+14,1 %) ont été positivement impactés par l'exceptionnelle performance de Tesla à Westfield Mall of Scandinavia (+24,5 %) et Täby Centrum (+19,2 %). Les chiffres d'affaires des commerçants à Fisketorvet (-3,5 %) ont été affectés par les travaux de voirie et la fermeture du principal accès depuis le centre-ville (réouvert depuis début novembre) ;
- En Autriche, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +0,7 %, en ligne avec l'indice national ;
- En Allemagne, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +4,4 %, dépassant l'indice national de +86 points de base. Cette hausse est principalement liée aux excellentes performances de CentrO (+6,4 %) et de Ruhr Park (+6,3 %).

Les chiffres d'affaires des commerçants d'URW au 31 décembre ont augmenté de +4,7 % et +5,0 % pour les actifs Flagship, en dépit des

grèves dans les transports en France et d'un effet calendaire négatif (un samedi de moins en décembre qu'en 2018).

Activité locative

Bien que les enseignes revoient de plus en plus leur implantation de magasins et prennent plus de temps pour décider de l'ouverture de nouveaux points de vente, URW a signé 1 367 baux (+9 %⁽¹⁾ par rapport à 2018) et généré un gain locatif⁽²⁾ de +12,0 % (+11,7 % en 2018) et +13,9 % (+14,4 %) sur les actifs Flagship⁽³⁾. Le taux de rotation était de 10,6 %, en ligne avec l'objectif d'URW de 10 % au minimum de rotation⁽⁴⁾ des commerçants ou concepts par an dans chacun de ses centres commerciaux.

Grâce à la nouvelle plateforme de commercialisation internationale, le Groupe a renforcé ses relations commerciales entre les États-Unis et l'Europe en accélérant le développement d'enseignes internationales telles qu'Abercrombie & Fitch (qui a signé un total de dix baux : cinq en France, quatre en Espagne et un en Autriche), Hugo Boss (six baux en Europe continentale) et The Void (une enseigne spécialisée sur l'expérience de réalité virtuelle avec huit baux signés en Europe continentale).

L'année 2019 a été marquée par un certain nombre de faillites (98 enseignes et 203 boutiques) dans le portefeuille d'URW en Europe continentale, dont la majeure partie en France et dans les Pays nordiques. Au total, celles-ci représentent une exposition potentielle de 30,7 M€ de Loyer Minimum Garanti (LMG) (loyers annuels perçus (part du Groupe)) pour les enseignes concernées, soit 2,2 % du LMG. 79 % des surfaces locatives concernées sont encore occupées ou ont déjà été relouées.

Une gestion locative proactive a été mise en place afin de remplacer les enseignes affichant une moindre performance via des re-commercialisations ou des restructurations d'unités. Les principaux baux signés sont notamment :

- **Westfield Forum des Halles** : re-commercialisation de l'ancien Forever 21 à une pharmacie (plus de 2 000 m²) dont l'ouverture est prévue en mai 2020, renforçant ainsi l'offre de proximité du centre, et de l'ancien New Look à Bershka (2 000 m², leur plus grande boutique au monde dans un centre commercial) dont l'ouverture est prévue au quatrième trimestre 2020 ;
- Westfield Mall of Scandinavia : introduction du concept temporaire NA-KD, l'une des enseignes de mode en ligne les plus dynamiques, sur plus de 2 500 m², suite à la faillite d'une enseigne du secteur de la maison. L'unité est désormais louée de façon permanente à Decathlon (ouverture en février 2020) ;
- **Westfield Les 4 Temps** : division et re-commercialisation de l'ancien local New Look à Pull & Bear dont l'ouverture est prévue au deuxième trimestre 2020 et à Yaya, offre différenciante de restauration (un restaurant grec opéré par le célèbre chef Juan Arbelaez) ;
- **La Maquinista** : fermeture de Forever 21 et introduction d'Urban Outfitters ainsi que de deux autres enseignes de mode différenciantes et internationales sur des formats flagships.

(1) Retraité des 66 baux signés en 2018 sur les quatre centres commerciaux espagnols cédés (juillet 2018) et sur Jumbo (février 2019). Le nombre de baux signés en 2018 avant ce retraitement était de 1 319.

(2) Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et re-commercialisations.

(3) Les actifs Flagship d'URW en Europe continentale sont : Westfield Les 4 Temps, Aéroville, Westfield Parly 2, Westfield Vélizy 2, Westfield Carré Sénart, Westfield Rosny 2, Westfield Forum des Halles, Carrousel du Louvre, CNIT, Confluence, La Part-Dieu, Villeneuve 2, Westfield Euralille, Polygone Riviera, La Vaguada, Parquesur, Bonaire, Splau, La Maquinista, Glòries, Donau Zentrum, Shopping City Süd, Centrum Cerny Most, Westfield Chodov, Wroclavia, Galeria Mokotow, Zlote Tarasy, Westfield Arkadia, Aupark, Fisketorvet, Westfield Mall of Scandinavia, Täby Centrum, Stadshart Amstelveen, Westfield Mall of the Netherlands, Ruhr Park, Gropius Passagen, CentrO et Pasing Arcaden.

(4) Taux de rotation : (nombre de re-commercialisations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux à durée déterminée sont exclus.

Concentration

Dans le cadre de son objectif stratégique de concentration sur les destinations Flagship et de son programme de cession de 6 Mds€, URW a approché au deuxième semestre 2019 plusieurs investisseurs auxquels elle a proposé de prendre une participation majoritaire dans cinq centres commerciaux français. En décembre, le Groupe a reçu des lettres d'intention d'investisseurs institutionnels sur la base desquelles le Groupe a signé un accord pour céder 54,2 % de sa participation dans ces actifs à un prix en ligne avec les valeurs d'expertise dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018. Le produit net attendu de la cession pour URW est de 1 511 M€. Voir la section « Événements post-clôture ».

Différenciation

Les enseignes suivantes ont décidé d'entrer sur le marché européen en implantant des boutiques dans les centres commerciaux d'URW :

- Victoria's Secret en France et en Suède (premiers concepts complets en France, à Westfield Forum des Halles, et en Suède, à Westfield Mall of Scandinavia) ;
- Lyle & Scott en Suède (Westfield Mall of Scandinavia) ;
- Intimissimi Uomo en Pologne (Galeria Mokotow) ;
- John Reed en France (So Ouest) ;
- Under Armour en Suède (Westfield Mall of Scandinavia) et en Pologne (Westfield Arkadia) ;
- America Today en Allemagne (CentrO) ;
- Dyson en Allemagne (CentrO) et, pour la première fois dans un centre commercial en France (Westfield Parly 2) ;
- BALR. en Allemagne (première boutique physique en dehors des Pays-Bas, à CentrO) ;
- Maisons du Monde en Autriche (Shopping City Süd) ;
- Ace & Tate aux Pays-Bas (première boutique dans un centre commercial, à Westfield Mall of the Netherlands).

URW se concentre sur les secteurs les plus dynamiques et les enseignes à forte notoriété performantes les « *Influencer Brands* ». 153 baux ont été signés avec des « *Influencer Brands* » (les marques d'influence), dont Tesla, Dyson, Rituals, JD Sports et John Reed. En outre, le Groupe a signé 16 baux avec le groupe Inditex et trois baux avec Uniqlo.

URW a continué à cibler les « *Digital Native Vertical Brands* » (DNVB⁽¹⁾) ; 19 baux ont été ainsi signés en 2019, avec des marques telles que Jimmy Fairly (deux boutiques ouvertes en France) et Daniel Wellington (trois boutiques signées en France) et des concepts multimarques comme Pyramid au Carrousel du Louvre, qui accueille 20 DNVBs.

Le Groupe poursuit sa stratégie de différenciation à travers des projets opérationnels, dont :

- Westfield Les 4 Temps : ouverture d'une nouvelle destination de mode en 2020, suite à la restructuration de l'unité Castorama, comprenant le plus grand flagship Zara en France (5 400 m²), ainsi que la création d'une place accueillant de grands événements et des partenariats commerciaux ;
- La Maquinista : les travaux ont démarré en octobre 2019 pour le *Fashion Pavilion*. Ce projet permettra de créer un nouveau pôle de mode haut de gamme de 4 500 m².

Partenariats Commerciaux

Le chiffre d'affaires des activités médias, commerce de détail et expérience de marque⁽²⁾ a augmenté de +11,2 % à 32,7 M€ en 2019 par rapport à 2018, grâce au déploiement en 2019 de la nouvelle stratégie de Partenariats Commerciaux et à la réalisation de synergies de revenus à hauteur de 4,8 M€ (sur un total de 25 M€ de synergies Partenariats Commerciaux à réaliser d'ici 2023).

Les faits marquants sont les suivants :

- Appels d'offres et harmonisation des conditions commerciales avec la signature de nouveaux contrats en Pologne (d'une valeur de 4,0 M€ sur la durée du contrat) et en Allemagne avec Visual Art, suite à une collaboration réussie au Royaume-Uni et dans les Pays nordiques ;
- Mise en place des premiers contrats paneuropéens, notamment avec Iqos (kiosques en Europe centrale), Acium (kiosques en France et en Espagne), Waterdrop (kiosques en Autriche et en Allemagne) et Sephora (première expérience de marque avec des produits expérimentiels, de détail et *in situ* en France, en Allemagne et en Pologne) ;
- Mise en place de nouveaux écrans numériques grands formats (par exemple, dans l'extension Westfield Vélizy 2).

Destinations et innovations

Le déploiement des concepts de destinations différenciants s'est poursuivi, au sein du Groupe avec la création des concepts *The Dining Experience*, *The Family Experience* et *Leisure & Wellness* :

- Westfield Vélizy 2 : 23 unités de restauration entièrement louées, une expérience de réalité virtuelle et un cinéma UGC de 18 salles. Le nombre de visites du centre est en hausse de +13,8 % depuis l'ouverture ;
- Westfield Carré Sénart : 12 unités de restauration entièrement louées, une nouvelle salle IMAX® dans le cinéma Pathé (qui compte désormais 17 salles) et la mise en oeuvre du concept *The Family Experience*, avec une aire de jeux extérieure et une garderie payante, ainsi qu'un nouveau concept de réalité virtuelle (*The Void*). Le nombre de visites du centre a augmenté de +3,9 % depuis le lancement du concept *The Dining Experience* ;
- Donau Zentrum : six nouveaux restaurants sont venus compléter les 16 unités déjà en place. Un bail a été signé pour le nouveau concept de réalité virtuelle *The Void*, ainsi que pour une salle de fitness John Reed de 2 800 m² ;
- CentrO : 20 unités de restauration rénovées et entièrement louées, la signature d'un bail avec *The Void*, ainsi que l'implantation d'un espace de 3 000 m² destiné à accueillir des expositions temporaires suite au succès de la campagne *Game of Thrones* en février 2019 ;
- Westfield Parly 2 : ouverture en juin 2019 d'un nouveau cinéma UGC de 12 salles comptant 2 200 sièges ;
- Aéroville : signature d'un bail dans le cadre d'une nouvelle destination loisirs, *La Tête Dans Les Nuages*, qui s'étend sur 5 000 m², dont l'ouverture est prévue fin 2020 ;
- Westfield Hamburg : signature d'un bail avec l'exploitant de Kinopolis Cinema pour dix salles et plus de 2 000 sièges.

(1) Plateformes de ventes digitales supprimant tous les intermédiaires pour vendre directement aux consommateurs les produits qu'elles fabriquent.

(2) Revenus hors part attribuable aux copropriétaires et associations de locataires.

URW Link a continué à développer ses relations avec les start-ups :

- La plateforme omnicanal alimentaire testée au cours du premier semestre au sein de Westfield Vélizy 2 a été étendue à tous les pays grâce à de nouveaux partenariats avec Wolt et Lieferando et le déploiement des partenariats avec Deliveroo et Uber Eats à l'international. Sur les sept actifs français sélectionnés, 47 % des restaurants éligibles ont déjà signé un contrat de partenariat avec des sociétés de livraison ;
- Une extension de la ferme urbaine « Sous les Fraises », construite sur le toit de So Ouest, a ouvert en juin 2019 ;
- Le partenariat avec « Too Good to Go », déployé sur l'ensemble du portefeuille français, a dépassé les attentes avec plus de 100 000 repas récupérés en 2019. Des solutions intelligentes en matière de déchets alimentaires seront mises en œuvre dans tous les centres commerciaux d'Europe en 2020 ;
- TROOV, la start-up française qui aide les visiteurs à retrouver leurs objets perdus, a déployé avec succès son offre sur l'ensemble du portefeuille français.

Pour renforcer encore plus ses relations avec les start-ups, URW a signé un contrat de partenariat avec blisce/, un fonds d'investissement *tier-1* qui s'engage dans des concepts prometteurs et innovants en matière de vente directe aux consommateurs. Ce partenariat permet à URW d'acquérir des connaissances technologiques et de se rapprocher de start-ups innovantes qui contribuent à façonner l'avenir de la consommation et du commerce de détail. URW a participé indirectement à la levée de fonds au profit de trois start-ups : Dice, une application de premier plan dédiée aux événements en direct, Brut, une plateforme mondiale de médias numériques, et Headspace, une plateforme digitale dédiée au bien-être.

URW a reçu le trophée eCAC40 « Management et Gouvernance » par Les Echos, premier journal économique français, en reconnaissance des efforts et réalisations du Groupe en matière de transformation digitale.

Marketing et digital

Déploiement de la marque Westfield

- La marque Westfield a été déployée avec succès dans dix centres commerciaux Flagship européens au mois de septembre : Arkadia, Carré Sénart, Centrum Chodov, Euralille, Forum des Halles, Les Quatre Temps, Mall of Scandinavia, Parly 2, Rosny 2 et Vélizy 2 ;
- Le niveau de notoriété des centres commerciaux passés sous la marque Westfield est supérieur à celui enregistré dans les centres concurrents (97 % contre 87 %), et la campagne de lancement a permis d'accroître la notoriété de la marque Westfield sur tous les marchés. 62 % des clients sur les marchés concernés, ont réservé un accueil favorable à la campagne « *Come Together* ».

Événements

En 2019, le Groupe a organisé des événements de grande qualité et différenciants pour ses clients :

- Grâce à la forte notoriété de la marque Westfield, le Groupe a pu faire appel à des artistes célèbres, tels que John Legend, Rita Ora et Clean Bandit, dans le cadre de ses campagnes de lancement de la marque Westfield ;
- La NFL à Centro : visite de l'association AFWB (« *American Football Without Barriers* ») avec séances d'autographes et sessions d'entraînement, se traduisant par une hausse de +10 % du nombre de visites du centre sur la durée de l'événement ;
- eSports Festival à Donau Zentrum : organisation d'un week-end d'e-gaming, donnant lieu à une hausse de +12 % du nombre de visites du centre par rapport à la semaine précédente (1 500 personnes ont participé au tournoi en direct dans le cinéma) et plus d'un million de vues sur Twitch (la première plateforme mondiale de streaming en direct pour les joueurs) ;
- Lancement de la Reine des Neiges 2 de Disney dans les centres La Maquinista, Parquesur, Splau, Glòries, Westfield Mall of Scandinavia, Fisketorvet, Westfield Arkadia, Wroclavia, Centrum Cerny Most, Donau Zentrum et Shopping City Süd durant les mois de novembre et décembre. Sur les trois semaines de lancement, 102 000 acheteurs ont pris part à l'événement.

Digital et données

- Au 31 décembre, la base de données CRM du Groupe comptait 9,8 millions de membres (+2,8 millions) ;
- Un programme de fidélisation transactionnel a été expérimenté avec succès dans quatre centres commerciaux. Le développement de ce dernier à l'échelle européenne est en cours de finalisation. Ce programme donne une vision des habitudes de dépenses des clients des centres d'URW, tant en boutique qu'en ligne ;
- Les partenariats avec les principaux opérateurs de téléphonie mobile dans tous les pays ont été étendus, afin de recueillir davantage de données sur les zones de chalandise et la concurrence ;
- Le Groupe a lancé cinq analyses de validation de concepts sur différentes technologies au sein des centres commerciaux. Suite au succès des expériences pilotes, certaines de ces technologies font déjà l'objet d'un déploiement.

LOYERS NETS

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 483,1 M€, grâce principalement à une croissance de +3,1 % des loyers nets à périmètre constant, des acquisitions mineures en Espagne et en France et des livraisons en France, partiellement compensée par l'impact des cessions en Espagne et dans les Pays nordiques et les travaux sur des actifs en développement.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France(*)	663,4	647,2	2,5 %
Europe centrale	223,0	211,6	5,4 %
Espagne	156,8	155,5	0,8 %
Pays nordiques	122,7	141,5	(13,3 %)
Autriche	111,4	107,6	3,5 %
Allemagne	143,5	139,6	2,8 %
Pays-Bas	62,4	59,0	5,8 %
TOTAL Loyers nets	1 483,1	1 462,0	1,4 %

(*) En 2019, Les Boutiques de Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

Les +21,1 M€ d'augmentation des loyers nets se décomposent de la manière suivante :

- +11,1 M€ provenant de l'acquisition de lots complémentaires ou de parts, principalement en Espagne (à Parquesur et La Vaguada) et en France (le cinéma UGC à Westfield Rosny 2) ;
- +5,4 M€ provenant de la livraison de projets en France (les extensions de restauration et de loisirs de Westfield Vélizy 2 et de Westfield Carré Sénart, et le cinéma UGC à Westfield Parly 2) ;
- +4,9 M€ provenant de la mise en place de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 ;
- -2,3 M€ provenant d'une provision exceptionnelle non liée à l'activité locative dans les Pays nordiques ;
- -3,3 M€ provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK ;
- -9,2 M€ dans les actifs en développement, surtout en France (principalement à La Part-Dieu et à Westfield Forum des Halles), aux Pays-Bas et en Espagne ;
- -26,4 M€ provenant de cessions d'actifs, principalement en Espagne (El Faro, Bahia Sur, Los Arcos et Vallsur en juillet 2018) et dans les Pays nordiques (Jumbo en février 2019) ;
- +40,9 M€ de croissance des loyers nets à périmètre constant⁽¹⁾ (+3,1 %).

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2019	2018	%
France	569,1	553,7	2,8 %
Europe centrale	220,0	211,6	4,0 %
Espagne	136,4	123,5	10,5 %
Pays nordiques	125,5	128,8	(2,6 %)
Autriche	103,8	101,2	2,5 %
Allemagne	139,6	139,6	0,0 %
Pays-Bas	50,2	45,3	10,7 %
TOTAL	1 344,6	1 303,7	3,1 %

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

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

Évolution des loyers nets à périmètre constant (%)

Région	Indexation	Renouvellements, re-commercialisations nets des départs	Autres	Total
France	1,7 %	0,0 %	1,1 %	2,8 %
Europe centrale	1,1 %	1,8 %	1,0 %	4,0 %
Espagne	2,2 %	3,0 %	5,4 %	10,5 %
Pays nordiques	2,0 %	(2,3 %)	(2,3 %)	(2,6 %)
Autriche	2,3 %	(1,1 %)	1,4 %	2,5 %
Allemagne	1,3 %	0,4 %	(1,6 %)	0,0 %
Pays-Bas	1,4 %	(0,1 %)	9,5 %	10,7 %
TOTAL	1,7 %	0,3 %	1,2 %	3,1 %

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

Les loyers nets à périmètre constant ont augmenté de +3,1 % (+4,0 %), dont +3,2 % pour les actifs Flagship, et incluent une indexation de +1,7 % (+1,4 %), les « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » pour +0,3 % (+1,3 %) en raison d'une hausse (+0,1 %) de la vacance, principalement aux Pays nordiques, en Autriche et aux Pays-Bas, et de négociations commerciales plus longues. La croissance de la catégorie « Autres » de +1,2 % (+1,3 %), a été positivement impactée par l'Espagne et les Pays-Bas avec respectivement +5,4 % et +9,5 %, provenant de reprises de provisions pour litiges. La catégorie « Autres » en France était de +1,1 % (+2,5 %), en raison des droits d'entrée, des indemnités, des loyers variables et des Partenariats Commerciaux, partiellement compensés par une hausse des provisions pour clients douteux. Dans les Pays nordiques et en Allemagne, la contribution négative de la catégorie « Autres » provient principalement de provisions pour clients douteux plus importantes, de loyers variables plus faibles dans les Pays nordiques (voir ci-dessous) et des droits d'entrée en Allemagne. La hausse des provisions pour clients douteux a eu un impact net d'environ -0,2 % sur la croissance des loyers nets à périmètre constant, le Groupe adoptant une approche prudente des impayés compte tenu de l'environnement commercial actuel.

Les « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » ont été stables en France, principalement en raison du départ de deux locataires importants (à Westfield Forum des Halles et au Carrousel du Louvre). Les -2,3 % de « renouvellements et re-commercialisations nets des départs » dans les Pays nordiques ont résulté principalement de faillites à Täby Centrum.

Sur le portefeuille global, les loyers variables sont stables par rapport à 2018, représentant 2,6 % (38,5 M€) des loyers nets. La hausse en France et en Allemagne a été compensée principalement par une baisse dans les Pays nordiques (essentiellement en raison de la cristallisation des loyers variables en Loyer Minimum Garanti (LMG)) et en Autriche.

Classement des dix principales enseignes d'URW en pourcentage du total de LMG contractuel (pour le Groupe dans son ensemble) classées par ordre alphabétique :

% du LMG Contractuel total	10,4%
Principaux locataires	2,4 %
Apple	
Fnac	
Foot Locker	
H&M	
Hollister	
Mango	
Printemps	
Sephora	
Victoria's Secret	
Zara	

ACTIVITÉ LOCATIVE

URW a signé 1 367 baux (1 253⁽¹⁾) sur les actifs en exploitation pour un montant de 207,7 M€ de LMG. Le gain locatif sur les re-commercialisations et renouvellements était de +12,0 % (+11,7 %). Il provient principalement d'une forte réversion en Espagne, en France et en Europe centrale, partiellement compensée par une baisse aux Pays-Bas et en Allemagne. Le gain locatif était de +13,9 % (+14,4 %) pour les actifs Flagship.

(1) Retraité des baux signés en 2018 sur les quatre centres commerciaux espagnols cédés (juillet 2018) et sur Jumbo (février 2019). Le nombre de baux signés en 2018 avant ce retraitement était de 1 319.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Région	Locations/re-commercialisations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				(M€)	%
France	381	139 117	85,5	9,1	17,0 %
Europe centrale	318	65 603	38,4	4,0	12,6 %
Espagne	173	38 459	23,2	5,4	31,8 %
Pays nordiques	166	48 681	22,2	0,8	5,0 %
Autriche	117	26 727	15,4	0,9	7,0 %
Allemagne	145	34 712	17,1	(0,9)	(6,2 %)
Pays-Bas	67	26 204	6,1	(1,1)	(17,5 %)
TOTAL	1 367	379 504	207,7	18,2	12,0 %

LMG : Loyer Minimum Garanti.

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

TAUX DE VACANCE ET TAUX D'EFFORT

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille étaient de 43,2 M€ (42,0 M€).

Le taux de vacance EPRA⁽¹⁾ était de 2,5 % au 31 décembre 2019 (2,4 % au 31 décembre 2018, mais en baisse par rapport aux 2,8 % du 30 juin 2019). Cette hausse provient essentiellement des Pays-Bas, des Pays nordiques (principalement à Täby Centrum) et de l'Europe centrale. Le taux de vacance était stable en France et a baissé en Espagne et en Allemagne.

Région	Taux de vacance		
	31/12/2019		31/12/2018
	M€	%	
France	20,3	2,6 %	2,6 %
Europe centrale	3,2	1,3 %	1,2 %
Espagne	1,5	0,7 %	0,9 %
Pays nordiques	4,5	3,3 %	3,1 %
Autriche	1,3	1,1 %	0,9 %
Allemagne	7,5	3,4 %	3,8 %
Pays-Bas	5,1	8,2 %	5,1 %
TOTAL	43,2	2,5 %	2,4 %

Hors projets.

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

Le taux d'effort⁽²⁾ moyen des locataires était stable à 15,5 %.

Région	Taux d'effort	
	2019	2018
France	15,7 %	15,8 %
Europe centrale	15,4 %	15,4 %
Espagne	13,6 %	13,6 %
Pays nordiques	15,8 %	15,2 %
Autriche	17,3 %	17,1 %
Allemagne	15,5 %	15,6 %
Pays-Bas ⁽¹⁾	-	-
TOTAL	15,5 %	15,5 %

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

(1) Selon la définition de l'EPRA: loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

(2) Taux d'effort: (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

EUROPE CONTINENTALE – BUREAUX & AUTRES

LE MARCHÉ DES BUREAUX**Demande placée**

Avec 2,32 millions de m², la demande placée en Île-de-France a affiché une baisse de -10 % ; elle est restée néanmoins en ligne avec la moyenne sur les dix dernières années (2,34 millions de m²). Le secteur de Paris a compté pour 898 000 m² (-14 %) dont 407 000 m² pour le seul Quartier Central des Affaires de Paris (QCA). Le secteur de La Défense a contribué à hauteur de 148 000 m², une hausse annuelle de +8 % mais en baisse de -10 % par rapport à la moyenne sur dix ans.

Surfaces disponibles et taux de vacance

L'offre immédiate en Île-de-France a atteint 2,71 millions de m² disponibles à la fin de l'année 2019 dont seulement 21 % sont neufs ou restructurés ; le taux de vacance a atteint 5 %.

Paris connaît une situation de pénurie d'offre importante avec un taux de vacance de 2,3 %. Ce taux à Paris QCA a atteint pour sa part 1,4 % avec 101 000 m² disponibles dont seulement 12 % sont neufs ou restructurés.

Au 31 décembre 2019, le taux de vacance à La Défense était de 4,4 %, dont seulement 19 000 m² (11 %) sont neufs ou restructurés. Néanmoins, l'offre immédiate devrait augmenter de manière significative en 2020 avec la livraison attendue des 253 000 m² de Trinity, Alto, Latitude, Landscape Eria et Akora.

Valeurs locatives

Les loyers « Prime » en Île-de-France demeurent élevés en particulier à Paris QCA où les valeurs de transaction ont à plusieurs reprises franchi la barre des 850€/m². À La Défense, le faible niveau d'offres neuves ou restructurées disponibles a eu comme conséquence un loyer « Prime » à un niveau plus faible qu'attendu. Le loyer le plus élevé a été enregistré sur Cœur Défense à 540€/m² (Adecco pour 11 000 m²).

Le niveau moyen des mesures d'accompagnement en Île-de-France pour les transactions supérieures à 1 000 m² est resté stable autour de 20 % mais toujours avec d'importantes disparités en fonction de la taille des transactions, la durée ferme de prise à bail et la qualité de la localisation.

Investissements

Les investissements en région parisienne ont augmenté de près de +11 % en 2019 pour atteindre 21,7 Mds€⁽¹⁾ (19,7 Mds€), démontrant le fort intérêt des investisseurs pour ce marché (ces volumes d'investissements étaient en hausse de +73 % par rapport à la moyenne observée sur dix ans, et en hausse de +31 % par rapport à la moyenne observée sur cinq ans).

58 transactions de plus de 100 M€ ont été conclues (55). Au cours des deux dernières années, les transactions de plus de 100 M€ ont représenté plus des deux tiers des volumes d'investissements annuels (71 % en 2019 et 67 % en 2018). Le segment des transactions de plus de 200 M€ a été particulièrement dynamique en 2019. Les investisseurs français ont représenté 58 % des volumes investis en 2019 (56 %). Ce marché reste dominé par les investisseurs européens (14,9 Mds€ contre 14,8 Mds€ en 2018), qui représentent 69 % des volumes d'investissements en 2019 (75 %).

Les investisseurs asiatiques (principalement Sud-Coréens) ont particulièrement animé le marché en 2019, avec 5,0 Mds€ de volumes investis (en augmentation de +3,9 Mds€ par rapport à 2018) et représentent 23 % des volumes (5 %).

Les transactions les plus importantes ont été :

- Tour Majunga (850 M€), Tour EDF (environ 550 M€), Tour CBX (environ 450 M€) et Tour Eqho (cession de 49 % des parts, sur la base d'une valeur d'actif de 745 M€) à La Défense ;
- Crystal Park (environ 691 M€) et Carreau de Neuilly (306 M€) à Neuilly-sur-Seine ;
- Sways (environ 530 M€) à Issy-les-Moulineaux.

Les fonds d'investissements (45 %, contre 41 % en 2018), les compagnies d'assurances (27 %, contre 20 %) et les SCPI (14 %, contre 18 %) ont représenté 86 % des volumes investis en 2019.

Cette année encore, Paris a été la destination numéro une des investisseurs, et a concentré 39 % des volumes investis (stable par rapport à la moyenne observée sur cinq ans). La Défense a attiré 15 % des volumes d'investissements (12 %).

Les taux « Prime » à La Défense, où quatre transactions de plus de 400 M€ ont été enregistrées cette année, étaient stables à environ 4,00 %. Dans Paris QCA, les taux « Prime » sont passés pour la première fois sous la barre des 3,00 %, à environ 2,80 %.

(1) Source: Cushman & Wakefield.

ACTIVITÉ

Les loyers nets ont atteint 89,6 M€, en baisse de -36,2 % en raison principalement des cessions d'actifs en 2018 et 2019.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France ⁽¹⁾	72,0	123,8	(41,8 %)
Pays nordiques	10,0	11,0	(9,0 %)
Autres pays	7,5	5,6	33,2 %
TOTAL LOYERS NETS	89,6	140,4	(36,2 %)

(1) Inclut les loyers nets des hôtels Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton, précédemment inclus dans le segment Congrès & Expositions. 2018 a été retraité en conséquence.

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

Cette baisse de -50,8 M€ s'explique comme suit :

- -53,4 M€ en raison principalement de l'impact des cessions en 2018 en France (Capital 8 en novembre et Tour Ariane en décembre) et dans les Pays nordiques (Eurostop Örebro en juillet) et la cession de la Tour Majunga en juillet 2019 ;
- -0,3 M€ en raison d'effets de change négatifs en Suède ;
- -0,2 M€ dû à la conversion d'espaces bureaux en espaces commerces à Donau Zentrum ;
- +2,1 M€ provenant de la livraison de Versailles Chantiers en France ;
- +1,0 M€ en raison de petites acquisitions en Espagne (La Vaguada)

et en France (Tour Rosny) ;

- +0,4 M€ résultant de l'impact net des transferts des projets en développement en France, avec la livraison de Shift et le transfert en projet de Michelet, qui va être redéveloppé ;
- Les loyers nets à périmètre constant étaient en baisse de -0,6 M€ (-1,2 %), essentiellement en France (-0,6 M€), principalement en raison de l'impact négatif du renouvellement du bail de la SNCF au CNIT, et dans les Pays nordiques (-0,7 M€), en partie compensés par une indemnité reçue.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2019	2018	%
France	35,5	36,1	(1,5 %)
Pays nordiques	10,3	11,0	(6,1 %)
Autres pays	5,9	5,3	11,4 %
TOTAL	51,7	52,3	(1,2 %)

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

Les loyers nets des hôtels (Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton) ont baissé à 5,8 M€ (6,1 M€), principalement en raison de la fermeture pour rénovation de l'hôtel Pullman Montparnasse.

33 586 m² pondérés (*wm²*) ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 13 835 *wm²* en France (principalement le renouvellement de Xylem à Rue du Port à Nanterre et les baux signés avec Stop&Work, France Habitation et SMABTP à Versailles Chantiers et Accor aux Villages) et 15 287 *wm²* dans les Pays nordiques (renouvellements et re-commercialisations à Täby Centrum, Solna et Nacka Forum).

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentaient 8,8 M€, soit un taux de vacance EPRA de 8,7 % (4,4 %), dont 6,7 M€ ou 8,5 % (2,9 %) en France. Cette hausse de la vacance en France provient essentiellement de l'impact de la cession de la Tour Majunga qui était entièrement louée, de la livraison de Versailles Chantiers et de départs dans Les Villages, partiellement compensés par les nouveaux baux signés à Versailles Chantiers et au Sextant.

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Cette activité, située exclusivement en France, comprend la détention et la gestion immobilière des sites de Congrès & Expositions (Viparis). Viparis est détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR) et est consolidée en intégration globale par URW.

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

2019 a été marquée par la tenue des salons suivants :

Salons annuels :

- La 115^{ème} édition de la Foire de Paris a attiré 486 000 visiteurs (+4 %) ;
- La 56^{ème} édition du Salon International de l'Agriculture (SIA) a attiré 633 200 visiteurs (-6 %) ;
- La 4^{ème} édition de Vivatech a attiré plus de 124 000 visiteurs (+24 %) de 125 nationalités, plus de 450 conférenciers et plus de 13 000 start-ups.

Salons biennaux :

- La 53^{ème} édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget (SIAE) a attiré 2 453 exposants (+4 % par rapport à 2017) en provenance de 49 pays et 316 500 visiteurs (stable par rapport à 2017) ;
- Le Salon International du Machinisme Agricole (SIMA) a reçu environ 230 000 visites (stable par rapport à 2017) ainsi que des exposants en provenance de 140 pays ;
- Le « Mondial du Bâtiment », l'un des salons leaders mondiaux du secteur de la construction, a attiré 284 000 visiteurs professionnels et plus de 1 700 exposants.

La 33^{ème} édition du salon international « *Food Ingredients Europe & Natural Ingredients* » a été l'édition la plus réussie tenue en France avec plus de 24 000 visiteurs et 1 700 exposants en provenance de 74 pays.

Sur le segment Congrès, Paris se positionne en tant que capitale mondiale de la recherche cardiovasculaire, avec à l'échelle nationale le congrès JESFC tenu en janvier au Palais des Congrès de Paris (PCP), au plan européen le congrès EuroPCR tenu en mai dans le même lieu, et au niveau international le regroupement du congrès de la Société Européenne de Cardiologie et de la Fédération Mondiale du Cœur en septembre (l'un des plus grands congrès internationaux avec 32 000 professionnels de santé issus de 150 pays) au Paris Convention Centre.

Dans le secteur des événements d'entreprise, en 2019, Paris Expo Porte de Versailles a accueilli le lancement mondial du nouveau Huawei P30, le Google Cloud Summit, le HPE Technology and Solutions Summit et Microsoft Ignite The Tour.

Paris a été classée leader mondial pour l'organisation de congrès et événements de plus de 5 000 participants par l'ICCA.

Au total, 708 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2019, dont 241 salons, 96 congrès et 371 événements d'entreprise.

L'EBE⁽¹⁾ de Viparis a augmenté de +16,6 M€ (+13,1 %) par rapport à 2017 (126,7 M€).

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de la Porte de Versailles a été finalisée avec l'inauguration du nouveau pavillon 6 en novembre 2019 et la livraison des hôtels Novotel et Mama Shelter en décembre 2019. Le premier événement dans le nouveau pavillon 6 s'est tenu en novembre 2019 (Salon *Rent - Real estate & new technology*).

Au 31 décembre 2019, 90 % des revenus locatifs pour l'exercice 2020 ont déjà été signés ou réservés, en ligne avec les années précédentes. Le revenu locatif net généré par les hôtels Novotel Lyon Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton est désormais inclus dans le revenu locatif net du segment Bureaux & Autres, et 2018 a été retraité en conséquence.

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU ROYAUME-UNI ET AUX ÉTATS-UNIS

Cette section fournit une vue d'ensemble des événements commerciaux les plus significatifs d'URW au Royaume-Uni et aux États-Unis. Sauf indication contraire, toutes les références aux chiffres d'affaires des commerçants, aux loyers, aux baux signés, à la vacance et au taux d'effort se rapportent à l'année 2019 et les comparaisons concernent la même période en 2018, alors que les comptes du Groupe ne reflètent les activités au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'à compter du 1^{er} juin 2018.

ROYAUME-UNI

Nombre de visites

Le nombre de visites a augmenté de +3,4 % au 30 novembre, dépassant l'indice britannique de fréquentation des centres commerciaux⁽²⁾ de +530 points de base, notamment grâce à la gestion proactive de ses centres commerciaux (rotation des enseignes, événements marketing et gestion dynamique des actifs). Le nombre de visites à Westfield London a augmenté de +3,5 %. Westfield Stratford City a également connu une progression continue de son nombre de visites (+3,3 %), principalement grâce au trafic lié aux événements au *London Stadium* et *Queen Elizabeth Olympic Park*, et à une hausse de la fréquentation provenant des employés de bureaux de l'*International Quarter*.

Le nombre de visites dans les centres commerciaux du Groupe a augmenté de +2,8 % au 31 décembre.

Performance des enseignes

La gestion opérationnelle proactive d'URW ainsi que la qualité de ses centres commerciaux ont contribué à une hausse de +5,3 % des chiffres d'affaires des commerçants au 30 novembre, comparée à l'indice national⁽³⁾ à -0,2 % ; elle provient d'une croissance de +8,1 % à Westfield London, liée à l'extension Phase 2, et d'une croissance de +2,7 % à Westfield Stratford City, liée aux re-commercialisations (Morphe et Thérapie Clinic par exemple) et aux extensions d'enseignes existantes (Zara et Superdrug par exemple). Les deux centres, désignés respectivement numéro 1 et numéro 2, au Royaume-Uni, continuent de bénéficier de la croissance des investissements dans les bureaux, projets résidentiels et mixtes de leurs zones de chalandise respectives.

La forte croissance des secteurs automobile (+15,3 %), culture, media & technologie (+13,5 %), loisirs et divertissements (+7,7 %), luxe (+6,0 %), sport (+5,3 %) et prêt-à-porter (+4,9 %) a été en partie compensée par une baisse de la performance des grands magasins (-8,7 %).

Les chiffres d'affaires des locataires d'URW au 31 décembre ont augmenté de +4,7 %.

(1) Excédent Brut d'Exploitation (EBE) retraité des événements triennaux (*in-Cosmetics* 2019) et du Palais des Congrès de Versailles (qui n'est plus géré par Viparis depuis le 31 décembre 2018).

(2) Source: *British Retail Council*, novembre 2019.

(3) Chiffres d'affaires du marché basés sur *BDO High Street Sales tracker* (moyenne de janvier à novembre).

Activité locative, taux d'occupation et loyers nets

120 baux ont été signés (sur 789 magasins), principalement du fait des révisions de loyers à Westfield Stratford City et des renouvellements et re-commercialisations à Westfield London, avec un gain locatif de +11,1 % (+19,8 %). De plus, dix baux ont été signés sur Westfield London Phase 2.

Les principales signatures à Westfield Stratford City incluent Samsung (un nouveau *concept store* 5G) et le second magasin Flagship de JD Sports (en remplacement proactif de Topshop/Topman, en procédure de sauvegarde (CVA)). À Westfield London, les signatures notables incluent Polo Ralph Lauren, Hollister, Gilly Hicks, Abercrombie & Fitch, UNTUCKit, Jimmy Fairly et le transfert et l'extension de Rituals. L'achèvement de la rénovation de l'espace de restauration à Westfield London a permis l'arrivée de 16 nouvelles enseignes de restauration, incluant des premières commercialisations à des preneurs différenciants comme Master Bao et Pizza Pilgrims. Westfield London a également ouvert un nouvel espace événementiel loué à Broadwick Ventures dans le bâtiment Dimco, adjacent au centre commercial.

Le taux de vacance EPRA a diminué à 7,7 % au 31 décembre 2019, comparé à 8,7 % au 30 juin 2019 (7,4 % au 31 décembre 2018). La vacance est principalement liée au retard de re-commercialisation de Westfield London Phase 1, à des absences de renouvellements et à des procédures de redressement judiciaire pour certaines enseignes.

Les loyers nets ont baissé de -3,4 %, principalement en raison de la vacance induite par l'échéance de baux signés à l'ouverture de Westfield London (dix ans) et de réductions de loyers de locataires en procédure de sauvegarde (CVA) ou en redressement judiciaire, en partie compensées par l'ouverture de Westfield London Phase 2 et par les gains locatifs générés sur les re-commercialisations. À périmètre constant, les loyers nets ont diminué de -4,2 %.

En dépit d'un nombre non négligeable d'enseignes britanniques faisant l'objet de procédures de sauvegarde (CVA), les actifs britanniques du Groupe ont subi un impact plus limité que le marché, ces enseignes représentant -1,8 % des loyers nets de la région. Sur 20 boutiques concernées, dix sont de première catégorie et n'ont aucun impact sur les loyers nets. 36 boutiques sont également entrées en redressement judiciaire en 2019, avec un impact sur les loyers nets de -1,3 %. Le Groupe prévoit de réduire cet impact à travers la re-commercialisation des magasins concernés et le repositionnement d'un grand magasin à Westfield London.

Le taux d'effort était de 19,9 % (19,6 %), en hausse dû aux révisions de loyers signés et à l'arrivée à échéance des taux de la période transitoire.

Partenariats Commerciaux et événements

Les revenus des Partenariats Commerciaux ont augmenté de +12,6 % à 11,3 M€, principalement grâce au nouveau contrat de média conclu avec JC Decaux et aux Partenariats Commerciaux de Westfield London Phase 2.

Les événements importants ont inclus :

- *The Annual Job Show* à Westfield London et Westfield Stratford City ; rassemblant plus de 100 organisations et faisant la promotion de centaines d'offres d'emplois et d'opportunités de formations ;
- Le tout premier *Winter Village* à Westfield London : à cette occasion, le Square a été transformé en marché de Noël offrant une vaste gamme de plats, de friandises et de cadeaux artisanaux ;
- *Santa's Snowflake Grotto* est revenu pour une nouvelle édition dans les deux centres avec un thème nordique traditionnel.

Marketing et digital

Au 31 décembre 2019, le nombre d'abonnés à la lettre d'information digitale était de 1,85 million (+24,1 %), en plus des 71 950 abonnés Instagram (+16,8 %).

Les faits marquants en matière de marketing sur la période sont les suivants :

- La campagne d'été a duré huit semaines pour les deux centres, avec une communication externe et un événement dans chacun des centres, les positionnant comme la meilleure destination pour la restauration et les loisirs. Les ventes ont augmenté de manière significative dans ces deux secteurs pendant cette campagne (+9,1 % par rapport à la même période en 2018). Un événement gratuit pour les familles a également été organisé dans les deux centres, avec plus de 60 000 participants, soit +106 % par rapport à 2018.
- En septembre 2019, la nouvelle campagne « Come Together » a été lancée en même temps que le lancement de la marque Westfield en Europe continentale. Cette campagne a été déployée dans les deux centres pendant les mois de septembre et octobre, avec une approche axée sur la mode, soutenant ainsi les nouvelles collections des enseignes de ce secteur. La campagne a augmenté la notoriété de +15 % dans la zone de chalandise par rapport à la même période en 2018. Afin de mieux accompagner les enseignes de prêt-à-porter et de beauté, un partenariat a été signé avec ELLE afin d'organiser un événement gratuit, « ELLE Weekender » pendant trois jours dans les deux centres. La fréquentation des centres pendant cette semaine a été de +3,5 % par rapport à l'année précédente, et plus de 70 enseignes ont été mises en avant grâce au partenariat et à cet événement, et aux parrainages incluant The Body Shop, Mionetto et The Skin Library.

ÉTATS-UNIS

Performance des enseignes⁽¹⁾

Les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,7 % au 30 novembre 2019. Cette croissance a été soutenue par la performance solide des actifs Flagship, en hausse de +3,3 %, comparé à l'indice national⁽²⁾ en hausse de +3,7 %, qui inclut les ventes en ligne.

En termes de secteurs, la croissance des chiffres d'affaires a été portée par le luxe (+8,4 %), les produits alimentaires et boissons (+4,5 %) et la culture, media et technologie (+4,1 %), mais a été partiellement compensée par un ralentissement des ventes du prêt-à-porter (-3,8 %). Malgré un secteur du prêt-à-porter toujours sous pression, certaines enseignes avec un positionnement clair sont parvenues à croître (Aritzia, COS, Indochino, Suitsupply, UNTUCKit et Zara par exemple).

Au 31 décembre 2019, les chiffres d'affaires des commerçants ont augmenté de +1,6 % et +3,2 % pour les actifs Flagship. Suite au succès de leurs redéveloppements, Westfield Century City et Westfield UTC ont poursuivi leur forte progression, avec des chiffres d'affaires en hausse de respectivement +10,6 % et +12,6 %.

Au 31 décembre 2019, les chiffres d'affaires par pied carré des commerçants sur les petites surfaces⁽³⁾ ont augmenté de +5,1 % à 715 \$ par pied carré, dont +4,3 % pour les actifs Flagship à 849 \$ par pied carré et +4,3 % pour les actifs « Regional » à 507 \$ par pied carré.

Activité locative

1 029 baux ont été signés en 2019 sur les actifs en activité (1 004), représentant 3,4 millions de pieds carrés (3,2 millions) et 161,3 M\$ de loyers minimum garantis (159,9 M\$). De plus, 103 baux ont été signés sur 370 000 pieds carrés de projets de développement, principalement à Westfield Valley Fair.

Une activité locative soutenue a continué à Westfield Century City et à Westfield UTC avec respectivement 43 000 et 63 000 pieds carrés signés. Ces actifs étaient loués⁽⁴⁾ à plus de 95 % au 31 décembre 2019.

Beaucoup de baux sont arrivés à échéance en 2019. En conséquence, 66 % des baux signés ont été des renouvellements, démontrant une bonne rétention des locataires au sein des centres commerciaux Flagships et régionaux.

Le gain locatif⁽⁵⁾ était de +1,6 %, dont +4,7 % pour les actifs Flagship et -8,5 % pour les actifs régionaux. Le gain locatif pour les re-commercialisations était de +5,3 %, dont +10,2 % pour les actifs Flagship et -12,7 % pour les actifs régionaux du Groupe.

Les secteurs loisirs et divertissements, produits alimentaires et boissons, santé & bien-être et luxe ont constitué 50 % des commercialisations⁽⁶⁾, alors que le prêt-à-porter n'en a constitué que 25 %.

Le Groupe a signé avec plusieurs enseignes de grande notoriété en 2019 dans les secteurs clés suivants : (* Premières signatures aux États-Unis, ** Premières signatures avec URW).

- **Loisirs et divertissements** (18 baux, 122 000 pieds carrés) sur de grandes surfaces : Toys'R'Us (un des deux seuls magasins qui ouvriront aux États-Unis, l'enseigne se relançant suite à sa faillite) et Hasbro* (Westfield Garden State Plaza), Kidz Resort** (Westfield Annapolis), Playlive Nation (Westfield Brandon et Westfield Valley Fair), Gameworks** (Westfield Oakridge) et The Void (huit baux signés) ;
- **Produits alimentaires et boissons** (130 baux, 233 000 pieds carrés) : le Groupe a continué de diversifier son offre avec des enseignes populaires et innovantes : Eataly (Westfield Valley Fair), Ramen Nagi (Westfield Century City et Westfield Santa Anita), Shake Shack (Westfield San Francisco Centre et Westfield Galleria at Roseville), Eddie V's** (Westfield Garden State Plaza) et Mendocino Farms Sandwich Market** (Westfield Mission Valley) ;
- **Santé & Bien-être** (51 baux, 110 000 pieds carrés) a continué son expansion : Retro Fitness** (Westfield Annapolis), UFC Gym** (Westfield Oakridge), Kindbody (Westfield Century City), et Orange Theory Fitness et Forward Health (Westfield Valley Fair) ;
- **Luxe** (11 baux, 25 000 pieds carrés) : Versace (Westfield Topanga et Westfield Valley Fair), Gucci, Tiffany & Co., Gentle Monster**, Breitling, Montblanc, Chanel Beauté, et Bulgari** (Westfield Valley Fair), Messika** (Westfield Century City) et Tourneau (Westfield San Francisco Centre) ;
- « **Digitally Native Vertical Brands**⁽⁷⁾ » (DNVBs) (28 baux, 49 000 pieds carrés) : Fashion Nova (Westfield Topanga), Casper et Peloton (Westfield UTC), Bonobos (Westfield Garden State Plaza), Happy Socks, Tonal**, Mirror** et Calmist** (Westfield Century City) et Stance (Westfield San Francisco Centre et Westfield Topanga).

URW continue d'accompagner les acteurs du commerce en ligne dans leur croissance et la capitalisation du « Halo Effect » (effet de halo) généré par les magasins physiques. Une étude récente de l'*International Council of Shopping Centers* a démontré que la fréquentation du site internet d'une enseigne augmentait d'en moyenne 37 % après l'ouverture d'un magasin physique dans une zone de chalandise donnée, et de 45 % en moyenne pour les enseignes émergentes. Au 31 décembre 2019, URW avait 78 boutiques exploitées par 29 DNVBs, dont 21 (Bonobos, Candid, Casper, Fashion Nova, Happy Socks, Honey Birdette, Indochino, Morphe Cosmetics, Peloton, Quay, Razer, Rebag et Stance) ont ouvert en 2019. Les DNVBs exploitant plusieurs boutiques au sein du Groupe incluent : Amazon (six), Bonobos (quatre), Casper (quatre), Morphe Cosmetics (quatre), Peloton (huit), Stance (quatre) et UNTUCKit (cinq). URW est également en train de créer une zone dédiée aux DNVBs dans son extension à Westfield Valley Fair.

(1) Performance des enseignes excluant Tesla.

(2) Source : *US Census Bureau November 2019 Advance Monthly Retail Sales*, hors essence.

(3) Les chiffres d'affaires des commerçants sur les petites surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés (environ 929 m²) sur 12 mois glissants (excluant Tesla).

(4) Taux d'occupation basé sur des pieds carrés, incluant les espaces de développement et les baux permanents et précaires.

(5) Pour le portefeuille d'actifs américains, le gain locatif représente l'augmentation moyenne sur 12 mois glissants des loyers totaux, incluant les charges de maintenance des parties communes, pour les commerçants de petites surfaces (excluant les prolongations de baux, les baux sans antécédent de loyer, et les baux de moins de 12 mois).

(6) Exclut les renouvellements et agrandissements.

(7) Plateformes de ventes digitales supprimant tous les intermédiaires pour vendre directement aux consommateurs les produits qu'elles fabriquent.

Partenariats Commerciaux

Les revenus tirés des Partenariats Commerciaux se sont élevés à 80,9 M\$. Excluant une indemnité exceptionnelle en 2018, les revenus ont augmenté de +5,1 %. Les événements majeurs sont :

- « *Specialty Leasing* » : +11 % lié principalement aux magasins éphémères et aux kiosques dans les secteurs du prêt-à-porter, des produits alimentaires et autres biens consommables ;
- Événementiel : +23 % lié principalement à la deuxième année complète d'événements à Westfield Century City, avec une croissance significative provenant de l'industrie du divertissement (Starz, Fox, ABC et Disney) ;
- Media : stable, excluant une indemnité d'éviction exceptionnelle de 3,8 M\$ en 2018. Les industries électroniques (Samsung, Microsoft), de la santé (UCLA, Valley Health), du divertissement (Amazon, Netflix et NBC Universal) et des vins et spiritueux (Johnny Walker et Macallan) ont été des clients clés.

Marketing et digital

Le Groupe a lancé quatre marchés hivernaux (« Les Marchés ») à Westfield Century City, Westfield World Trade Center, Westfield Topanga et Westfield Garden State Plaza. En complément d'une sélection de kiosques opérés par des DNVBs et des exploitants du secteur alimentaire, Les Marchés ont fourni toute une série de décors et éléments scéniques imitant un village d'hiver, avec des animations comme le train grandeur nature Westfield, une patinoire et de la neige tombant toutes les heures à Westfield Century City, des moments Instagrammables avec un bonhomme de neige géant et un jardin d'hiver illuminé à Westfield World Trade Center et des chorales dans tous les centres commerciaux. Les Marchés ont accueilli plus de deux millions de visites et environ 900 000 pour les boutiques éphémères. La couverture presse a atteint 78 millions de copies, confirmant le succès de ces expériences uniques.

La boutique éphémère The Brand à Westfield Century City a clôturé sa deuxième année avec une excellente programmation, incluant des marques ou concepts novateurs sur le marché comme Sergio Rossi, United Nude, The Last Line, Farm Rio, Ghost Democracy et Nickelodeon qui a ouvert un magasin de cadeaux très populaire pendant les vacances de fin d'année. Un concept similaire ouvrira à Westfield World Trade Center au troisième trimestre 2020.

Le Groupe a poursuivi activement sa stratégie d'acquisition et d'engagement des clients, avec 700 000 clients acquis en 2019, en hausse de +53 %, atteignant un total de plus de deux millions. Westfield Rewards, le programme de fidélité du Groupe, a été déployé avec succès dans un cinquième centre commercial en septembre (Westfield Galleria at Roseville) après les succès enregistrés dans quatre autres centres en avril, en vue d'augmenter la fréquentation et le panier moyen dans les centres commerciaux concernés.

Les partenariats digitaux se sont accélérés au deuxième semestre 2019. Les négociations se sont concentrées sur la livraison de repas avec des opérateurs clés comme Uber Eats, Doordash, Grubhub et Postmates. Les partenariats ont été mis en place par phases avec un volet opérationnel afin de permettre aux livreurs de récupérer la nourriture plus rapidement dans les centres commerciaux du Groupe, et un volet stratégique afin de tester de nouvelles fonctionnalités des applications des partenaires.

Les budgets marketing ont été alloués de manière stratégique au sein des centres commerciaux afin d'augmenter la capacité de chaque centre à organiser des événements et animations sur mesure pour leur zone de chalandise et leur clientèle, avec une hausse des budgets de +66 %. En conséquence, les équipes sur site ont organisé un total de 460 événements au sein du portefeuille. Bien que la plupart de ces événements aient été gratuits pour le public, ils ont généré des revenus de 4,0 M\$.

Extensions et rénovations

URW a livré les projets suivants :

- Westfield Topanga (rénovation) : livré en septembre ;
- Westfield Oakridge (restructuration de l'ancienne coque Sears) : livré en novembre avec l'ouverture du magasin de meubles Living Spaces. Au 31 décembre 2019, le projet était loué à 99 % ;
- Westfield Valencia (rénovation) : livré en novembre.

URW a également franchi des étapes importantes sur divers projets :

- Palisade à Westfield UTC (immeuble d'habitation) : commercialisation lancée à la fin du mois d'avril. L'immeuble a accueilli ses premiers occupants en juillet ; 143 appartements ont été loués (48 %) dont 115 étaient occupés au 31 décembre 2019. La commercialisation du programme par phase est en cours ;
- L'extension de Westfield Valley Fair : les surfaces de l'extension étaient pré-louées à 80 %, avec les premières ouvertures de boutiques prévues en mars 2020. 88 baux représentant 252 000 pieds carrés ont été signés en 2019 avec des preneurs comme Gucci, Versace, Bulgari, Tiffany et Eataly.

La pré-commercialisation continue pour les projets de restructuration d'anciens grands magasins à Westfield Annapolis, Westfield Garden State Plaza et Westfield Topanga.

Aéroports

Malgré les problèmes de capacité rencontrés par le transport aérien de passagers avec l'interdiction de vol du Boeing 737 MAX, et malgré une réduction des dépenses des voyageurs asiatiques, les loyers nets des activités dans les aéroports ont augmenté de +23 % (excluant l'ajustement IFRS 16) grâce à une productivité des ventes accrues et une bonne gestion des dépenses opérationnelles.

Résultat Opérationnel Net

Le Résultat Opérationnel Net comparable (RON⁽¹⁾) a augmenté de +2,4 % (-1,6 %), dont +5,4 % (-0,3 %) dans les actifs Flagship et -6,8 % (-4,7 %) dans les actifs régionaux. Ces résultats ont été impactés positivement par Westfield Century City et Westfield UTC, qui ont atteint leur rythme de croisière suite à leur ouverture fin 2017.

Le taux d'occupation⁽²⁾ était de 94,8 %, -80 points de base en-dessous du 31 décembre 2018, mais +140 points de base au-dessus du 30 juin 2019. Le taux d'occupation pour les actifs Flagship était de 96,2 % (96,2 %), en hausse de +160 points de base par rapport au 30 juin 2019, et de 92,9 % (94,8 %) pour les actifs régionaux, en hausse de +130 points de base par rapport au 30 juin 2019. Le taux d'occupation a été impacté par des faillites (-130 points de base) et des fermetures, dont des grands magasins. De nombreux espaces vacants sont en négociation commerciale avancée, représentant 140 points de base d'occupation potentielle.

Les faillites de preneurs en 2019 ont touché 195 locaux (1,2 million de pieds carrés), Forever 21 représentant à lui seul 711 000 pieds carrés et 26 de leurs 31 emplacements étaient encore en exploitation. À Westfield World Trade Center, le local XXI Forever a été partiellement reloué à The Void (57 % de la surface affectée).

Le taux d'effort⁽³⁾ des petites surfaces a diminué de -70 points de base par rapport au 31 décembre 2018, à 12,6 % (dont 12,3 % pour les actifs Flagship et 13,4 % pour les actifs régionaux).

Loyer moyen par pied carré

Le loyer moyen des petites surfaces⁽⁴⁾ était de 91,93 \$ par pied carré, en progression de +3,8 %. L'augmentation pour les actifs Flagship était de +3,7 % à 112,68 \$ par pied carré, et pour les actifs régionaux de +1,3 % à 58,30 \$ par pied carré.

4.1.1.3 INTÉGRATION ET SYNERGIES

18 mois après la réalisation de l'acquisition de Westfield Corporation, l'organisation est désormais pleinement en place, permettant d'opérer comme un Groupe pleinement axé sur l'exécution de sa stratégie de création de valeur : les dix premiers actifs Flagship européens ont été rebaptisés Westfield, des réalisations importantes dans le domaine des commercialisations internationales avec les déploiements dans plusieurs pays de marques de destinations (The Void par exemple) ont été accomplies, et plusieurs Partenariats Commerciaux internationaux ont été conclus. Au 31 décembre 2019, 11,1 M€ de synergies de revenus (28 % des 40 M€ attendus) ont été réalisés.

Grâce à une exécution rigoureuse, le Groupe a dépassé l'objectif initial de 60 M€ de synergies de coûts de +27,9 M€, soit un total de 87,9 M€.

4.1.1.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE)

La stratégie RSE *Better Places 2030* a été étendue à l'ensemble des régions du Groupe en 2019 dans le cadre du programme d'intégration d'URW. L'engagement du Groupe contre le changement climatique reste central, avec son objectif de réduction de -50 % de son empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur. *Better Places 2030* répond aussi désormais à de nouveaux défis environnementaux comme la biodiversité, la consommation responsable et l'économie circulaire. La RSE est également devenue une dimension clé de la stratégie de Ressources Humaines du Groupe en renforçant ses engagements en matière de diversité et d'inclusion. Les risques RSE incluant le changement climatique ont été intégrés dans le système de gestion des risques du Groupe. Une gouvernance RSE renouvelée a été instaurée pour intégrer les plateformes européennes et américaines.

Cette année encore, le programme ambitieux du Groupe en matière de RSE a été reconnu par les investisseurs en actions et en obligations comme un levier de création de valeur pour ses parties prenantes. URW reste inclus dans les principaux indices ESG, et les réalisations RSE du Groupe ont été reconnues dans les évaluations et prix suivants :

INDICES :

- Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 et France 20 ;
- Série d'indices FTSE4Good ;
- Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe et Excellence Global ;
- CAC 40[®] Gouvernance - « Top 10 performers » ;
- Indices ECPI[®].

ÉVALUATIONS :

- GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) : 1^{er} parmi les entreprises cotées de l'immobilier commercial dans le monde, 2^{ème} du secteur de l'immobilier coté en Europe, et évalué « Green Star » pour la 9^{ème} année consécutive (5 étoiles - niveau de performance le plus élevé) ;
- CDP : A au CDP Climate Change en 2019, pour la 2^{ème} année consécutive ;
- MSCI ESG : AAA pour la 6^{ème} année consécutive ;
- ISS ESG Corporate : C+ / statut « Prime ». URW fait également partie du 1^{er} décile de l'industrie ;
- VigeoEiris : URW a été classé « Top performer » en Europe dans l'évaluation de la performance ESG du secteur de l'immobilier ;
- Standard Ethics : évalué par Standard Ethics pour la 1^{ère} fois en 2019, URW a obtenu EEE - « Excellent » (sur une échelle de EEE à F).

PRIX :

- Pour la 8^{ème} année consécutive, URW a reçu le *Gold Award* de l'EPRA.

Pour plus d'informations sur *Better Places 2030* et la performance détaillée de l'année 2019, se référer au chapitre 2.

(1) RON : Résultat Opérationnel Net avant frais de gestion, indemnités d'éviction ou de résiliation et impact des étalements, et hors éléments exceptionnels.

(2) Taux d'occupation basé sur les surfaces louées en pieds carrés, excluant les espaces en développement et incluant les baux à durée déterminée.

(3) Calculé pour les locataires de surfaces inférieures à 10 000 pieds carrés. Les coûts d'occupation sont basés sur le loyer total, incluant les charges de maintenance des parties communes.

(4) Boutiques de moins de 10 000 pieds carrés (environ 929 m²).

4.1.1.5 RÉSULTATS 2019

Les résultats du Groupe présentés ci-dessous se réfèrent au Compte de résultat consolidé en proportionnelle, dans lequel les entités en contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence selon la norme IFRS. URW considère que ces états financiers en proportionnelle donnent aux parties prenantes une meilleure compréhension des activités sous-jacentes des entités en contrôle conjoint, qui représentent une part significative des activités du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le Groupe a maintenant organisé son reporting interne opérationnel et financier sur la base des états financiers en proportionnelle.

Ces résultats comprennent les résultats de Westfield depuis le 1^{er} juin 2018.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2019 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2018.

LOYERS BRUTS

Le total des loyers bruts d'URW s'est élevé à 3 083,4 M€ (2 619,6 M€), en hausse de +17,7 %. Cette croissance provient essentiellement de l'acquisition de Westfield (+505,1 M€, qui correspond à 12 mois de loyers bruts, y compris les refacturations aux locataires des charges des parties communes aux États-Unis, en 2019 et sept mois en 2018) et de la croissance des Centres Commerciaux en Europe continentale (+0,8 %), résultant de la croissance des loyers à périmètre constant et des livraisons, en partie compensées par l'impact négatif des cessions et par la dépréciation de la couronne suédoise.

Région	Loyers bruts (M€)		
	2019	2018	%
France ^(*)	714,3	699,3	2,1 %
Europe centrale	224,5	216,9	3,5 %
Espagne	169,5	174,7	(3,0 %)
Pays nordiques	136,3	151,6	(10,1 %)
Autriche	116,7	111,8	4,3 %
Allemagne	154,6	149,8	3,2 %
Pays-Bas	71,0	70,4	0,8 %
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	1 586,8	1 574,5	0,8 %
Bureaux & Autres ^(**)	99,2	152,2	(34,8 %)
Congrès & Expositions ^{(*) (**)}	208,5	209,2	(0,3 %)
Sous-total Europe continentale	1 894,6	1 935,9	(2,1 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	957,7	544,2	-
États-Unis - Bureaux & Autres	19,7	11,9	-
Royaume-Uni	211,4	127,7	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	1 188,8	683,7	-
TOTAL URW	3 083,4	2 619,6	17,7 %

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

LOYERS NETS

Les loyers nets se sont établis à 2 491,2 M€ (2 161,0 M€), en hausse de +15,3 %. Celle-ci s'explique principalement par l'acquisition de Westfield (+364,6 M€, qui correspond à 12 mois de loyers nets en 2019 et sept mois de loyers nets en 2018) et par la croissance des loyers nets des Centres Commerciaux en Europe continentale, en partie compensées par l'impact négatif des cessions et par la dépréciation de la couronne suédoise.

Région	Loyers nets (M€)		
	2019	2018	%
France(*)	663,4	647,2	2,5 %
Europe centrale	223,0	211,6	5,4 %
Espagne	156,8	155,5	0,8 %
Pays nordiques	122,7	141,5	(13,3 %)
Autriche	111,4	107,6	3,5 %
Allemagne	143,5	139,6	2,8 %
Pays-Bas	62,4	59,0	5,8 %
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	1 483,1	1 462,0	1,4 %
Bureaux & Autres(**)	89,6	140,4	(36,2 %)
Congrès & Expositions(*) (**)	95,1	99,9	4,7 %
Sous-total Europe continentale	1 667,8	1 702,2	(2,0 %)
États-Unis - Centres Commerciaux	652,8	351,1	-
États-Unis - Bureaux & Autres	13,3	8,4	-
Royaume-Uni	157,3	99,4	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	823,4	458,8	-
TOTAL URW	2 491,2	2 161,0	15,3 %

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

Le Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets s'élevait à +41,3 M€ (+37,0 M€), provenant de l'activité d'URW « *Design, Development & Construction* » (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le Résultat net des autres activités généré par les sociétés de prestations de services en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne s'élevait à +98,4 M€ (+103,8 M€), en baisse de -5,4 M€ en raison principalement de l'impact positif de l'acquisition de Westfield, plus que compensé par la baisse des activités de services en France et en Allemagne et une indemnité exceptionnelle reçue en 2018.

LA CONTRIBUTION DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE

La Contribution des sociétés mises en équivalence⁽¹⁾ s'établissait à 30,5 M€ (64,9 M€), en baisse de -34,4 M€, en raison principalement des variations de valeurs négatives plus importantes aux États-Unis et de la baisse de -7,5 M€ du résultat récurrent de Zlote Tarasy due à la cession des immeubles de bureaux Lumen et Skylight en 2018.

Contribution des sociétés mises en équivalence (M€)

Région	2019			2018		2019/2018	
	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Activités récurrentes	Activités non-récurrentes	Total	Écart
France	-	-	-	-	-	-	-
Europe centrale	39,1	23,2	62,3	46,6	27,5	74,1	(11,8)
Espagne	-	-	-	-	-	-	-
Allemagne	2,7	(7,0)	(4,2)	1,0	(1,9)	(0,9)	(3,3)
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	41,8	16,2	58,1	47,6	25,6	73,2	(15,2)
Bureaux & Autres	-	-	-	-	-	-	-
Congrès & Expositions	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total Europe continentale	41,8	16,2	58,1	47,6	25,6	73,2	(15,2)
États-Unis	9,0	(36,5)	(27,5)	7,1	(15,4)	(8,3)	(19,2)
Royaume-Uni	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	9,0	(36,5)	(27,5)	7,1	(15,4)	(8,3)	(19,2)
TOTAL URW	50,8	(20,3)	30,5	54,7	10,2	64,9	(34,4)

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

Les frais de fonctionnement (incluant les frais de développement) s'élevaient à -219,8 M€ (-145,9 M€), une hausse provenant essentiellement de l'acquisition de Westfield (12 mois de frais de fonctionnement en 2019 contre sept mois en 2018). Exprimés en pourcentage des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais de fonctionnement étaient de 9,2 % (7,1 %), négativement impactés par l'augmentation des frais de développement (impact de +0,7 % sur le ratio) et du poids plus important des frais de fonctionnement dans les régions ex-Westfield.

Les coûts d'acquisition et les coûts liés s'établissent à -51,5 M€ (-268,7 M€), principalement liés aux coûts d'intégration de Westfield, incluant le déploiement de la marque Westfield dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, les coûts d'intégration des systèmes informatiques, et la fermeture du bureau de Sydney.

Les Résultats des cessions d'actifs et des cessions de sociétés s'établissent respectivement à +49,7 M€ (+80,1 M€) et +19,7 M€ (+3,0 M€), correspondant aux gains réalisés lors des cessions (calculés par rapport à leur valeur dans les comptes consolidés), principalement celles de Majunga en juillet et de Jumbo en février.

Le Solde net des ajustements de valeurs s'établit à -1 615,6 M€ (-7,4 M€), dont -1 466,2 M€ (+38,2 M€) pour les immeubles de placement et -149,4 M€ (-45,5 M€) pour les services.

(1) La Contribution des sociétés mises en équivalence correspond à la quote-part de résultat net revenant à URW dans les sociétés mises en équivalence qui ne sont pas en contrôle conjoint (et qui ne sont par conséquent pas retraitées en proportionnelle) et aux intérêts reçus sur les prêts accordés à ces sociétés. Cela correspond principalement à Zlote Tarasy, Ring-Center (cède le 30 décembre 2019) et Gropius Passagen en Europe et aux entités Blum/Centennial et Starwood Ventures aux États-Unis.

Ajustements de valeur des Immeubles de Placement (M€)

Région	2019	2018	Écart
France ^(*)	(277,0)	(24,3)	(252,7)
Europe centrale	111,6	149,9	(38,3)
Espagne	46,1	124,1	(78,0)
Pays nordiques	24,7	28,9	(4,1)
Autriche	(116,5)	39,8	(156,3)
Allemagne	(179,0)	(23,8)	(155,1)
Pays-Bas	(89,6)	(80,8)	(8,8)
Sous-total Europe continentale - Centres Commerciaux	(479,6)	213,8	(693,4)
Bureaux & Autres ^(**)	191,9	210,4	(18,5)
Congrès & Expositions ^(*) ^(**)	(180,6)	(76,5)	(104,2)
Sous-total Europe continentale	(468,3)	347,8	(816,1)
États-Unis - Centres Commerciaux	(417,4)	(153,4)	(264,0)
États-Unis - Bureaux & Autres	17,8	(13,1)	30,9
Royaume-Uni - Centres Commerciaux	(611,7)	(99,6)	(512,1)
Royaume-Uni - Bureaux & Autres	13,5	(43,4)	56,9
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(997,9)	(309,6)	(688,3)
TOTAL URW	(1 466,2)	38,2	(1 504,4)

(*) En 2019, Les Boutiques du Palais a été reclassé de France Centres Commerciaux à Congrès & Expositions (C&E). 2018 a été retraité en conséquence.

(**) En 2019, les hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse ont été reclassés de Congrès & Expositions à Bureaux & Autres (France). 2018 a été retraité en conséquence.

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

Les ajustements de valeurs négatifs concernant les immeubles de placement pour les États-Unis et le Royaume-Uni proviennent principalement d'une baisse de la juste valeur des actifs régionaux aux États-Unis et d'une hausse des taux de capitalisation au Royaume-Uni. Pour plus de détails, veuillez-vous référer à la section « Patrimoine et Actif Net Réévalué ».

Les ajustements de valeur des activités de services se décomposent ainsi :

Ajustements de valeur des activités de services (M€)

Région	2019	2018	Écart
Services Europe continentale	(2,4)	(2,4)	0,0
Sous-total Europe continentale	(2,4)	(2,4)	0,0
Amortissement des activités de développement	(141,4)	(32,3)	(109,1)
Amortissement des autres services	(5,5)	(10,8)	5,3
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(147,0)	(43,1)	(103,9)
TOTAL URW	(149,4)	(45,5)	(103,9)

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

Les amortissements de -141,4 M€ pour les États-Unis et le Royaume-Uni correspondent à ceux du DD&C et aux contrats relatifs aux activités dans les aéroports reconnus comme actifs incorporels dans l'État de la situation financière consolidée et qui sont amortis sur la durée des contrats.

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier récurrent (ou Coût de l'endettement financier net) s'élève à -450,4 M€ (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 64,1 M€ (-369,5 M€)). Cette hausse de -80,9 M€ inclut 12 mois de frais financiers pour l'acquisition de Westfield et un coût plus élevé de la dette ex-Westfield contre sept mois en 2018, partiellement compensés par des frais financiers moindres sur le périmètre UR. Il inclut également -23,1 M€ de frais financiers additionnels résultant de la mise en place de la norme IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019.

Le coût moyen de la dette d'URW⁽¹⁾ s'établit à 1,6 % (1,6 % en 2018). La politique de financement d'URW est décrite à la section « Ressources financières ».

Le résultat financier non récurrent s'élevait à -348,6 M€ (-288,8 M€) :

- -7,6 M€ de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2014 et 2015 ;
- -341,0 M€ d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, du résultat de change provenant de la réévaluation des comptes bancaires et des dettes émises en devises étrangères, et de la réévaluation des actions de performance. URW reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture.

L'impôt sur les sociétés provient des activités du Groupe dans des pays ne disposant pas de régimes fiscaux spécifiques pour les sociétés immobilières⁽²⁾, où lorsque ces régimes ne sont pas utilisés par le Groupe.

En avril 2019, le Groupe a effectué des changements dans sa structure opérationnelle aux États-Unis (« la Restructuration 2019 ») pour sortir son patrimoine américain de la plateforme australienne antérieure. La Restructuration 2019 a aussi permis au Groupe d'enregistrer une augmentation significative de l'assiette fiscale de ses actifs américains se traduisant par une baisse importante des impôts différés liés au portefeuille américain.

L'impôt sur les sociétés représente un crédit de +1,1 Mds€ (-121,8 M€), principalement en raison de l'impact de la Restructuration 2019, avec un impact net de +1,1 Mds€ (comprenant une reprise des impôts différés pour +1,3 Mds€ et un paiement des taxes de sortie pour -0,2 Mds€, tous les deux non récurrents).

L'impôt sur les sociétés affecté au résultat net récurrent était de -50,8 M€ (-27,9 M€), en hausse comparé à 2018, et comprend l'impact positif d'une reprise de provision sur un litige fiscal qui s'est résolu en faveur d'URW. La charge d'impôt non récurrente s'élève à +1,1 Mds€ (-93,9 M€), résultant principalement de la Restructuration 2019.

Le montant des Participations ne donnant pas le contrôle s'établit à -2,2 M€ (-211,7 M€), comprenant les parties récurrentes et non récurrentes des participations ne donnant pas le contrôle. La partie récurrente était de -202,9 M€ (-203,4 M€) et concernait principalement les centres commerciaux en France (-111,4 M€, essentiellement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2 et Westfield Forum des Halles), la quote-part de la CCIR dans Viparis (-42,7 M€) ainsi qu'URW Germany et Ruhr Park (-37,4 M€). La partie non récurrente était de +200,7 M€ (-8,4 M€), en raison principalement de variations de valeur négatives en 2019.

Le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées s'élève à 1 103,3 M€, dont :

- 1 759,7 M€ de Résultat Net Récurrent (+9,3 % par rapport à 2018), grâce à la croissance des loyers nets et à l'acquisition de Westfield, partiellement compensées par les 3,3 Mds€ de cession en 2018 et 2019 et la hausse des frais financiers ;
- -656,4 M€ de Résultat non récurrent⁽³⁾ (-578,6 M€ en 2018) en raison de la reprise d'impôts différés aux États-Unis, plus que compensée par des variations de valeurs négatives et d'un effet négatif de la mise à la juste valeur des instruments financiers.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté⁽⁴⁾ est un profit de 1 711,6 M€.

Le nombre moyen d'actions et d'ORA⁽⁵⁾ en 2019 était de 138 354 383 (122 412 784). La hausse provient essentiellement de l'augmentation de capital de 38 319 974 actions émises lors de l'acquisition de Westfield (avec un impact de +15 852 921 sur le nombre moyen d'actions en 2019 comparé à 2018) et de l'émission d'actions de performance en 2018 et 2019. Le nombre total d'actions au 31 décembre 2019 était de 138 378 605.

Le Résultat Net Récurrent par action (RNRPA) s'élève à 12,72 € en 2019, comparé à 13,15 € en 2018, en baisse de -3,3 %.

Le Résultat Net Récurrent Ajusté par action (RNRAPA)⁽⁶⁾ s'élève à 12,37 € en 2019, comparé à 12,92 € en 2018, une baisse de -4,3 % principalement en raison de l'impact des 3,3 Mds€ de cessions réalisées en 2018 et 2019 et de l'impact en année pleine de l'acquisition de Westfield. Ajusté de l'impact positif de la norme IFRS 16, le RNRAPA pour la période aurait été de 12,17 €.

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

(2) En France : SIIC (Société d'Investissements Immobiliers Cotée); et aux États-Unis: REITs.

(3) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

(4) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Le Résultat Net Récurrent Ajusté est calculé sur la base du Résultat Net Récurrent attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1^{er} juin 2018).

(5) Les 5757 ORA restantes au 1^{er} janvier 2019 ont été entièrement converties en action en 2019.

(6) En normes IFRS, les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Le Résultat Net Récurrent Ajusté est calculé sur la base du Résultat Net Récurrent attribuable aux détenteurs d'actions jumelées diminué du coupon relatif aux titres hybrides (à compter du 1^{er} juin 2018).

4.1.1.6 ÉCART D'ACQUISITION⁽¹⁾

CALCUL DE L'ÉCART D'ACQUISITION

En 2019, le Groupe a revu l'affectation du prix d'acquisition et le calcul de l'écart d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield, sans changement majeur comparé au 31 décembre 2018.

Le seul changement réalisé en 2019 est le reclassement des contrats de management des aéroports de LAX et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur. Le montant du reclassement dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 est de 164 M€. L'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence et l'impact du reclassement est également reflété dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019.

M€	Écart d'acquisition par segment géographique à la date d'acquisition
Centres Commerciaux France	728,8
Europe centrale	145,2
Espagne	103,8
Pays nordiques	99,8
Total Europe continentale	1,077,6
États-Unis	818,7
Royaume-Uni	440,5
Écart d'acquisition WFD	2 336,9

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

Les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affectés aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été convertis respectivement en USD et GBP aux taux de change à la date d'acquisition et ont été convertis en Euros aux taux de clôture du 31 décembre 2018 et du 31 décembre 2019, respectivement, dans l'État de la situation financière consolidée. L'écart d'acquisition résiduel affecté aux segments en Europe continentale a été conservé en euros, sauf pour les Pays nordiques (en couronne suédoise).

TESTS DE DÉPRÉCIATION

En accord avec les normes IFRS, la valeur recouvrable de l'écart d'acquisition est testée annuellement ou à chaque fois qu'il y a une indication qu'un actif pourrait être déprécié à chaque date de reporting.

La valeur comptable des actifs nets du Groupe étant supérieure à sa capitalisation boursière, le Groupe a effectué des tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque secteur géographique au 31 décembre 2019, sur la base :

- Du *business plan* à cinq ans 2020-2024 détaillé par segment géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés, tels que préparés fin 2019 ;

AFFECTATION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

Chaque immeuble de placement correspond aux critères pour être qualifié d'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT). Dans le cadre de la gestion opérationnelle, les immeubles de placement sont gérés au niveau de chaque segment géographique. En conséquence, l'écart d'acquisition a également été affecté à des segments géographiques, qui représentent le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'écart d'acquisition de 2 336,9 M€ résultant de l'acquisition Westfield a été affecté aux segments géographiques d'URW, qui bénéficient de l'acquisition de Westfield, comme suit :

- Des taux d'actualisation avant impôts par segment géographique, basés sur le coût moyen pondéré du capital par région, qui reflète l'appréciation actuelle des taux d'intérêt de marché, ainsi que le risque spécifique à chaque segment géographique au 31 décembre 2019 ;
- D'une affectation des frais de fonctionnement du siège aux segments géographiques, au prorata de leurs loyers nets respectifs ;
- D'un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque segment géographique sur une durée de dix ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme estimé au 31 décembre 2019 est appliqué.

La valeur d'entreprise calculée pour chaque secteur géographique a ensuite été comparée à la valeur nette des actifs de chaque secteur géographique, incluant les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affecté, tel que communiquée dans la note de l'État de situation financière consolidée au 31 décembre 2019. Suite à ces tests, la valeur de l'écart d'acquisition reportée au 31 décembre 2019 a été jugée justifiée.

(1) Cette section fait référence aux états financiers consolidés en IFRS.

DÉCOMPOSITION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition dans l'État de situation financière consolidée (en IFRS) se décompose comme suit :

M€	31/12/19	31/12/18	Écart
Écart d'acquisition justifié par les activités de prestations de services	839,1	824,2	14,9
Écart d'acquisition justifié par les optimisations fiscales	241,0	255,7	(14,7)
Autres écarts d'acquisition	1 798,3	1 783,3	15,1
Total	2 878,4	2 863,1	15,3

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

4.1.1.7 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

L'État des flux de trésorerie consolidés a été préparé uniquement en IFRS et pas en proportionnelle.

Sauf indication contraire, tous les chiffres ci-dessous concernent l'exercice 2019 et les comparaisons se réfèrent à l'exercice 2018.

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles est de +1 887,1 M€ (+1 794,0 M€), en hausse de +93,1 M€, en raison principalement de l'impact positif de l'acquisition de Westfield, en partie compensé par l'impôt sur le revenu payé (-211,7 M€) et la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (-118,0 M€).

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Le total des flux de trésorerie provenant des activités d'investissement est de -416,7 M€ (-4 271,1 M€). L'année 2018 a été impactée par la partie « cash » de l'acquisition de Westfield. Les investissements ont légèrement baissé de -1 597,6 M€ en 2018 à -1 525,4 M€ en 2019.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement est de -1 345,9 M€ (+2 252,0 M€), le Groupe ayant remboursé une dette de 3 826,2 M€, alors qu'en 2018, le Groupe avait levé le financement pour l'acquisition de Westfield (1 989,0 M€ de titres hybrides et 3 000 M€ de dette senior).

4.1.1.8 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé avoir reçu une offre ferme d'un consortium d'investisseurs français de premier plan composé de Crédit Agricole Assurances et La Française (collectivement, le « Consortium »), pour acquérir une participation de 54,2% dans une coentreprise (JV) constituée de cinq centres commerciaux français : Aéroville, So Ouest, Confluence, Toison d'Or et Rennes Alma.

Au total, les cinq actifs représentent une surface locative de 320 785 m², 42,5 millions de visites annuelles et des ventes au m² de 6 484 € en moyenne en 2019 pour les petites surfaces. Unibail-Rodamco-Westfield conservera dans l'immédiat une participation de 45,8 % dans la JV et assurera la gestion des centres commerciaux pour le compte de celle-ci à travers un contrat à long terme. Le pourcentage de détention du Groupe décroîtra au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux investisseurs dans la JV.

Le prix proposé pour 100 % des actifs est de 2 037 M€, en ligne avec leur valeur de marché dans les comptes consolidés du 31 décembre 2018, et représente un taux de rendement initial net de 4,80 %. Dans le cadre de cette transaction (« Transaction »), un syndicat de banques a garanti un financement à hauteur de 1,0 Mds€. Le produit net de cessions pour URW est estimé à 1 511 M€.

En vertu de cet accord, Unibail-Rodamco-Westfield a accordé un droit d'exclusivité jusqu'au 15 mai 2020. Durant cette période, le comité d'entreprise du Groupe sera consulté. La Transaction est également soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES :

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires suivantes.

CESSION DE CINQ CENTRES COMMERCIAUX FRANÇAIS

Le 6 mars 2020, URW a annoncé avoir obtenu à l'unanimité l'avis positif de son comité d'entreprise et avoir signé un accord ferme avec le Consortium pour former un partenariat stratégique avec le Crédit Agricole Assurances et La Française.

La Transaction est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

PANDÉMIE DE COVID-19

En raison des décisions des gouvernements et autorités locales et des actions prises par les entreprises, la plupart des centres commerciaux des différents pays dans lesquels URW opère ont été fermés ou presque entièrement fermés depuis le 19 mars 2020 (les hypermarchés et supermarchés, les magasins d'alimentation et les pharmacies sont autorisés à ouvrir, mais l'accès aux centres commerciaux d'URW pour le grand public est généralement interdit). Le segment Congrès & Exposition du Groupe est également impacté, le gouvernement français ayant actuellement interdit tous les événements. La division Bureaux du Groupe n'est pas impactée à ce jour.

La crise du Covid-19 continue d'évoluer rapidement et, ces derniers jours, plusieurs gouvernements des pays dans lesquels le Groupe opère ont pris des mesures complémentaires afin de contenir la propagation du virus. Ces mesures auront un impact sur les activités d'URW.

La priorité du Groupe est désormais d'assurer la protection de la santé et de la sécurité de ses employés, locataires et visiteurs, et URW suit attentivement les dernières directives en matière de santé publiées par l'Organisation Mondiale de la Santé et les gouvernements nationaux, régionaux et locaux, et adapte ses activités en conséquence.

Il est trop tôt à ce stade pour déterminer l'impact de cette crise sur les obligations contractuelles des commerçants et autres partenaires du Groupe, ou pour estimer l'effet des mesures de soutien au cas par cas que le Groupe pourrait décider. Le Groupe a entamé un dialogue actif avec ses locataires sur la manière de faire face à ces difficultés sans précédent et a déjà accordé des délais supplémentaires pour le paiement de leurs loyers. En outre, URW réduit significativement ses frais de fonctionnement, reporte les dépenses d'investissement non essentielles et utilisera toutes les facilités ou dispositions mises en place par les différentes autorités nationales pour aider les entreprises à traverser la crise.

LIQUIDITÉS

Compte tenu de ce contexte incertain, URW a pris toutes les mesures nécessaires pour garantir son accès à la liquidité. Le Groupe dispose désormais de 10,2 Md€ de trésorerie et de lignes de crédit non utilisées, ce qui lui permet de disposer des liquidités nécessaires pour couvrir tous ses besoins prévisionnels de financement, y compris dans un scénario de « *stress test* » extrême, incluant des hypothèses de recouvrement partiel ou nul des loyers et des charges locatives en 2020, et des reports ou annulations de cessions.

RETRAIT DES PRÉVISIONS POUR 2020 ET ANNULATION DU SOLDE DU DIVIDENDE POUR L'EXERCICE 2019

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé ses résultats 2019 et a proposé un dividende de 10,80 € par Action Jumelée. Il n'y avait qu'un nombre limité de cas de Covid-19 en dehors de la Chine à cette date. Depuis lors, la pandémie de Covid-19 a considérablement évolué et à un rythme très rapide.

Les gouvernements et les entreprises appliquent des mesures strictes pour ralentir la propagation du Covid-19, comme le décrivent les communiqués de presse publiés par le Groupe les 16 et 19 mars 2020. Il y a actuellement une grande incertitude quant au déploiement de mesures supplémentaires et concernant la durée et à l'impact de la pandémie sur les activités du Groupe.

En conséquence, le Groupe a annoncé le 23 mars 2020 :

- (i) Le retrait de sa prévision 2020 de RNRPAA. Une nouvelle prévision sera communiquée lorsque la durée, la gravité et les conséquences de la situation actuelle pourront être estimées de manière fiable ;
- (ii) Le paiement d'un acompte sur dividende en numéraire de 5,40 € par action le 26 mars 2020, comme prévu, permettant de satisfaire aux obligations de distribution du Groupe pour 2019 résultant du régime SIIC ;
- (iii) L'annulation du paiement du solde du dividende de 5,40 € par action, par prudence face aux incertitudes quant à la durée et à l'impact de la crise, et afin d'accroître encore la forte liquidité du Groupe.

Le Groupe a annoncé qu'il continuerait de s'appuyer sur la force de ses actifs et de concentrer ses efforts sur ses priorités en matière d'allocation de capital et de renforcement de sa liquidité, ainsi que la santé et la sécurité de ses employés et de ses clients.

NOTATION FINANCIÈRE

La notation d'URW est en cours de revue par les agences de notation S&P et Moody's dans le cadre de leur revue annuelle et dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

4.1.1.9 DIVIDENDE

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale d'Unibail-Rodamco-Westfield SE qui se tiendra le 15 mai 2020 et par l'Assemblée Générale de WFD Unibail-Rodamco N.V. qui se tiendra le 9 juin 2020, le Groupe versera un dividende en numéraire de 10,80 € par Action Jumelée au titre de l'exercice 2019.

Le dividende devrait être payé selon le calendrier suivant :

- Un acompte sur dividende de 5,40 € par Action Jumelée le 26 mars 2020 (détachement du coupon le 24 mars 2020) qui sera payé par Unibail-Rodamco-Westfield SE ; et
- Le solde du dividende de 5,40 € par Action Jumelée le 6 juillet 2020 (détachement du coupon le 2 juillet 2020), sous réserve d'approbation par les Assemblées Générales. La répartition du solde de dividende sera précisée dans les convocations aux Assemblées Générales.

Le dividende total proposé pour l'année 2019 serait de 1 494,5 M€ pour 138 378 605 Actions Jumelées en circulation au 31 décembre 2019. Ce dividende représente un ratio de distribution de 87 % du résultat net récurrent ajusté du Groupe (ajusté de l'impact de la norme IFRS 16, il représente 89 % du résultat net récurrent ajusté).

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires du paragraphe « 4.1.1.8. Evènements post-clôture » ci-dessus.

4.1.1.10 PERSPECTIVES

Le contexte macroéconomique a été relativement positif en 2019. Les inquiétudes concernant le commerce mondial et les incertitudes sur le Brexit ont été partiellement compensées par un nouvel assouplissement de la politique monétaire de la Réserve Fédérale américaine et de la Banque Centrale Européenne. La confiance des consommateurs est généralement restée positive, bien que les achats en ligne représentent une part croissante des dépenses du commerce de détail.

À l'avenir, les futures relations commerciales entre le Royaume-Uni et l'UE, le coronavirus, les élections présidentielles aux États-Unis, la politique commerciale de ce pays, les réactions à venir de ses partenaires commerciaux et des événements géopolitiques négatifs pourraient affecter la croissance économique. En outre, l'environnement du commerce de détail est en pleine mutation et de nombreux détaillants adaptent leurs modèles d'entreprise pour gérer cette nouvelle réalité, en réaménageant leurs portefeuilles de magasins et en ne les agrandissant que de manière sélective, avec un partage des risques plus important avec les propriétaires. Le portefeuille de destination de shopping de grande qualité d'URW dans les zones de chalandise les plus riches est le mieux placé pour relever ces défis.

Le Groupe a cédé pour 1,3 Mds€ de bureaux et de centres commerciaux en 2019, et a signé un accord pour céder cinq centres commerciaux en France. À la clôture de la Transaction, le Groupe aura déjà réalisé 80 % de son objectif de 6 Mds€ de cessions fixé en 2019. Outre le solde de 1,2 Mds€ de cessions, URW a identifié dans le cadre de son *business plan* annuel près de 2,5 Mds€ supplémentaires d'actifs à céder au cours des prochaines années en Europe continentale et aux États-Unis.

Les 1,3 Mds€ de cessions réalisées en 2019 et celles attendues en 2020 (« Cessions ») augmenteront davantage la qualité du portefeuille et réduiront l'endettement. Ces cessions auront évidemment un impact sur le RNRAPA du Groupe en 2020 et 2021.

En raison de la solide croissance du résultat opérationnel sous-jacent attendue malgré l'environnement difficile du commerce de détail, des 2 Mds€ de livraisons en 2020 et d'un coût de la dette maîtrisé, compensés par l'impact estimé des Cessions (environ 50 cents par action), le RNRAPA 2020 devrait se situer dans une fourchette comprise entre 11,90 € et 12,10 €.

Les cessions importantes réalisées et prévues par URW constituent un élément essentiel de sa stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation, de rotation active des actifs et de désendettement. Cependant, elles masquent les tendances sous-jacentes, qui reflètent une croissance opérationnelle, des livraisons de projets (bien que moins nombreuses que dans le *business plan* précédent), et un coût de la dette contrôlé. Le résultat du *business plan* 2020-2024 reflète un taux de croissance annuel moyen du RNRAPA, excluant l'impact des cessions dans le plan, compris entre +3 % et +5 %.

Ces perspectives sont issues du process annuel de *business plan* des opérations d'URW en Europe continentale, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Cet exercice se traduit par des taux de croissance annuels variant d'une année à l'autre. Les principaux éléments du *business plan* du Groupe, qui est établi actif par actif et basé sur les conditions économiques de la fin de l'année 2019, sont des estimations et des hypothèses relatives à l'indexation, aux augmentations de loyers, aux cessions sur la durée du plan, au respect des délais de livraison des projets, au coût de la dette, aux fluctuations monétaires et à la fiscalité. Les variations de ces hypothèses feront également varier les taux de croissance d'un plan à l'autre. Le *business plan* actuel du Groupe ne suppose aucune acquisition.

DIVIDENDES FUTURS

Sur la base des résultats de son *business plan* 2020-2024, le Groupe prévoit actuellement de maintenir son dividende pour 2020 et 2021 à un minimum de 10,80 €, et de le faire augmenter par la suite à peu près au même rythme que la croissance du RNRAPA.

L'Analyse des Résultats a été établie par le Directoire le 10 février 2020 et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020. Elle ne prend donc pas en compte l'impact de la pandémie de Covid-19 et les communiqués publiés par URW après le 12 février 2020. Par conséquent, les paragraphes « 4.1.1.9. Dividende » et « 4.1.1.10. Perspectives » et le paragraphe « Facteurs de risques » doivent être lus conjointement avec les informations complémentaires du paragraphe « 4.1.1.8. Evènements post-clôture » ci-dessus.

4.1.2 INVESTISSEMENTS ET CESSIONS

En 2019, URW a investi 1 570,9 M€⁽¹⁾, en part du Groupe, en acquisitions d'actifs et dans des projets de construction, d'extension et de rénovation d'actifs, à comparer à 1 530,7 M€ en 2018, qui incluait seulement sept mois des investissements de Westfield.

4.1.2.1 INVESTISSEMENTS TOTAUX

Les investissements totaux se décomposent ainsi :

(M€)	Proportionnelle			
	2019		2018	
	100%	Part du Groupe	100%	Part du Groupe
Centres Commerciaux	1 184,3	1 125,1	1 240,7	1 161,1
Bureaux & Autres	364,8	364,6	292,5	292,1
Congrès & Expositions	161,6	81,2	129,2	77,4
Total investissements	1 710,8	1 570,9	1 662,4	1 530,7

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

4.1.2.2 CENTRES COMMERCIAUX

URW a investi 1 125,1 M€⁽²⁾ dans son portefeuille de Centres Commerciaux en 2019 :

- 2,8 M€ de nouvelles acquisitions, principalement en France (Westfield Vélizy 2) et en Espagne (La Vaguada) ;
- 521,2 M€ dans des projets de construction, extension et rénovation, incluant principalement les extensions de Westfield Mall of the Netherlands, Westfield Vélizy 2, Gaîté Montparnasse, La Part-Dieu, Westfield Valley Fair et Garbera et Westfield Hamburg (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 264,9 M€ dans des projets d'amélioration d'actifs en exploitation, comprenant principalement Donau Zentrum, Täby Centrum, Westfield Carré Sénart, Westfield UTC et Westfield Topanga ;
- 166,0 M€ dans les investissements de remplacement⁽³⁾ ;
- Des frais financiers, des coûts d'éviction et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 42,3 M€, 48,5 M€ et 79,4 M€.

4.1.2.3 BUREAUX & AUTRES

URW a investi 364,6 M€ dans son portefeuille Bureaux & Autres en 2019 :

- 0,9 M€ de nouvelles acquisitions aux Pays-Bas ;
- 281,6 M€ dans des projets de construction et de rénovation, principalement en France (les projets Trinity, Shift et Versailles Chantiers), au Royaume-Uni (Westfield Stratford City et Westfield London) et en Allemagne (bureaux, résidentiel et hôtels de Westfield Hamburg) (voir également la section « Projets de développement ») ;
- 52,6 M€ dans des projets amélioration d'actifs en exploitation, principalement aux États-Unis et en France ;
- 3,4 M€ pour des travaux de remplacement ;
- 26,1 M€ en frais financiers et autres coûts capitalisés.

4.1.2.4 CONGRÈS & EXPOSITIONS

URW a investi 81,2 M€ dans le secteur Congrès & Expositions en 2019 :

- 23,5 M€ en travaux de construction à Porte de Versailles ;
- 48,8 M€ en travaux d'amélioration d'actifs en exploitation, principalement à la Porte de Versailles ;
- 6,6 M€ en travaux de remplacement ;
- 2,3 M€ en frais financiers et autres coûts.

La seconde phase (2017-2019) de travaux de rénovation du Parc des Expositions de Porte de Versailles a été livrée, avec l'inauguration du nouveau Pavillon 6 en novembre 2019 et la livraison du Novotel et du Mama Shelter en décembre 2019.

(1) En proportionnelle, part du Groupe.

(2) Montant total des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du Groupe.

(3) Les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et/ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales. Ces montants ne comprennent pas les investissements de remplacement pris en compte dans le CTI des projets d'extension ou de rénovation pour lesquels le retour sur investissement standard du Groupe est attendu.

4.1.2.5 CESSIONS

Le 28 février 2019, URW a finalisé la cession des 34 % de sa participation dans le centre commercial Jumbo à Helsinki au co-proprétaire Elo Mutual Pension Insurance Company. Le Prix Net Vendeur (PNV) de 248,6 M€ représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 31 décembre 2018 et implique un taux de rendement d'environ 5 %.

Le 9 mai 2019, URW a finalisé la cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park à Londres à PSP Investments et QuadReal.

Le 3 juillet 2019, URW a finalisé la cession de la Tour Majunga, un immeuble de bureaux à La Défense, à un groupement d'investisseurs

institutionnels mené par une société Sud-Coréenne Mirae Asset Daewoo et Amundi Real Estate. Le PNV de la transaction était de 850 M€ et représentait une prime par rapport à la valeur dans les comptes au 31 décembre 2018 et un taux de rendement de 4,16 %.

Le 30 décembre 2019, URW a cédé sa participation de 66,67 % dans le centre commercial Ring-Center à Berlin.

À la clôture de la Transaction, le Groupe aura déjà réalisé 4,8 Mds€ (80 %) de son objectif de 6 Mds€ de cessions fixé en 2019, et est en discussion pour la cession d'actifs supplémentaires.

4.1.3 PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Le portefeuille de projets de développement d'URW s'élève à 8,3 Mds€ en Coût Total d'Investissement URW (CTI⁽¹⁾ URW⁽²⁾) au 31 décembre 2019. Il porte sur 1,4 million de m² de surfaces locatives⁽³⁾ comprenant de nouveaux projets, ou des extensions et restructurations d'actifs existants.

4.1.3.1 ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le portefeuille de développement du Groupe s'élève à 8,3 Mds€⁽⁴⁾ au 31 décembre 2019 (contre 11,9 Mds€ au 31 décembre 2018). La baisse du CTI URW de -3,6 Mds€ s'explique par :

- La réalisation et la livraison de dix projets, dont six en Europe et quatre aux États-Unis, incluant le premier projet résidentiel d'URW (-0,6 Mds€) ;
- La révision des projets Westfield Milano et Westfield Montgomery, ainsi que d'autres modifications de projets (+0,1 Mds€) ;
- Le retrait de certains projets suite à une revue complète du portefeuille de projets de développement (-3,2 Mds€) ;

- L'entrée de trois petits projets au S2-2019 : La Maquinista Fashion Pavilion, ainsi que deux projets de restructuration au sein de Westfield Les 4 Temps : Clairière et Dôme (+0,1 Mds€).

Le développement demeure l'une des compétences clés d'URW, et le Groupe est convaincu que son portefeuille de projets recèle un fort potentiel de création de valeur. Cependant, le Groupe a procédé à une revue de son portefeuille de développement dans le cadre de son processus de Plan à cinq ans en vue d'optimiser son allocation de capital, et a décidé de retirer certains projets qui :

- nécessitent une révision majeure ; ou
- sont retardés de manière importante en raison de procédures administratives, ou des conditions de marché ; ou
- n'atteignent pas les objectifs de rentabilité fixés par le Groupe.

(1) CTI à 100% est exprimé en valeur à terminaison. Il est égal à la somme : (i) de toutes les dépenses capitalisées à compter du début du projet, ce qui inclut : l'achat du terrain, les coûts de construction, les coûts d'études, les honoraires techniques, les participations du bailleur aux travaux des locataires, les honoraires et autres coûts liés à la commercialisation, les indemnités d'éviction, ainsi que les coûts de vacance pour les rénovations et les redéveloppements ; (ii) les aménagements de loyers et les dépenses marketing liées à l'ouverture. Cela n'inclut pas : (i) les intérêts financiers capitalisés ; (ii) les frais de structure capitalisés ; (iii) les pertes et anticipations de loyers nets ; et (iv) les ajustements IFRS.

(2) CTI URW : CTI à 100% multiplié par le pourcentage de détention du projet par URW, plus les éventuels coûts propres spécifiques.

(3) Les surfaces locatives correspondent aux surfaces locatives des projets à 100%.

(4) Ce montant inclut la part du Groupe dans les projets en intégration globale et dans les projets mis en équivalence, à l'exception des projets Viparis

Cette revue a donné lieu au retrait des projets ci-dessous du portefeuille de développement au 31 décembre 2018. URW poursuit son activité sur ces projets afin d'y apporter des modifications, ou de proposer des plans alternatifs répondant aux objectifs du Groupe en termes d'allocation du capital et de retour sur investissement, et répondant également à sa stratégie de mixité des usages ainsi qu'à la politique *Better Places 2030*.

Projets de développement retirés	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)
VAL TOLOSA	Centres Commerciaux	France	Région de Toulouse	Nouveau projet	60 %	65 308	290	
VILLENEUVE 2 EXTENSION	Centres Commerciaux	France	Région de Lille	Extension/Rénovation	100 %	17 741	140	
MAQUINEXT	Centres Commerciaux	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	51 %	37 570	200	
3 PAYS	Centres Commerciaux	France	Hésingue	Nouveau projet	100 %	84 088	390	
BUBNY	Centres Commerciaux	Rép. tchèque	Prague	Nouveau projet	65 %	55 114	250	
CROYDON	Centres Commerciaux	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	50 %	162 116	1 550	
AUTRES						77 953	290	
Total Projets Contrôlés								2 030
FISKETORVET EXTENSION COMMERCES	Centres Commerciaux	Danemark	Copenhague	Extension/Rénovation	100 %	13 559	160	
VITAM	Centres Commerciaux	France	Neydens	Extension/Rénovation	80 %	76 582	430	
AUTRES						215 322	1 210	
Total Projets Exclusifs								1 120
TOTAL								3 150

Depuis le 31 décembre 2018, le Groupe a livré les projets suivants :

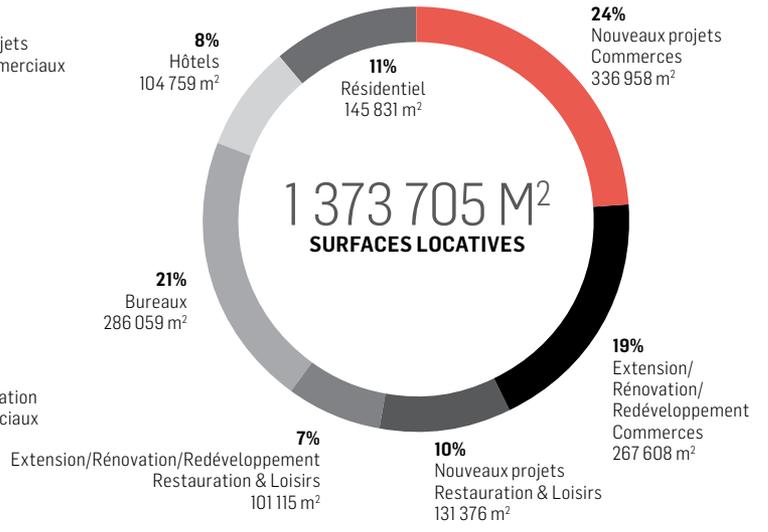
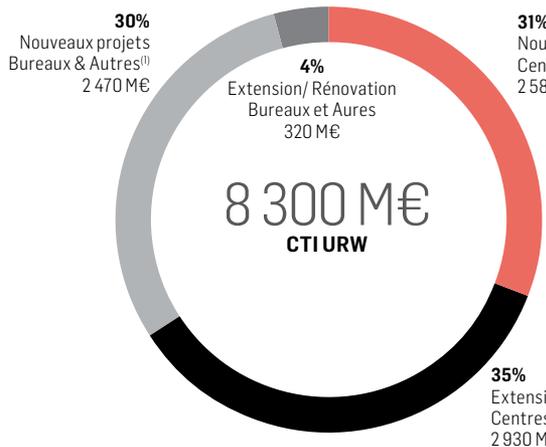
- En février : l'extension de 3 811 m² de Westfield Carré Sénart dédiée à la restauration et aux loisirs et qui allie un cinéma IMAX nouvelle génération, une nouvelle offre de restaurants, et des attractions pour les familles ;
- En mars : l'immeuble de bureaux de 16 147 m² de Versailles Chantiers, et l'extension de 19 637 m² de Westfield Vélizy 2 dédiée à la restauration et aux loisirs, avec « Les Tables de Vélizy » qui propose 23 nouveaux restaurants, ainsi qu'un cinéma UGC de 18 salles ;
- En juin : les 3 700 m² du cinéma de Westfield Parly 2 avec 12 salles ;
- En août : Palisade à Westfield UTC, avec 300 logements, comprenant un toit-terrasse avec salon à ciel ouvert, ainsi qu'un centre de fitness et de bien-être dernier cri ;
- En septembre : la rénovation de Westfield Topanga ;
- En octobre : le projet de restructuration de Gropius Passagen ;

- En novembre : la rénovation de Westfield Valencia, avec une amélioration des espaces dédiés aux familles et à la restauration, ainsi que la restructuration de Westfield Oakridge comprenant l'ouverture du magasin de meubles Living Spaces ;
- En décembre : le projet de redéveloppement des bureaux Shift.

Le Groupe a également fait des avancées significatives sur d'autres projets de développement. Suite à l'obtention des autorisations administratives définitives, les travaux ont commencé en mars 2019 pour l'extension de 19 616 m² de Garbera et avancent selon le planning prévu pour une ouverture en novembre 2021. En mai, les travaux ont également commencé pour le projet résidentiel Cherry Park, après la cession de 75 % du projet à deux investisseurs institutionnels. Enfin, en octobre et novembre, les travaux ont débuté pour le projet La Maquinista Fashion Pavilion et son espace restauration, ainsi que pour le projet Westfield Les 4 Temps Clairière.

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR⁽¹⁾



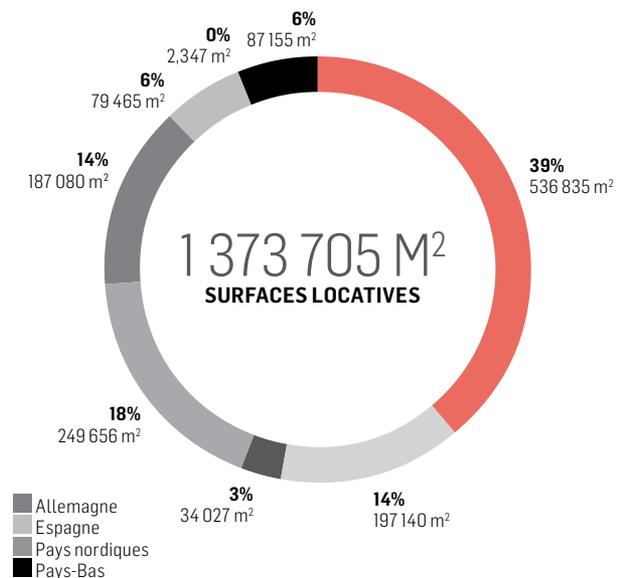
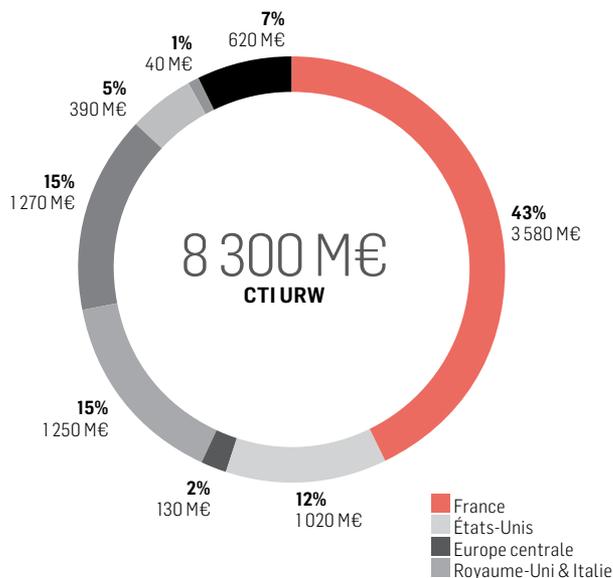
(1) Inclut les logements et les hôtels.

Le Groupe a l'intention de donner la priorité aux travaux d'extension, rénovation et restructuration des actifs existants, et sera sélectif quant au choix des actifs à ajouter à son portefeuille. 53 % des 5,5 Mds€ de projets de Centres Commerciaux concernent des projets d'extension et rénovation, tandis que les nouveaux projets en représentent 47 %. Les surfaces dédiées à la restauration et aux loisirs représentent 27 % des 857 000 m² de surfaces locatives des projets de Centres Commerciaux. 1,9 Mds€ (35 %) des projets de Centres Commerciaux sont des projets « engagés ». En outre, un certain nombre d'actifs du Groupe se trouve au cœur de projets de régénération urbaine, ce qui

devrait renforcer leurs zones de chalandise, ainsi que la position dominante des centres de destinations URW.

Les projets du secteur Bureaux & Autres représentent un montant d'investissements de 2,8 Mds€. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 89 % pour environ 406 000 m² de surfaces locatives additionnelles, dont 65 % seront livrées en 2024 ou ultérieurement. Le solde porte sur la restructuration de près de 110 000 m² d'actifs existants. 0,8 Mds€ (28 %) sont des projets « engagés ».

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR RÉGION⁽¹⁾



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

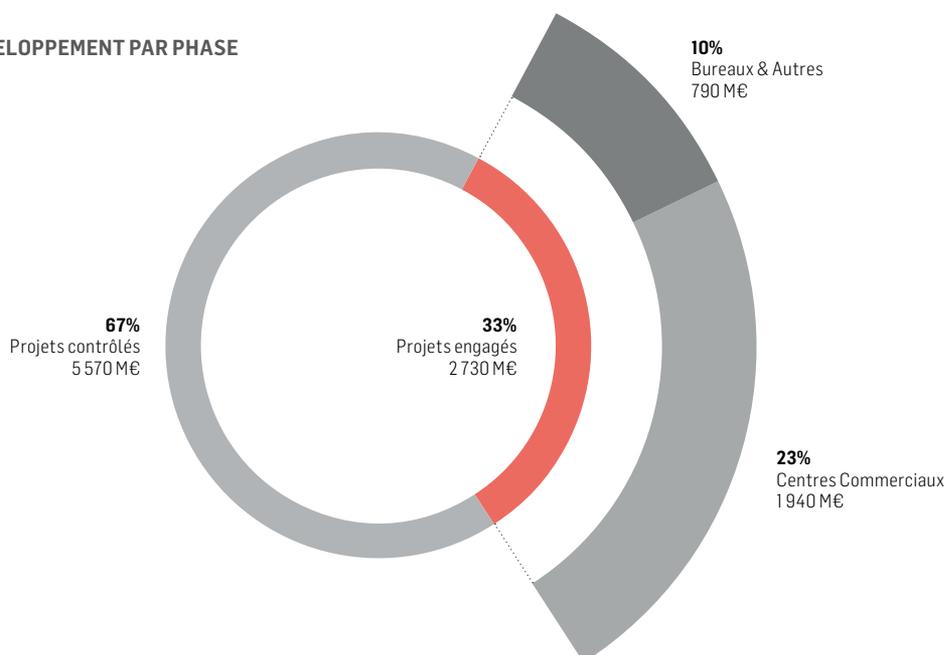
4.1.3.2 UN PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT SÉCURISÉ ET FLEXIBLE

En parallèle de la revue du portefeuille de développement, le Groupe a également revu les définitions des phases de ces projets. Le portefeuille de développement du Groupe se compose désormais de deux phases :

1. Les projets « engagés » : projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et a obtenu :
 - toutes les autorisations administratives et permis nécessaires ;
 - le cas échéant, les accords des partenaires de sociétés en JV ;
 - les accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure ; et
 - pour lesquels lesdits travaux ont commencé.

2. Les projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées, URW contrôle le foncier ou des droits à construire, et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu. Cependant, le passage éventuel de ces projets dans la phase « engagés » n'est pas automatique et dépendra de l'obtention des autorisations administratives, des accords des partenaires de sociétés en JV, si nécessaire, ainsi que des accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure.

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE



Suite au démarrage des travaux de construction ou de rénovation, les 2,7 Mds€ de projets « engagés » incluent désormais les projets suivants :

- Cherry Park ;
- L'extension de Garbera ;
- La Maquinista Fashion Pavillon ;
- Westfield Les 4 Temps Clairière, projet qui permettra d'accueillir une toute nouvelle offre de mode et un grand espace évènementiel destiné à accueillir des manifestations de mode et de gastronomie, ainsi que des concerts et animations.

Les projets « contrôlés » incluent désormais le projet Westfield Les 4 Temps Dôme.

Le Groupe a déjà dépensé 1,7 Mds€ sur les projets « engagés », 1,1 Mds€ sur les projets « contrôlés ». L'investissement résiduel à réaliser sur les trois prochaines années sur les projets « engagés » s'élève à 1,0 Mds€, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,5 Mds€.

4.1.3.3 ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT EN 2019

Depuis le 31 décembre 2018, le CTI URW de certains projets a augmenté et leur date de livraison a été repoussée, en particulier :

- Le projet Neo qui a été retardé suite à l'annulation de l'un des permis de construire des accès routiers ;
- Les projets Sisters et Triangle ont été retardés, et le CTI URW a été revu à la hausse en raison des procédures administratives en cours et de l'évolution des conditions de marché ;
- Le projet mixte Westfield Hamburg a été retardé et le CTI URW a augmenté en raison de modifications de programme.

4.1.3.4 INVESTISSEMENTS EN 2019

Voir la section « Investissements et cessions ».

4.1.3.5 LIVRAISONS PRÉVUES DANS LES 12 PROCHAINS MOIS

La livraison de huit projets représentant un CTI URW d'environ 2 110 M€ est prévue en 2020 :

- Trois projets majeurs d'extension de Centres Commerciaux : Westfield Valley Fair, Westfield Mall of the Netherlands et La Part-Dieu ;
- Le nouveau projet de bureau Trinity à La Défense ;
- Le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse ;
- Trois projets de restructuration : La Maquinista Fashion Pavillon, et Westfield Les 4 Temps Clairière et Dôme.

Le taux moyen de pré-commercialisation⁽¹⁾ de ces projets de commerces et de bureaux est respectivement de 71 %⁽²⁾ et 51 %⁽³⁾.

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

(2) Les projets de rénovation sont exclus.

(3) Les projets résidentiels sont exclus.

4.1.3.6 DESCRIPTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
WESTFIELD VALLEY FAIR	Centres Commerciaux	États-Unis	San Jose	Extension/Rénovation	50 %	46 673	1 050			S1 2020	Juste valeur
TRINITY	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	49 479	350			S1 2020	Juste valeur
WESTFIELD MALL OF THE NETHERLANDS ^(*)	Centres Commerciaux	Pays-Bas	Région de La Hague	Extension/Rénovation	100 %	87 155	620			S2 2020	Juste valeur
LA PART-DIEU EXTENSION	Centres Commerciaux	France	Lyon	Extension/Rénovation	100 %	33 400	410			S2 2020	Juste valeur
GAÏTÉ MONTPARNASSE COMMERCES ^(*)	Centres Commerciaux Bureaux & Autres	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	29 744	180			S1 2021	Juste valeur
GAÏTÉ MONTPARNASSE AUTRES ^(*)	Bureaux & Autres	France	Paris	Redéveloppement/Extension	100 %	64 422	240			S1 2021	Juste valeur
GARBERA EXTENSION	Centres Commerciaux	Espagne	San Sebastián	Extension/Rénovation	100 %	19 616	130			S2 2021	Coût de construction
CHERRY PARK	Bureaux & Autres	Royaume-Uni	Londres	Nouveau projet	25 %	87 085	790			S2 2024	Juste valeur
AUTRES						10 010	100				
Total Projets Engagés								2 730	6,2 %		

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

(2) Loyers nets annualisés estimés, divisé par le CTI URW du projet.

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

(*) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le CTI à leur coût d'acquisition.

Projets de développement ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	% Intérêt d'URW	100% GLA (m ²)	Coût Total d'Investissement 100% (M€)	Coût Total d'Investissement URW (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾	Date d'ouverture prévue ⁽³⁾	Valorisation des projets
WESTFIELD GARDEN STATE PLAZA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Région de New-York	Extension/Rénovation	50 %	12 368	110			S1 2021	Juste valeur
WESTFIELD TOPANGA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Région de Los Angeles	Extension/Rénovation	55 %	15 881	240			S2 2021	Juste valeur
ALTAMAR	Centres Commerciaux	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	100 % ⁽⁴⁾	58 551	220			S1 2022	Coût de construction
WESTFIELD VALENCIA RESTRUCTURATION*	Centres Commerciaux	États-Unis	Valencia	Extension/Rénovation	50 %	20 718	100			S1 2022	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG COMMERCES	Centres commerciaux	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	100 %	96 211	740			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD HAMBURG AUTRES	Bureaux & Autres	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	100 %	90 869	530			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD MILANO	Centres commerciaux	Italie	Milan	Nouveau projet	75 %	154	1 330			S1 2023	Juste valeur
WESTFIELD ROSNY 2 EXTENSION LOISIRS	Centres commerciaux	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	100 %	9 352	80			S1 2023	Coût de construction
WESTFIELD VELIZY 2 EXTENSION COMMERCES	Centres commerciaux	France	Région parisienne	Extension/Rénovation	100 %	20 098	210			S2 2023	Coût de construction
WESTFIELD MONTGOMERY COMMERCES ^(*)	Centres commerciaux	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	26 736	170			S2 2023	Juste valeur
WESTFIELD MONTGOMERY RESIDENTIEL ^(*)	Bureaux & Autres	États-Unis	Région de Washington	Extension/Rénovation	50 %	45 902	160			S2 2023	Juste valeur
METROPOLE ZLICIN EXTENSION	Centres commerciaux	République tchèque	Prague	Extension/Rénovation	50 %	25 640	160			S2 2024	Coût de construction
TRIANGLE	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	88 409	640			S2 2024	Coût de construction
SISTERS	Bureaux & Autres	France	Paris	Nouveau projet	100 %	90 434	750			Post 2024	Coût de construction
NEO	Centres commerciaux	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	86 %	123 204	690			Post 2024	Coût de construction
AUTRES						67 176	380				
Total Projets Contrôlés								5 570	7-8 % objectif		
TOTAL PORTEFEUILLE URW								8 300			

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

(2) Loyers nets annualisés estimés, divisé par le CTI URW du projet.

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

(4) % d'intérêt après exercice des droits d'option.

(*) Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le CTI à leur coût d'acquisition.

4.1.4 PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA par action d'URW au 31 décembre 2019 s'élève à 213,30 € (221,80 € au 31 décembre 2018).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net⁽¹⁾ d'URW s'élève à 199,20 € par action (210,80 € au 31 décembre 2018). Cette baisse de -11,60 € (-5,5 %) est la somme de : (i) une création de valeur de +9,35 € par action égale à la somme des éléments suivants : (a) la contribution de +12,72 € par action du résultat net récurrent, (b) -6,79 € par action représentant la mise à juste valeur des actifs, nette des plus-values de cessions, (c) les écarts de change et d'autres éléments pour +0,68 € par action, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour +2,78 € par action, et (e) l'effet dilutif des titres donnant accès au capital de la Société de -0,04 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour l'exercice 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

L'ANR de continuation⁽²⁾ (droits inclus) s'élève à 217,50 € par action au 31 décembre 2019 (233,90 € au 31 décembre 2018).

L'ANR EPRA, l'ANR triple net et l'ANR de continuation au 31 décembre 2019 n'intègrent pas les titres hybrides du Groupe, qui ne font pas partie des capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, mais incluent 12,98 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à Westfield.

4.1.4.1 PATRIMOINE DU GROUPE

Sauf mention contraire, les chiffres du patrimoine du Groupe présentés sont en proportionnelle⁽³⁾ et au 31 décembre 2019, et les comparaisons sont sur la base des valeurs au 31 décembre 2018.

Le patrimoine⁽⁴⁾ total d'URW s'élevait à 65,3 Mds€ (65,2 Mds€).

EUROPE CONTINENTALE – CENTRES COMMERCIAUX

La demande pour l'immobilier commercial en Europe continentale⁽⁵⁾ est restée forte avec des niveaux records de fonds levés. 227 Mds€ ont été investis en 2019, en baisse de -4 % par rapport à 2018.

Cependant, la demande des investisseurs pour l'immobilier commercial a montré une nette différenciation entre les secteurs. La demande d'actifs logistiques est restée forte. Le secteur a bénéficié de la demande des occupants cherchant à rationaliser les chaînes d'approvisionnement du commerce omnicanal et la livraison du dernier kilomètre. Les volumes de transactions des actifs logistiques en 2019 ont augmenté de +5 % par rapport à 2018, à 27 Mds€ (12 %). Les actifs alternatifs (principalement les hôtels, les logements étudiants et résidences séniors) sont également restés très demandés. Bien que les

volumes d'investissement aient légèrement baissé, leur part dans l'activité totale a représenté 29 %.

En revanche, le secteur du commerce a souffert d'une demande plus faible, les investisseurs ayant adopté une attitude plus prudente à l'égard du secteur en raison de l'augmentation des ventes en ligne, avec des volumes d'investissement de 30 Mds€, en baisse de -25 % par rapport à 2018. La baisse la plus importante a été enregistrée dans le secteur des Centres Commerciaux (-45 % à 7,9 Mds€). Cependant, en 2019, les compagnies d'assurance ont acheté de grands centres commerciaux dominants à travers l'Europe, après un manque de transactions sur ce type d'actif au cours des 18 mois précédents, ce qui démontre une demande pour les actifs commerces « prime ».

Le portefeuille des Centres Commerciaux d'URW a vu sa valeur de marché diminuer de -1,3 % à périmètre constant. Cette baisse s'explique principalement par un effet taux (-3,3 %) dû à l'augmentation par les experts des taux de capitalisation et d'actualisation sur un certain nombre d'actifs du portefeuille, partiellement compensé par un effet loyers positif (+2,0 %). Le portefeuille de centres du Groupe aux Pays-Bas a vu sa valeur baisser de -6,2 % à périmètre constant, dont -7,7 % s'expliquent par un effet taux, partiellement compensé par un effet loyer positif de +1,5 %. Les valeurs des Centres Commerciaux du Groupe en Allemagne, en Autriche et en France ont respectivement diminué de -5,0 %, -4,5 % et -1,8 % à périmètre constant. Cependant, l'Europe centrale, l'Espagne et les Pays nordiques ont vu la valeur de leurs centres à périmètre constant augmenter respectivement de +2,5 %, +1,1 % et +0,8 %.

ROYAUME-UNI

Le volume de transactions dans l'immobilier⁽⁶⁾ au Royaume-Uni s'est établi à 60 Mds€ en 2019, soit une baisse de -15 % par rapport à 2018. Le secteur du commerce a enregistré une baisse de -29 % à 6,4 Mds€. Les secteurs des centres commerciaux (-37 % à 1,4 Mds€) et des commerces de pied d'immeuble (-57 % à 1,2 Mds€) ont le plus souffert.

Le nombre de transactions dans les centres commerciaux au Royaume-Uni est resté très limité. Il y avait peu d'intérêt de la part des investisseurs sur le marché des centres commerciaux alors que le marché locatif actuel est incertain. L'activité s'est concentrée sur des ventes d'actifs de moins de 50 M€, de nombreux vendeurs étant en violation de leurs engagements bancaires, et avec une base limitée d'acheteurs composée principalement d'autorités locales cherchant à préserver l'attrait de leurs centres-villes, des investisseurs opportunistes qui voient de la création de valeur dans un projet ou dans la restructuration de l'actif.

La principale raison de ce manque d'activité réside dans l'atonie du marché locatif britannique dans presque tous les secteurs du commerce en raison de l'augmentation des ventes en ligne, du poids des taxes sur les commerces, de la persistance des procédures de restructuration (CVAs) et des défaillances d'un certain nombre d'enseignes britanniques entraînant des fermetures de magasins et une contraction de leurs réseaux. Les incertitudes liées au Brexit ont limité les entrées de nouvelles enseignes au Royaume-Uni.

(1) L'ANR EPRA triple net correspond à l'ANR de continuation par action moins les droits estimés et les impôts sur les plus-values latentes.

(2) L'ANR de continuation représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

(3) La somme de la valeur droits inclus des actifs consolidés par intégration globale, la part détenue dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence et la valeur de marché des investissements dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).

(4) En termes de valeur droits inclus, incluant les activités de services du Groupe, les activités dans les aéroports et la marque. N'inclut pas la partie de l'écart d'acquisition non lié aux prestations de services, ni l'impact de l'application de la norme IFRS 16.

(5) Source: estimation Cushman & Wakefield.

(6) Source: estimation Cushman & Wakefield.

Il n'y a pas eu de vente d'actifs « super prime ». Néanmoins, les émissions réussies de titres CMBS pour Westfield Stratford City et Intu Derby au cours de l'année témoignent de la confiance pour les secteurs « prime » et « super prime ».

Le portefeuille des Centres Commerciaux du Groupe au Royaume-Uni a vu sa valeur diminuer de -8,5 % à périmètre constant, dont -4,4 % s'explique par l'effet loyers et -4,1 % par l'effet taux. Cette baisse est principalement due à Westfield London.

Westfield London et Westfield Stratford City sont deux des actifs les plus productifs du Groupe en Europe. Cependant, leurs taux de capitalisation sont les plus élevés des dix premiers actifs européens du Groupe.

ÉTATS-UNIS

Les volumes de transactions dans le secteur du commerce aux États-Unis en 2019 ont connu une diminution de -3,5 % avec un total de 52,3 Mds\$ publié par Real Capital Analytics. Pour le secteur des Centres Commerciaux, la baisse des volumes de transactions était de -6,5 % (excluant l'impact des transactions Westfield et Brookfield ayant eu lieu en 2018).

Les transactions dans le secteur des centres commerciaux régionaux sont restées modérées à 2,4 Mds\$. Les transactions notables comprenaient l'acquisition d'une participation par Taubman de 48,5 % dans Gardens Mall à Palm Beach, dans le cadre d'un processus hors marché, l'acquisition par Brookfield des participations restantes dans quatre actifs en contrôle

conjoint (Perimeter Mall à Atlanta, Shops at Merrick Park à Miami, Towson Town Center à Baltimore, et Park Meadows à Denver), et la cession d'une participation partielle par Brookfield dans Bridgewater Commons dans le New Jersey et The SoNo Collection dans le Connecticut.

Selon les experts, les paramètres de valorisation et les perspectives des centres commerciaux suprarégionaux sont restés globalement stables. La différenciation du marché des actifs commerces s'est poursuivie, avec une forte demande pour les actifs de premier ordre, mais une demande limitée pour les centres commerciaux de catégorie « B » et « C », dont le prix est basé sur leurs flux de trésorerie à court terme et leur potentiel de redéveloppement.

La valeur des Centres Commerciaux du Groupe aux États-Unis a diminué de -1,6 % à périmètre constant. Cette baisse s'explique par un effet taux négatif (-3,7 %), partiellement compensé par un effet loyers positif (+2,1 %).

BUREAUX & AUTRES

La valeur du portefeuille Bureaux & Autres d'URW a augmenté de +6,2 % à périmètre constant, en raison d'effets taux et loyers positifs (+5,6 % et +0,5 %, respectivement).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur baisser de -6,7 % à périmètre constant, principalement en raison d'un effet taux négatif (-6,2 %).

PATRIMOINE URW

Évaluation du patrimoine (Droits inclus) ^(a)	Proportionnelle					
	31/12/19		Évolution à périmètre constant nette des investissements – 2019 ^(b)		31/12/2018	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	56 495	86 %	(980)	(2,0 %)	56 514	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	94	6,2 %	3 924	6 %
Congrès & Expositions	2 984	5 %	(187)	(6,7 %)	3 222	5 %
Services	1 676	3 %	92	6,0 %	1 541	2 %
Total URW	65 341	100 %	(981)	(1,8 %)	65 201	100 %

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

(a) En proportionnelle, droits et frais inclus (voir la section « Données du patrimoine en proportionnelle, en IFRS et en part du Groupe »).

L'évaluation du patrimoine intègre :

– Les valeurs d'expertise ou au prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe);

– La valeur de la marque;

– La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood). La valeur de marché des investissements d'URW dans les actifs non contrôlés par URW s'élève à 948M€ (1057M€).

L'évaluation prend en compte les flux de trésorerie négatifs liés au paiement des redevances des concessions et des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé.

Le patrimoine ne prend pas en compte les 2,1 Mds€ d'écart d'acquisition non lié aux prestations de services ni les actifs financiers tels que les 594M€ de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe au 31 décembre 2019.

(b) Le périmètre constant ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs non contrôlés par URW ainsi que les principales variations de périmètre durant l'année 2019 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

– Acquisitions de lots commerciaux à Westfield Vélizy 2, La Vaguada et Parquesur;

– Cession d'un immeuble de bureaux: Majunga à La Défense;

– Cession d'un actif commerce: Jumbo en Finlande;

– Cession de la participation dans Ring-Center en Allemagne;

– Cession de 75% d'un projet résidentiel, Cherry Park, à Westfield Stratford City;

– Cession de lots commerciaux à Westfield Parly 2;

– Cession de lots bureaux à Zoetermeer;

– Livraison de deux immeubles de bureaux: Versailles Chantiers et Shift en région parisienne;

– Livraison de l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC;

– Livraison de la transformation de Westfield Oakridge; et

– Livraison de deux hôtels à Porte de Versailles.

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

	Proportionnelle
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	65 201
Évolution à périmètre constant	(981)
Réévaluation du périmètre non constant	24 ^(a)
Revalorisation de parts	(49) ^(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	1 856
Cessions	(1 233) ^(c)
Effet de change	523 ^(d)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	65 341

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

- (a) Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Gaîté et Trinity, le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse, l'extension de La Part-Dieu, Les Ateliers Gaîté, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands et les actifs livrés en 2019 incluant les immeubles de bureaux à Versailles Chantiers et Shift en région parisienne, les hôtels à la Porte de Versailles, la transformation de Westfield Oakridge et l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC.
- (b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (c) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018.
- (d) Effet de change de +523M€, incluant +300M€ aux États-Unis et +259M€ au Royaume-Uni, partiellement compensé par les Pays nordiques (-36M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Experts évaluateurs

URW a réparti ses actifs entre des experts indépendants par région à des fins de comparaisons et de benchmark. Le processus d'évaluation est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions immobilières au niveau global. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Expert	Proportionnelle	
	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
Cushman & Wakefield	France / Pays-Bas / Europe centrale / Royaume-Uni ^(a) / États-Unis	45 %
JLL	France / Allemagne / Pays nordiques / Espagne / Autriche / Italie	28 %
Duff & Phelps	États-Unis	9 %
PwC ^(b)	France / Allemagne / Royaume-Uni / États-Unis	9 %
Autres experts	Europe centrale / Royaume-Uni ^(a) / États-Unis	7 %
	Au prix de revient, sous promesse ou interne	2 %
		100 %

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

- (a) Le portefeuille du Groupe au Royaume-Uni est valorisé par Cushman & Wakefield et Avison Young.
- (b) L'expert pour les Congrès & Expositions, les sociétés de services du Groupe, la marque et les activités dans les aéroports est PwC.

Les honoraires des experts ont été déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Un rapport détaillé, daté et signé est produit pour chaque actif évalué. Aucun des experts n'a perçu d'URW des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

Méthodologie utilisée par les experts

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

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

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de *cash-flows* établies par le Groupe à travers les *business plans* annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de *cash-flows* actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit sur les *cash-flows* (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les effets taux et loyers sont utilisés pour expliquer et répartir l'évolution à périmètre constant en deux parties. L'effet taux est un indicateur très sensible au moindre changement dans les hypothèses retenues pour l'actif, ce qui rend son interprétation compliquée. Il est calculé en utilisant la variation des taux de rendement potentiels, excluant les investissements, afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière. Par conséquent, si l'on prévoit que les loyers nets augmenteront plus vite que la valeur de l'actif, nette des investissements, il y aura un effet taux négatif. De plus, le taux de rendement potentiel augmente et génère donc un effet taux négatif en cas d'investissements défensifs ou de coûts d'éviction ou à cause d'une augmentation de la valeur locative estimée des lots vacants. L'effet loyers est mécaniquement obtenu en déduisant l'effet taux de l'évolution à périmètre constant.

Étant donné que la valeur des actifs est basée sur des flux de trésorerie et des taux de capitalisation de sortie, le taux de rendement initial peut être inférieur au taux de capitalisation pour plusieurs raisons. Les principales raisons sont : la vacance à la date de l'évaluation et son évolution prévue par les experts évaluateurs ainsi que la réversion qui sera capturée dans les flux. Le taux de rendement est un résultat plutôt qu'une variable.

Périmètre d'évaluation des actifs

98 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants.

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. URW utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

L'extension de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands et les bureaux Gaîté sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2019.

Dans le cadre de la comptabilisation de l'acquisition de Westfield, les principaux projets aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie sont valorisés à la juste valeur au 31 décembre 2019.

Les Ateliers Gaîté et le projet La Maquinista Fashion Pavilion ont été valorisés à la juste valeur pour la première fois au 31 décembre 2019.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2019 » de ce document.

Le reste du patrimoine (2 %) est valorisé comme suit :

- Au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : l'extension de Garbera ainsi que la majorité des projets de développement « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2019 ») ;
- Au prix de l'offre pour les actifs sous promesse de vente : Bobigny 2.

Hors mention contraire, les évolutions et les références aux valeurs des actifs sont droits de mutation et frais inclus.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

CENTRES COMMERCIAUX

La valeur du patrimoine immobilier du pôle Centres Commerciaux d'URW est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif. Cette approche ne prend pas en compte la « valeur de portefeuille », qui correspond à la détention par un même groupe de grands actifs uniques.

Évolution du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW

La valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW⁽¹⁾ s'élevait à 56 495 M€ (56 514 M€).

	<i>Proportionnelle</i>	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	56 514	
Évolution à périmètre constant	(980)	
Réévaluation du périmètre non constant	(77)	(a)
Revalorisation de parts	(49)	(b)
Investissements / Acquisitions / Transferts	947	(c)
Cessions	(317)	(d)
Effet de change	457	(e)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	56 495	

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

- (a) Les actifs du périmètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme l'extension de La Part-Dieu, Les Ateliers Gaité, Westfield Milano et Westfield Mall of the Netherlands et les actifs livrés en 2019 incluant la transformation de Westfield Oakridge.
- (b) Revalorisation des parts dans les sociétés détenant les actifs non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood).
- (c) Inclut l'impact du transfert des Boutiques du Palais vers le segment Congrès & Expositions et le transfert des projets de bureaux, de résidentiel et d'hôtels de Westfield Hamburg vers Bureaux & Autres.
- (d) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018.
- (e) Effet de change de +457M€, lié principalement à l'exposition aux États-Unis (+283M€) et au Royaume-Uni (+207M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (-34M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle Centres Commerciaux est stable à 4,3 %.

	<i>Proportionnelle</i>			
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a) 31/12/2019	Taux de rendement ^(a) 31/12/2018
Patrimoine de Centres Commerciaux par région - 31/12/2019				
France ^(b)	16 517	15 882	4,2 %	4,0 %
Europe centrale	5 408	5 360	4,9 %	4,9 %
Espagne	3 827	3 740	4,4 %	4,4 %
Pays nordiques	3 282	3 215	4,1 %	4,1 %
Allemagne	3 591	3 398	4,6 %	4,4 %
Autriche	2 510	2 497	4,4 %	4,2 %
Pays-Bas	1 703	1 603	4,9 %	5,1 %
Sous-total Europe continentale	36 837	35 696	4,4 %	4,3 %
États-Unis	15 204	15 082	4,1 %	4,2 %
Royaume-Uni & Italie	4 454	4 239	4,3 %	4,3 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	19 658	19 320	4,2 %	4,3 %
Total URW	56 495	55 016	4,3 %	4,3 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.
- (b) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets de la région France augmenterait le taux de rendement des centres commerciaux français de 4,2 % à 4,3 %.

(1) Inclut les activités d'aéroports et la marque.

Proportionnelle

Patrimoine américain de Centres Commerciaux par catégorie - 31/12/2019	Proportionnelle			Taux de rendement ^(a) 31/12/2018
	Valeur droits inclus M€	Valeur hors droits estimés M€	Taux de rendement ^(a) 31/12/2019	
Flagships américains ^(b)	13 101	12 983	3,8 %	3,9 %
Régionaux américains	2 103	2 099	6,0 %	6,1 %
Total US	15 204	15 082	4,1 %	4,2 %

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

(a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans le calcul.

(b) Les activités dans les aéroports et la marque sont inclus dans la valeur des Flagships américains.

Pour la valorisation des actifs américains d'URW, le calcul du taux de rendement a été modifié afin d'être cohérent avec la méthodologie appliquée par les experts indépendants pour les actifs européens du Groupe. En utilisant la méthodologie appliquée par les experts au 31 décembre 2018, les taux de rendement au 31 décembre 2019 auraient été de 4,3 % pour les États-Unis et de 4,4 % pour URW à comparer respectivement à 4,2 % et 4,3 % au 31 décembre 2018.

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

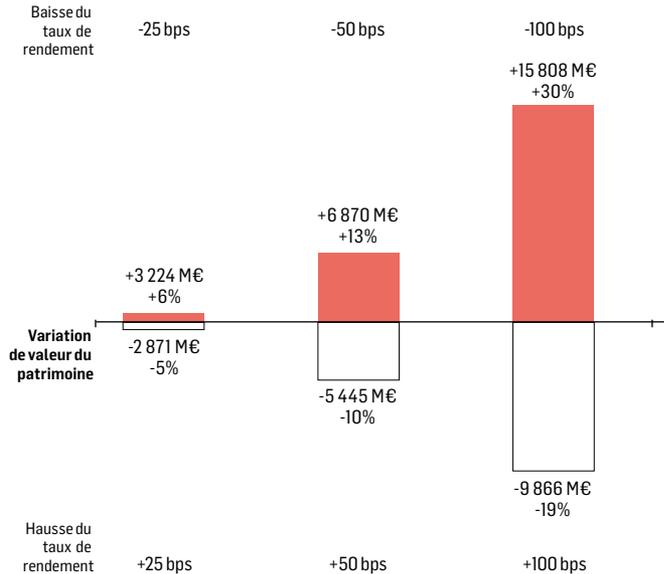
Proportionnelle

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux (droits inclus)	31/12/2019		31/12/2018	
	M€	%	M€	%
France	16 517	29 %	16 282	29 %
Europe centrale	5 408	10 %	5 321	9 %
Espagne	3 827	7 %	3 703	7 %
Pays nordiques	3 282	6 %	3 486	6 %
Allemagne	3 591	6 %	3 756	7 %
Autriche	2 510	4 %	2 583	5 %
Pays-Bas	1 703	3 %	1 631	3 %
Sous-total Europe continentale	36 837	65 %	36 763	65 %
États-Unis	15 204	27 %	14 933	26 %
Royaume-Uni & Italie	4 454	8 %	4 818	9 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	19 658	35 %	19 751	35 %
Total URW	56 495	100 %	56 514	100 %

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

Sensibilité

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE RENDEMENT



Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -2 871 M€ (ou -5,5 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités d'aéroports).

Une augmentation de +130 points de base des taux de rendement, qui correspond à la hausse des taux de rendement entre 2007 et 2009, ferait diminuer de -12 141 M€ (ou -23,1 %) la valeur du patrimoine de Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités d'aéroports).

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

Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur du portefeuille des Centres Commerciaux d'URW, retraitée des montants des travaux, frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a diminué de -980 M€ (-2,0 %), dont -591 M€ (-1,2 %) au S1-2019 et -389 M€ (-0,8 %) au S2-2019. Cette baisse s'explique par un effet taux de -3,5 %, partiellement compensé par un effet loyers positif de +1,5 %.

	Proportionnelle			
	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
2019				
France	(281)	(1,8 %)	1,9 %	(3,7 %)
Europe centrale	115	2,5 %	4,5 %	(1,9 %)
Espagne	40	1,1 %	(0,7 %)	1,8 %
Pays nordiques	26	0,8 %	1,9 %	(1,1 %)
Allemagne	(168)	(5,0 %)	2,3 %	(7,3 %)
Autriche	(116)	(4,5 %)	1,6 %	(6,1 %)
Pays-Bas	(68)	(6,2 %)	1,5 %	(7,7 %)
Sous-total Europe continentale	(452)	(1,3 %)	2,0 %	(3,3 %)
États-Unis	(190)	(1,6 %)	2,1 %	(3,7 %)
Royaume-Uni & Italie	(338)	(8,5 %)	(4,4 %)	(4,1 %)
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	(528)	(3,3 %)	0,6 %	(3,9 %)
Total URW	(980)	(2,0 %)	1,5 %	(3,5 %)

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

(a) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, hors variation des actifs non contrôlés par URW.

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

Les évolutions de valeur à périmètre constant illustrent la résilience des 55 centres commerciaux Flagship, représentant 89 % de l'exposition d'URW dans les centres commerciaux (hors actifs en développement, les activités d'aéroports et la marque).

	Proportionnelle			
	Centres Commerciaux - Évolution à périmètre constant par catégorie ^(a)			
	Évolution en M€	Évolution en %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
2019				
Flagships	(452)	(1,0 %)	2,2 %	(3,2 %)
Régionaux	(528)	(8,5 %)	(1,5 %)	(7,0 %)
Total URW	(980)	(2,0 %)	1,5 %	(3,5 %)

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

(a) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019, hors variation des actifs non contrôlés par URW.

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

BUREAUX & AUTRES

Évolution du patrimoine de Bureaux & Autres d'URW

Le patrimoine Bureaux & Autres inclut les bureaux, les hôtels (hors hôtels à Porte de Versailles), l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC et les projets de résidentiel.

La valeur totale du portefeuille Bureaux & Autres d'URW s'établissait à 4 186 M€ (3 924 M€).

	Proportionnelle
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	3 924
Évolution à périmètre constant	94
Réévaluation du périmètre non constant	134 ^(a)
Investissements / Acquisitions / Transferts	927 ^(b)
Cessions	(916) ^(c)
Effet de change	23 ^(d)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	4 186

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

(a) Les actifs dupérimètre non constant incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme les bureaux Gaîté et Trinity, le projet d'hôtel à Gaîté Montparnasse et les actifs livrés en 2019 incluant les immeubles de bureaux à Versailles Chantiers et Shift en région parisienne et l'immeuble d'habitation Palisade à Westfield UTC.

(b) Inclut l'impact du transfert des hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse du segment Congrès & Expositions et des projets de bureaux, de résidentiel et d'hôtels de Westfield Hamburg du patrimoine Centres Commerciaux.

(c) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2018, incluant la cession d'une participation de 75 % dans le projet résidentiel Cherry Park et la cession de Majunga.

(d) Effet de change total de +23M€, lié principalement à l'exposition au Royaume-Uni (+19 M€) et aux États-Unis (+6 M€), partiellement compensé par les Pays nordiques (-2 M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

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

Évaluation du patrimoine Bureaux & Autres (droits inclus)	Proportionnelle			
	31/12/2019		31/12/2018	
	M€	%	M€	%
France	2 830	68 %	2 879	73 %
Pays nordiques	171	4 %	168	4 %
Autres pays	411	10 %	144	4 %
Sous-total Europe continentale	3 412	82 %	3 191	81 %
États-Unis	356	8 %	302	8 %
Royaume-Uni & Italie	419	10 %	432	11 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	774	18 %	733	19 %
Total URW	4 186	100 %	3 924	100 %

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

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du portefeuille Bureaux & Autres a baissé de -27 points de base, à 5,5 %.

	Proportionnelle			
	Valeur droits inclus M€ ^(a)	Valeur hors droits estimés M€ ^(a)	Taux de rendement ^(b) 31/12/2019	Taux de rendement ^(b) 31/12/2018
Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées - 31/12/2019				
France	1 597	1 538	5,1 %	5,6 %
Pays nordiques	144	140	7,6 %	7,9 %
Autres pays	132	129	6,5 %	7,1 %
Sous-total Europe continentale	1 873	1 807	5,4 %	5,8 %
États-Unis	228	221	6,5 %	5,8 %
Royaume-Uni & Italie	80	76	n.m.	n.m.
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	308	298	5,8 %	4,9 %
Total URW	2 181	2 105	5,5 %	5,7 %

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

- (a) Valorisation au 31 décembre 2019 du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre les surfaces louées et vacantes.
 (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, en valeur, hors droits et frais estimés. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans le calcul.

Sensibilité

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -118 M€ (ou -4,9 %) la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres (loués et vacants, hors actifs en développement).

Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur des actifs Bureaux & Autres d'URW, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, a augmenté de +94 M€ (+6,2 %), dont +5,6 % d'effet taux et +0,5 % d'effet loyers.

	Proportionnelle			
	Bureaux & Autres - Évolution à périmètre constant ^(a)			
2019	Évolution en M€	Évolution %	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux ^(b)
France	61	6,4 %	1,2 %	5,2 %
Pays nordiques	(1)	(0,3 %)	(1,1 %)	0,8 %
Autres pays	7	5,9 %	(8,9 %)	14,8 %
Sous-total Europe continentale	67	5,4 %	(0,2 %)	5,6 %
États-Unis	18	8,1 %	4,4 %	3,7 %
Royaume-Uni & Italie	9	13,1 %	2,6 %	10,5 %
Sous-total États-Unis et Royaume-Uni	27	9,3 %	4,1 %	5,2 %
Total URW	94	6,2 %	0,5 %	5,6 %

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

- (a) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019.
 (b) Calculé en prenant en compte la variation des rendements potentiels afin de neutraliser l'impact de la variation du taux de vacance financière.

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année, incluant les investissements restant à dépenser pour le projet Porte de Versailles (220 M€).

Les hôtels de la Porte de Versailles sont valorisés à la juste valeur depuis le 30 juin 2018, utilisant la même méthodologie.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions d'URW, droits de mutation et frais inclus, s'est élevée à 2 984 M€ (3 222 M€).

	Proportionnelle	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	3 222	(a)
Évolution à périmètre constant	(187)	
Réévaluation du périmètre non constant	(34)	
Investissements / Acquisitions / Transferts	(17)	(b)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	2 984	(c)

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

- (a) Composé de 2 778M€ pour Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) et de 443M€ pour les hôtels (dont les hôtels de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100% par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports) est de 2 631M€.
- (b) Inclut l'impact du transfert des hôtels CNIT Hilton, Novotel Lyon Confluence et Pullman Montparnasse vers Bureaux & Autres et Les Boutiques du Palais du pôle Centres Commerciaux.
- (c) En excluant les espaces de Congrès & Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100% par URW, la valeur de Viparis (incluant la valeur du Palais des Sports, Les Boutiques du Palais et les hôtels de la Porte de Versailles) s'élève à 2 850M€.

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions diminue de -187 M€ (-6,7 %), dont -171 M€ au S1-2019, principalement due à un effet taux négatif (-6,2 %).

Ces valorisations font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,3 %.

ACTIVITÉS DE SERVICES

Le portefeuille des activités de services est composé des sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis.

Les activités de services sont expertisées annuellement par PwC afin que tous les incorporels significatifs soient enregistrés à leur valeur de marché dans le patrimoine (140 M€ de revenus nets) et dans l'ANR d'URW. Dans les comptes consolidés d'URW, les actifs incorporels ne sont pas réévalués, mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et / ou dépréciations.

	Proportionnelle	
URW Évaluation au 31/12/2018 (M€)	1 541	
Évolution à périmètre constant	92	
Effet de change	43	(a)
URW Évaluation au 31/12/2019 (M€)	1 676	

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

- (a) Effet de change total de +43M€, lié à l'exposition au Royaume-Uni (+32M€) et aux États-Unis (+11M€), avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

DONNÉES DU PATRIMOINE EN PROPORTIONNELLE, EN IFRS ET EN PART DU GROUPE

Les données ci-dessus sont en proportionnelle.

Les tableaux ci-dessous fournissent les données en IFRS et en part du Groupe (valeurs droits inclus) pour les actifs URW :

	Proportionnelle		IFRS		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2019						
Centres Commerciaux	56 495	86 %	53 995	86 %	49 474	87 %
Bureaux & Autres	4 186	6 %	4 106	7 %	4 088	7 %
Congrès & Expositions	2 984	5 %	2 985	5 %	1 560	3 %
Services	1 676	3 %	1,676	3 %	1 587	3 %
Total URW	65 341	100 %	62 762	100 %	56 708	100 %

	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évaluation du patrimoine - 31/12/2018						
Centres Commerciaux	56 514	87 %	54 034	86 %	49 417	87 %
Bureaux & Autres	3 924	6 %	3 894	6 %	3 870	7 %
Congrès & Expositions	3 222	5 %	3 223	5 %	1 848	3 %
Services	1 541	2 %	1 541	2 %	1 451	3 %
Total URW	65 201	100 %	62 693	100 %	56 586	100 %

	M€	%	M€	%	M€	%
URW Évolution à périmètre constant - 2019						
Centres Commerciaux	(980)	(2,0 %)	(638)	(1,6 %)	(582)	(1,6 %)
Bureaux & Autres	94	6,2 %	88	6,3 %	88	6,4 %
Congrès & Expositions	(187)	(6,7 %)	(186)	(6,7 %)	(100)	(6,8 %)
Services	92	6,0 %	92	6,0 %	93	6,4 %
Total URW	(981)	(1,8 %)	(645)	(1,4 %)	(501)	(1,2 %)

	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %	Effet loyers %	Effet taux %
URW Évolution à périmètre constant - 2019 - Effet loyers / Effet taux						
Centres Commerciaux	1,5 %	(3,5 %)	1,2 %	(2,8 %)	1,3 %	(2,9 %)
Bureaux & Autres	0,5 %	5,6 %	(0,4 %)	6,7 %	(0,2 %)	6,6 %

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2018
URW Taux de rendement						
Centres Commerciaux ^(a)	4,3 %	4,3 %	4,3 %	4,2 %	4,3 %	4,2 %
Bureaux & Autres - surfaces louées ^(b)	5,5 %	5,7 %	5,4 %	5,8 %	5,4 %	5,8 %

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

- (a) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les Centres Commerciaux en développement ou non contrôlés par URW (Zlote Tarasy, Ring-Center (cédé le 30 décembre 2019), Gropius Passagen et les entités des sociétés Blum/Centennial et Starwood) ne sont pas inclus dans le calcul. Les Centres Commerciaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du Groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.
- (b) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. Les bureaux en développement ne sont pas inclus dans le calcul. Les bureaux détenus par des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul en IFRS et en part du Groupe mais sont inclus dans le calcul en proportionnelle.

PARAMÈTRES DE VALORISATION ADDITIONNELS - IFRS 13

URW se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organe représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

En plus des informations fournies ci-dessus, les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

Centres Commerciaux

Les Centres Commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et / ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux - 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
France	Max	7,7 %	851	8,5 %	7,5 %	12,9 %
	Min	2,0 %	163	5,3 %	3,6 %	2,0 %
	Moyenne pondérée	4,2 %	527	5,8 %	4,1 %	3,7 %
Europe centrale	Max	6,8 %	611	8,4 %	7,8 %	2,9 %
	Min	4,4 %	138	6,3 %	4,7 %	2,2 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	393	6,8 %	5,0 %	2,5 %
Espagne	Max	8,0 %	572	9,2 %	6,8 %	3,4 %
	Min	4,1 %	133	6,8 %	4,3 %	1,1 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	355	7,0 %	4,5 %	3,1 %
Pays nordiques	Max	5,3 %	449	8,3 %	5,2 %	3,8 %
	Min	3,7 %	187	6,1 %	3,9 %	2,5 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	375	6,5 %	4,1 %	3,4 %
Allemagne	Max	7,3 %	473	8,0 %	6,9 %	3,8 %
	Min	3,9 %	161	5,9 %	3,9 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,6 %	304	6,2 %	4,5 %	2,8 %
Autriche	Max	4,5 %	407	6,1 %	4,2 %	2,8 %
	Min	4,2 %	362	6,1 %	4,2 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,4 %	383	6,1 %	4,2 %	2,5 %
Pays-Bas	Max	7,2 %	371	7,9 %	7,1 %	3,9 %
	Min	4,2 %	154	5,9 %	4,3 %	2,6 %
	Moyenne pondérée	4,9 %	252	6,6 %	5,2 %	3,2 %
États-Unis	Max	11,0 %	2 380	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	3,1 %	107	5,5 %	4,3 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	4,1 %	584	6,3 %	5,1 %	4,1 %
Royaume-Uni & Italie	Max	4,6 %	703	6,1 %	4,9 %	3,6 %
	Min	4,1 %	661	6,1 %	4,7 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	4,3 %	680	6,1 %	4,9 %	3,0 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans cette table.

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

(b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

(1) EPRA *Position Paper* concernant l'IFRS 13 – « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux Flagship et Régionaux est la suivante :

Centres Commerciaux - 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
Flagships américains	Max	5,1 %	2 380	7,0 %	6,0 %	5,5 %
	Min	3,1 %	415	5,5 %	4,3 %	2,8 %
	Moyenne pondérée	3,8 %	808	6,0 %	4,8 %	4,2 %
Régionaux américains	Max	11,0 %	494	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	4,1 %	107	6,5 %	5,8 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	6,0 %	305	8,1 %	6,9 %	3,6 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés par URW, la marque et les activités d'aéroports ne sont pas inclus dans cette table.

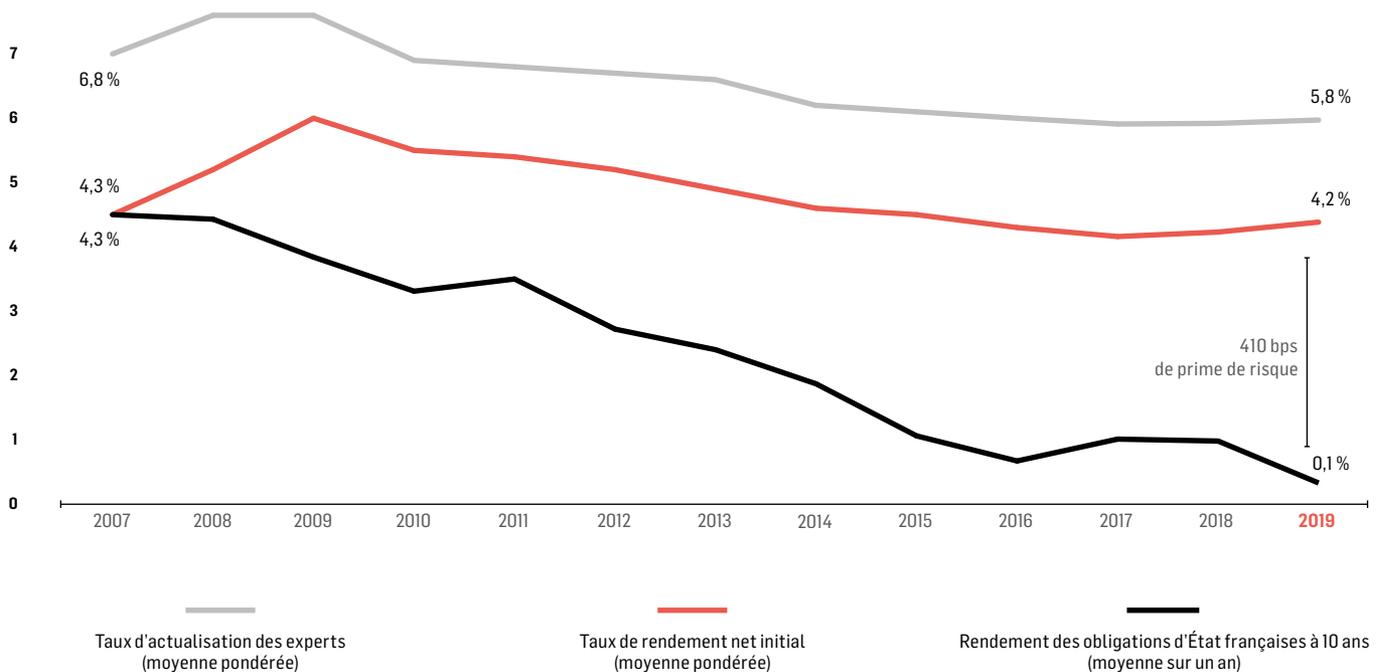
(a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².

(b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

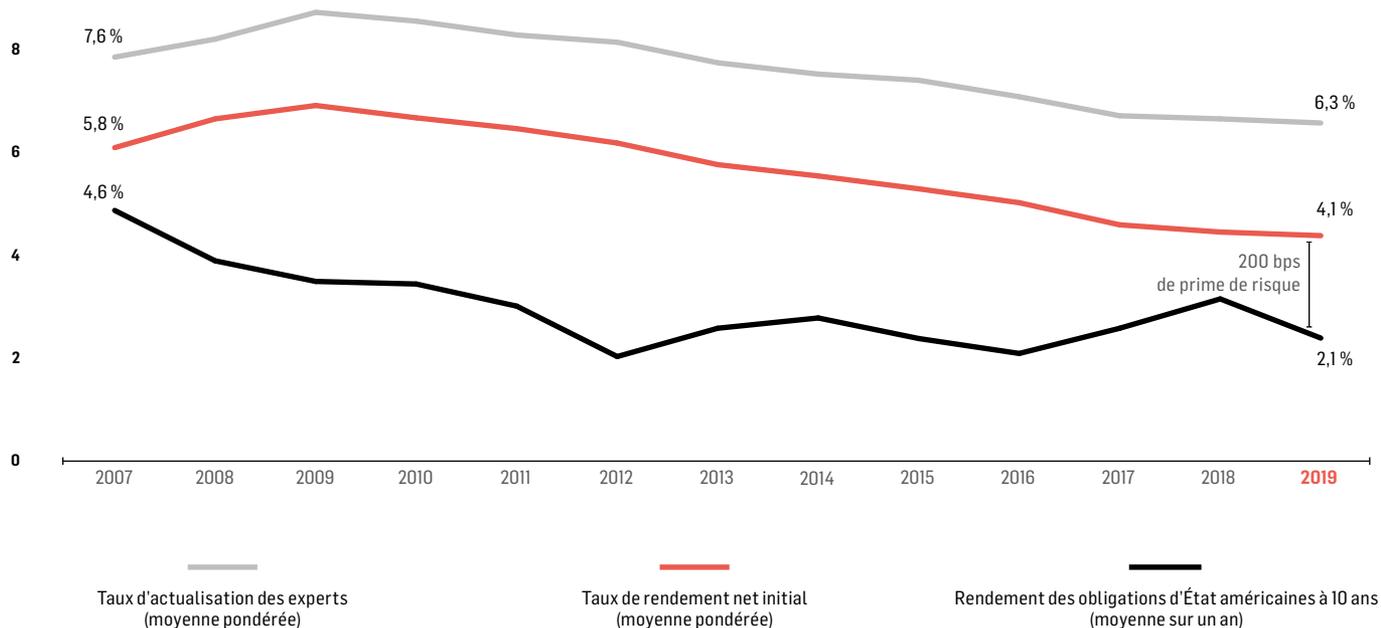
(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

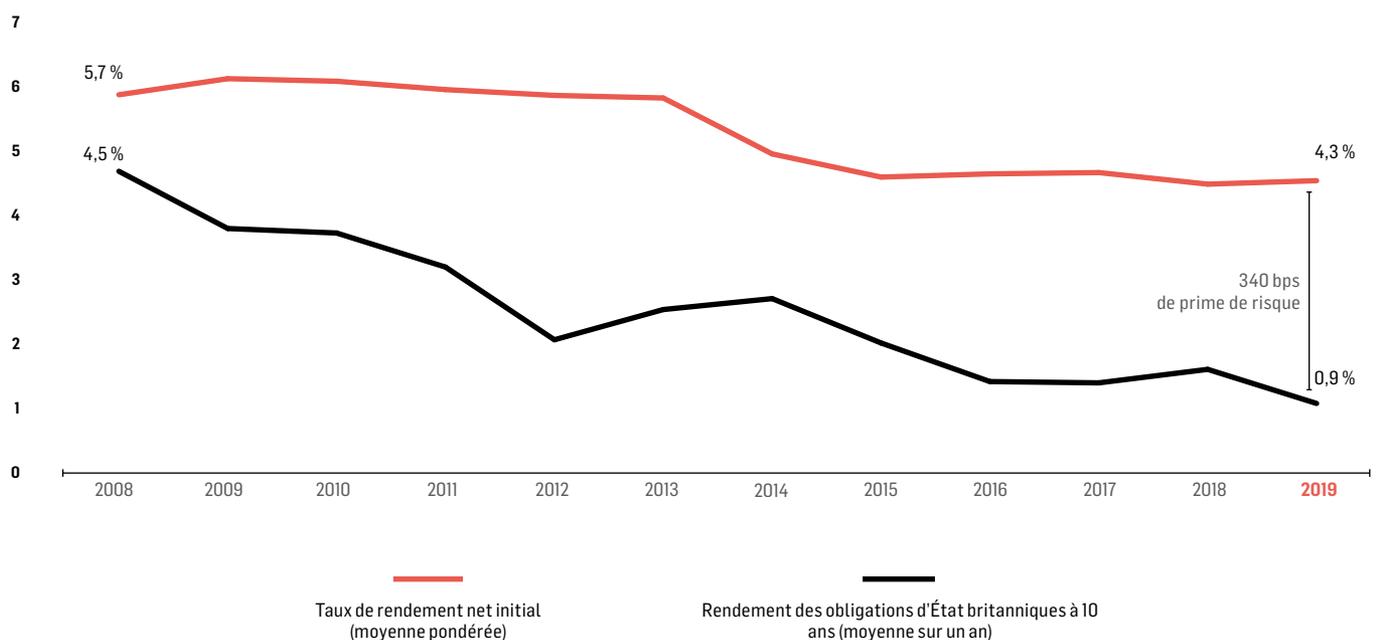
CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN FRANCE



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AUX ÉTATS-UNIS



CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE AU ROYAUME-UNI



4.

Bureaux & Autres

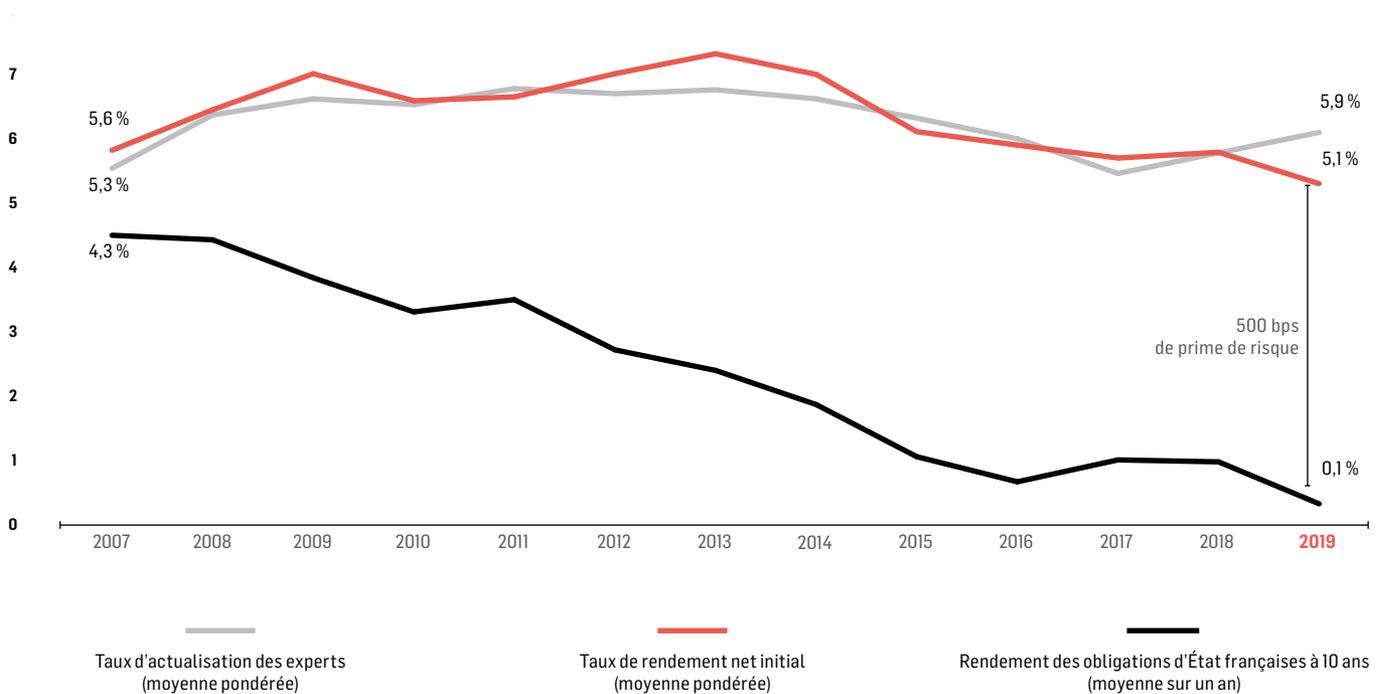
Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux & Autres - 31/12/2019		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ² (a)	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des Loyers nets ^(d)
France	Max	9,6 %	511	8,5 %	8,0 %	12,5 %
	Min	4,6 %	106	5,7 %	3,8 %	(0,2 %)
	Moyenne pondérée	5,1 %	400	5,9 %	4,5 %	2,8 %
Pays nordiques	Max	9,7 %	227	9,4 %	7,8 %	3,1 %
	Min	6,2 %	175	7,0 %	5,2 %	2,3 %
	Moyenne pondérée	7,6 %	196	8,0 %	6,4 %	2,6 %
Autres pays	Max	12,2 %	182	8,8 %	8,9 %	24,1 %
	Min	4,6 %	40	5,5 %	3,8 %	0,5 %
	Moyenne pondérée	6,5 %	129	7,4 %	5,9 %	3,4 %
États-Unis	Max	8,9 %	689	9,3 %	8,5 %	6,4 %
	Min	4,5 %	280	6,9 %	5,9 %	2,9 %
	Moyenne pondérée	6,5 %	446	7,5 %	6,3 %	5,2 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. Les immeubles vacants, les immeubles en restructuration et les immeubles faisant l'objet d'une offre d'achat ne sont pas pris en compte dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans cette table, ni l'actif britannique.

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.
- (b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
- (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
- (d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur trois à dix ans en fonction de durée du modèle DCF utilisé).

BUREAUX DU GROUPE EN FRANCE



Pour évaluer les actifs du Groupe, les experts appliquent les taux d'actualisation qui seront, selon eux, retenus par les investisseurs pour leurs décisions d'investissement. À titre d'exemple, l'écart depuis 2007 entre les taux d'actualisation qu'ils utilisent en France pour les centres commerciaux et les bureaux et les taux de rendement des obligations d'État françaises s'est accru significativement. Ce phénomène et l'estimation qu'ils font chaque année des taux de capitalisation de sortie pour les actifs du Groupe ont entraîné un large écartement des taux de rendement des centres commerciaux et bureaux français du Groupe par rapport à ceux des obligations d'État françaises.

4.1.4.2 CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'actif Net Réévalué EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées figurant dans l'État de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2019, les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées (n'incluant ni les titres hybrides ni les participations ne donnant pas le contrôle) s'élèvent à 25 951 M€.

Les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent un résultat net récurrent de 1 759,7 M€ ainsi que -656,4 M€ d'impact négatif net de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers, partiellement compensé par la reprise des impôts différés aux États-Unis.

L'affectation de la valeur d'acquisition de Westfield a été finalisée le 30 juin 2019, et des tests de dépréciation de l'écart d'acquisition ont été effectués au 31 décembre 2019. Aucune dépréciation n'a été constatée suite à ces tests.

Les capitaux propres consolidés attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées intègrent 12,98 € par action d'écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ou aux optimisations fiscales et qui sont principalement liés à Westfield.

TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2019.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES⁽¹⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière consolidée d'URW, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées.

Les ORNANES émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2019 car elles sont « hors de la monnaie » et n'ont donc aucun effet dilutif.

L'exercice des actions de performance et des stock-options dont le prix d'exercice était au-dessous du cours de l'action au 31 décembre 2019 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de +198 736, sans incidence sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées, car elles ne concernent que des actions de performance.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2019 s'établissait à 138 577 341 actions.

PLUS-VALUES LATENTES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

Les évaluations des sociétés de services immobiliers en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne, les activités d'aéroports (hors LAX et Chicago), de l'actif d'exploitation d'URW (7 Adenauer, Paris 16) et des fonds de commerce de Viparis Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de +1 004 M€ (+582 M€), montant pris en compte pour le calcul de l'ANR.

RETRAITEMENT DES IMPÔTS SUR LES PLUS-VALUES

Dans l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2019, les impôts différés sur les actifs immobiliers sont calculés de manière théorique, conformément aux normes IFRS.

Pour le calcul de l'ANR EPRA, les impôts différés sur les plus-values latentes des actifs ne bénéficiant pas d'un régime d'exonération (2 295 M€) sont réintégrés.

Les écarts d'acquisition comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 241 M€.

Pour le calcul de l'ANR EPRA triple net, l'impôt estimé (ci-après « l'impôt effectif ») qui serait effectivement dû en cas de cession est déduit pour un montant de 1 004 M€. Pour les États-Unis et le Royaume-Uni, cette estimation est basée sur 50 % des impôts différés passifs comptabilisés dans le bilan consolidé.

VALEUR DE MARCHÉ DE LA DETTE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière consolidée d'URW.

L'effet de leur mise à juste valeur (547 M€, en excluant les couvertures de devises conformément aux recommandations de l'EPRA) est réintégré dans le calcul de l'ANR EPRA et à nouveau déduit pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

La dette à taux fixe inscrite au bilan du Groupe est égale à la valeur nominale pour la dette UR et la juste valeur de la dette de Westfield à la date du rapprochement (31 mai 2018). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de -1 022 M€ qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

(1) Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

RETRAITEMENT DES DROITS ET FRAIS DE MUTATION

Les droits et frais de mutation sont estimés après prise en compte du mode de cession permettant de minimiser ces droits : la cession de l'actif ou de la société, dès lors que ce mode de cession apparaît réalisable, en fonction notamment de la valeur nette comptable des actifs. Cette estimation est faite au cas par cas pour chacun des actifs, selon la fiscalité locale.

Au 31 décembre 2019, ces droits de mutation et autres frais de cession estimés, comparés aux droits déjà déduits des valeurs des actifs figurant au bilan (en application des normes IFRS), génèrent un ajustement positif net de 627 M€.

CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'URW ressort à 27 611 M€ au 31 décembre 2019, soit 199,20 € par action (totalemment dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en baisse de -5,5 % (-11,60 €) par rapport au 31 décembre 2018.

Cette baisse de -11,60 € par rapport au 31 décembre 2018 est la somme de : (i) une création de valeur nette de +9,35 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

4.1.4.3 CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ DE CONTINUATION

Afin de calculer un Actif Net Réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net. Cet ANR de continuation correspond au montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe en conservant sa structure financière actuelle.

L'ANR de continuation s'établit à 217,50 € par action au 31 décembre 2019, en baisse de -16,40 € (-7,0 %) par rapport au 31 décembre 2018.

Cette baisse est la somme de : (i) une création de valeur nette de +4,55 € par action, principalement liée au résultat net récurrent (+12,72 €) partiellement compensé par la mise à juste valeur des actifs, nette des plus-values de cessions (-6,79 €) ; (ii) l'impact du paiement du dividende pour 2018 pour -10,80 € par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour -10,15 € par action.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, ainsi que le passage de l'ANR du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2019.

Détermination de l'ANR EPRA triple net (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2019		30/06/2019		31/12/2018	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		138 577 341		138 582 890		138 445 448
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	25 951		25 767		26 176	
Créance des actionnaires	0		747		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock options	0		0		0	
ANR dilué	25 951		26 514		26 176	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 004		601		582	
<i>Réintégré / déduit du bilan consolidé</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	547		695		409	
Impôts différés (au bilan)	2 295		2 372		3 797	
Écarts d'acquisition liés aux impôts différés	(241)		(241)		(256)	
ANR EPRA	29 556	213,30 €	29 941	216,10 €	30,708	221,80 €
Valeur de marché des instruments financiers	(547)		(695)		(409)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(1 022)		(1 230)		34	
Impôt effectif sur les plus values latentes	(1 004)		(1 049)		(1 774)	
Estimation des droits de mutation et frais	627		613		626	
ANR EPRA triple net	27 611	199,20 €	27 580	199,00 €	29 185	210,80 €
% de variation sur six mois		0,1 %		(5,6 %)		3,2 %
% de variation sur un an		(5,5 %)		(2,5 %)		5,1 %

L'ANR de continuation est égal à l'Actif Net Réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle – basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR de continuation (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2019		30/06/2019		31/12/2018	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	27 611		27 580		29 185	
Impôt effectif sur les plus values latentes	1 004		1 049		1 774	
Droits de mutation et frais estimés	1 529		1 540		1 418	
ANR de continuation	30 143	217,50 €	30 169	217,70 €	32 376	233,90 €
% de variation sur six mois		(0,1 %)		(6,9 %)		3,0 %
% de variation sur un an		(7,0 %)		(4,1 %)		6,7 %

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

Passage du 31/12/2018 au 31/12/2019 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation

	ANR EPRA	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
Au 31/12/2018, par action (totalelement dilué)	221,80 €	210,80 €	233,90 €
Réévaluation des actifs immobiliers ^(*)	(9,16)	(9,16)	(9,16)
Centres Commerciaux	(9,76)		
Bureaux & Autres	1,33		
Congrès & Expositions	(0,73)		
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	1,88	1,88	1,88
Plus-values de cessions	0,50	0,50	0,50
Sous-total réévaluations et plus-values de cessions	(6,79)	(6,79)	(6,79)
Résultat Net Récurrent	12,72	12,72	12,72
Dividende	(10,80)	(10,80)	(10,80)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	(1,54)	(10,15)	(10,15)
Variation de retraitement des droits et impôts	(2,90)	2,78	(1,98)
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	(0,05)	(0,04)	(0,11)
Autres variations (y compris écarts de change)	0,85	0,68	0,70
Sous-total autres variations	(2,09)	3,41	(1,40)
Au 31/12/2019, par action (totalelement dilué)	213,30 €	199,20 €	217,50 €

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

(*) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de -9,49€ par action, dont +4,08€ dus à l'effet loyers et -13,58€ dus à l'effet taux, en raison de l'augmentation par les experts des taux de capitalisation et d'actualisation sur un certain nombre d'actifs du portefeuille de Centres Commerciaux.

4.1.5 RESSOURCES FINANCIÈRES

En 2019, les marchés financiers ont connu une volatilité accrue en raison des facteurs géopolitiques, notamment la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine ainsi que les incertitudes liées au Brexit.

Néanmoins, une politique monétaire plus accommodante de la Banque Centrale Européenne (BCE) et de la Réserve Fédérale Américaine (Fed) a soutenu les marchés. La BCE a abaissé son taux de dépôt en septembre et repris son programme d'achat d'actifs « *quantitative easing* » (QE) en novembre. La Fed a abaissé ses taux directeurs à trois reprises en 2019, en raison de l'augmentation des risques macroéconomiques.

Dans ce contexte, URW a levé 5 135 M€⁽¹⁾ de dettes à moyen et long termes sur les marchés obligataires et bancaires.

Les *covenants* financiers du Groupe étant calculés conformément aux normes IFRS, les informations financières de cette section sont présentées conformément aux normes IFRS, sauf indication contraire. Le Groupe fournit également ces informations en proportionnelle.

Sauf indication contraire, les comparaisons avec les ratios financiers, l'encours de la dette, le coût moyen de la dette, le montant des lignes de crédit non utilisées et la trésorerie disponible se rapportent au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2019 :⁽²⁾

- Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE⁽³⁾ (ICR) était de 5,7x⁽⁴⁾ (6,1x⁽⁵⁾) ;
- Le ratio d'endettement (LTV)⁽⁶⁾ était de 38,6 %⁽⁷⁾ (37,0 %).

L'augmentation du ratio d'endettement est due à la baisse de la valeur du patrimoine et à la dette émise pour financer les projets de développement qui contribueront à la croissance du *cash-flow* et à la création de valeur future du Groupe. Pro forma du résultat de cession du portefeuille de cinq actifs français, le ratio de LTV aurait été de 37,2 %.

Le coût moyen de la dette pour l'année 2019 est de 1,6 % (1,6 %), dont un coût moyen de 0,9 % pour la dette libellée en Euros et en couronnes suédoises et un coût moyen de 3,4 % pour la dette libellée en USD et GBP.

4.1.5.1 STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2019

La dette financière brute⁽⁸⁾ du Groupe s'élève à 24 728 M€ (23 598 M€).

Elle inclut 603 M€ d'obligations, à option de remboursement en numéraire et/ou en Actions Jumelées URW nouvelles et/ou existantes (ORNANE) émises en juin 2014 et avril 2015, à la suite du remboursement effectué le 1^{er} juillet 2019 de 397 M€ de l'ORNANE émise en juin 2014.

La dette financière nette s'élève à 24 239 M€ (23 228 M€), hors comptes courants d'associés des partenaires et en incluant la trésorerie disponible de 489 M€⁽⁹⁾ (370 M€). Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, la dette financière nette serait de 22 728 M€.

(1) Excluant le refinancement de la dette proportionnelle, i.e. Westfield Southcenter (États-Unis) et Westfield Stratford City (Royaume-Uni). 5 683 M€, y compris le refinancement de la dette proportionnelle.

(2) Les titres hybrides sont comptabilisés en capitaux propres. Les titres hybrides sont des instruments subordonnés perpétuels avec une option de coupon différé et doivent être classés en tant que capitaux propres selon les normes IFRS. Toutes les informations nécessaires sur les titres hybrides sont disponibles à l'adresse suivante : https://images-urw.azureedge.net/-/media/Corporate-o-Sites/Unibail-Rodamco-Corporate/Files/Homepage/INVESTORS/Financing-Activity/Bond-Issues/Prospectuses-Hybrid/20180423-2018-Prospectus-Hybrid_onlyEN.ashx?revision=035329ae-9e2d-4980-a5c7-97b97e3f2fd1

(3) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris les frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins les frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

(4) 4,9x en proportionnelle.

(5) En pro forma 2018, l'ICR est de 5,6x et de 4,8x en proportionnelle.

(6) Dette financière nette telle que figurant au bilan du Groupe, après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère / valeur totale du patrimoine consolidé droits inclus (40,0% hors droits). Le ratio LTV en proportionnelle au 31 décembre 2019, était de 40,5% (42,1% hors droits).

(7) Excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition en ligne avec les *covenants* du Groupe en Europe.

(8) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère. Excluant les contrats de crédit-bail comptabilisés comme dette selon les normes IFRS16.

(9) 594 M€ en proportionnelle.

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE DETTE

La dette financière brute d'URW est constituée au 31 décembre 2019 de :⁽¹⁾

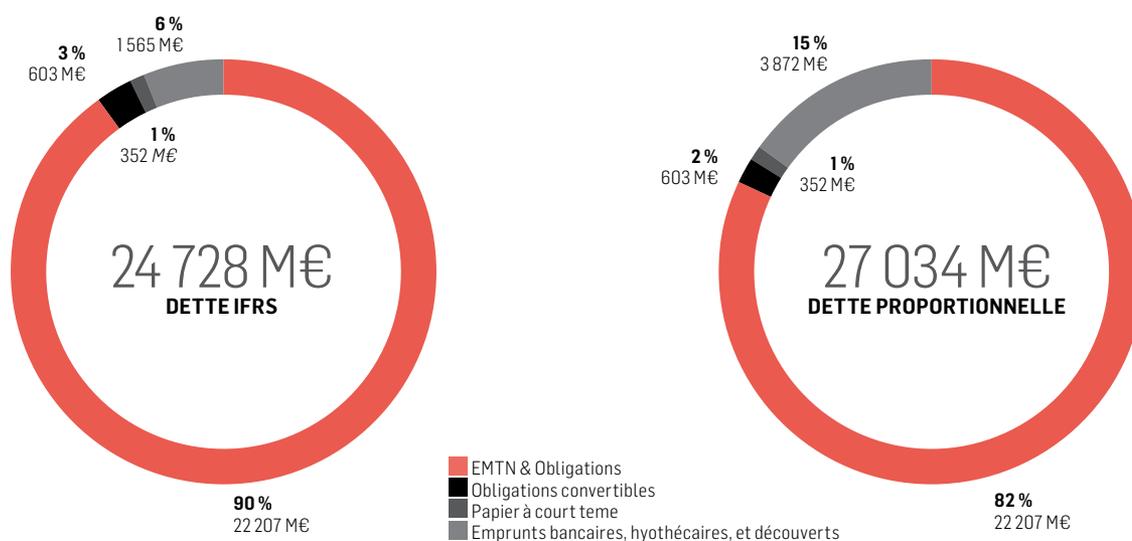
	Total URW (M€)
EMTN	16 344
144A et autres obligations Reg S	5 864
ORNANE	603
Papier à court terme	352
Emprunts bancaires et découverts	303
Emprunts hypothécaires	1 263
Total	24 728

La dette corporate à moyen long terme de certaines entités du Groupe bénéficie de garanties croisées.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe.⁽²⁾

La dette financière brute en proportionnelle s'élève à 27 034 M€⁽³⁾ et la dette financière nette à 26 440 M€, après déduction de la trésorerie disponible. Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, la dette nette financière serait de 24 929 M€.

Les sources de financements du Groupe sont :



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

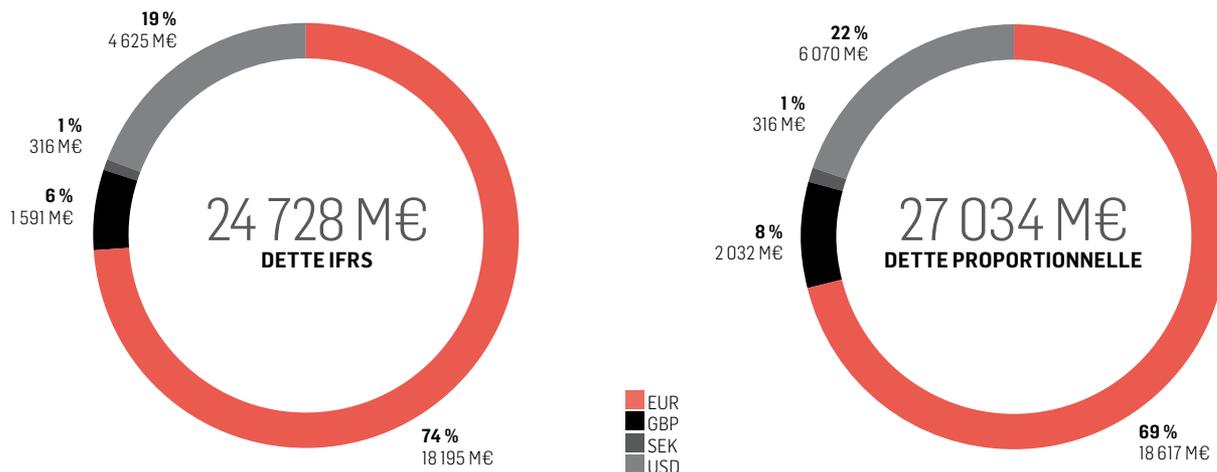
(2) En dehors de situations exceptionnelles de changement de contrôle.

(3) Somme de (i) la dette IFRS et (ii) de la quote-part du Groupe dans la dette des joint-ventures comptabilisées par mise en équivalence en IFRS, dont la majeure partie est garantie par des actifs détenus par ces joint-ventures (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni).

Revue de l'activité

Analyse des résultats

La structure de la dette financière brute par devise est la suivante :⁽¹⁾



LIQUIDITÉ

En 2019, le Groupe a profité de fenêtres de marché favorables, pour étendre la maturité de sa dette à des conditions de financement attractives :

- Émissions obligataires publiques sous le programme EMTN :
 - 750 M€ avec un coupon de 1,00 % et une maturité de huit ans ;
 - 750 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 15 ans ;
 - 500 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans ;
 - 750 M€ avec un coupon de 0,875 % et une maturité de 12 ans.
- Émissions obligataires 144A :
 - 750 M\$ avec un coupon de 3,50 % et une maturité de dix ans ;
 - 750 M\$ avec un coupon de 2,875 % et une maturité de sept ans.
- Un placement privé à taux variable dans le cadre du programme EMTN d'URW : 500 M€ *Floating rate note* (FRN) avec une maturité de deux ans et une marge de 33 points de base au-dessus de l'Euribor trois mois.⁽²⁾

Le 1^{er} juillet 2019, le Groupe a réalisé une émission obligataire de 500 M€, avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans, la plus longue maturité jamais atteinte par le Groupe sur le marché obligataire en Euro. URW a également été la première société foncière à accéder à cette maturité sur ce marché.

Au total, 4 585 M€⁽³⁾ d'obligations ont été émises, avec une maturité moyenne de 11,8 ans et un coupon moyen pondéré de 1,71 %.

En 2019, des financements additionnels à moyen long terme ont été levés sur le marché bancaire pour un montant de 550 M€ :

- Deux lignes de crédit de 450 M€, d'une maturité de cinq ans ;
- Un prêt bancaire de 50 M€ en Slovaquie, d'une maturité de cinq ans, pour le refinancement de la dette sur Aupark ;
- Une ligne de crédit de 50 M€ d'une maturité de un an.

Le Groupe a également refinancé une partie de la dette consolidée en proportionnelle :

- Un prêt hypothécaire de 218 M\$ avec une maturité de dix ans, pour le refinancement de la dette de Westfield Southcenter ; (120 M\$ (107 M€) en quote-part URW) avec un coupon de 2,88 % (contre 6,25 %) ;
- Une obligation sécurisée de 750 M€, avec une maturité de sept ans, pour le refinancement d'un prêt hypothécaire sur Westfield Stratford City (375 M€ (441 M€) quote-part URW) avec un coupon de 1,64 % (contre 2,69 %), représentant le plus bas coupon jamais atteint, pour une transaction en livre sterling, sur ce marché dans le secteur de l'immobilier.

D'autres ressources financières ont été obtenues sur les marchés court terme (Neu CP et Neu MTN). Le montant moyen des émissions court-terme s'est élevé à 1 061 M€ (1 256 M€ en moyenne en 2018), incluant 844 M€ de Neu CP levés avec une marge de 2 points de base au-dessus de l'Eonia.

Au 31 décembre 2019, le montant total des lignes de crédit disponibles s'élève à 9 195 M€ (8 409 M€) et les excédents de trésorerie s'établissent à 489 M€ (370 M€). Le montant total des lignes de crédit non utilisées inclut la ligne de crédit multidevises de 3 000 M\$ (eq. 2 670 M€).

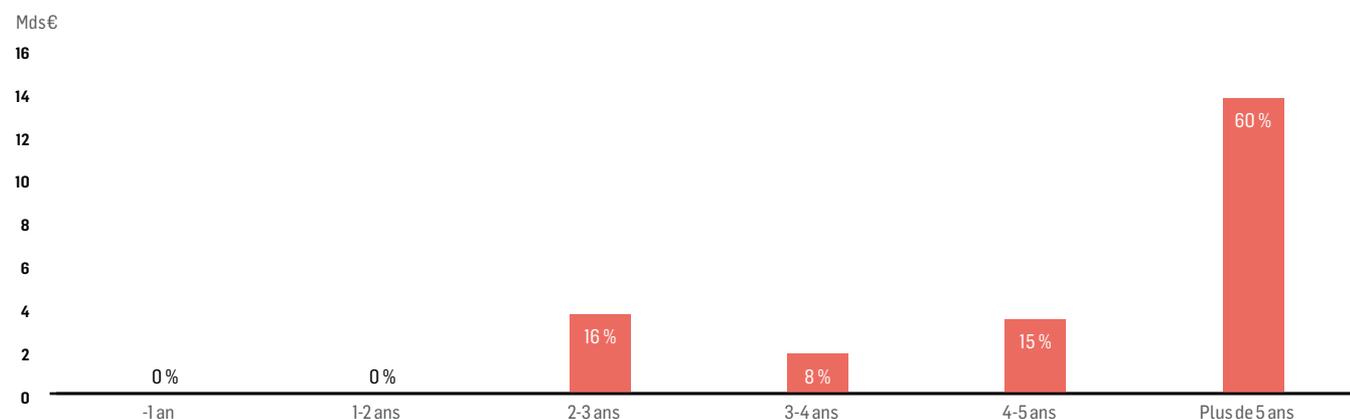
(1) Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(2) Coupon taux plancher à 0 %.

(3) Dont les 1 500 M\$ d'obligations émises sous le programme Rule 144A émises au taux de change EUR/USD 1,1234.

DETTE PAR MATURITÉ

Le graphique ci-dessous présente l'endettement du Groupe au 31 décembre 2019, après affectation des lignes de crédit non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle. 100 % de la dette avait une maturité supérieure à deux ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).

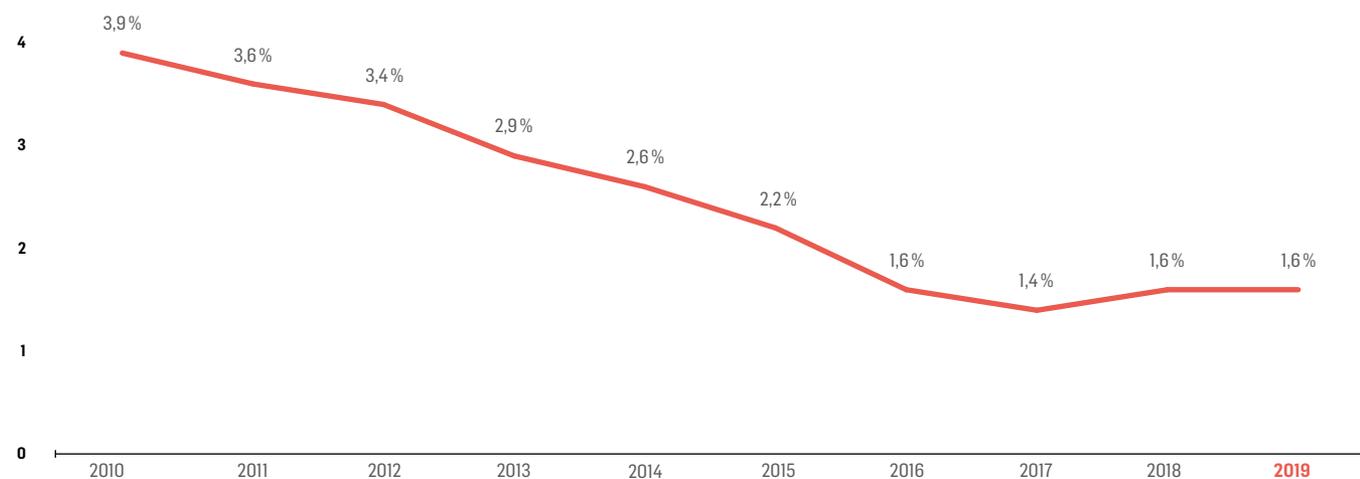


La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit non utilisées, s'établit à 8,2 années au 31 décembre 2019.

BESOINS DE LIQUIDITÉ

Les remboursements d'emprunts sur les 12 prochains mois⁽¹⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées (9 195 M€) et par les excédents de trésorerie (489 M€). Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 2 169 M€ (incluant 2 134 M€ d'obligations).

COÛT MOYEN DE LA DETTE



Le coût moyen de la dette en 2019 était de 1,6 % (1,6 %), dont un coût moyen de 0,9 % pour la dette libellée en Euros et en couronnes suédoises et un coût moyen de 3,4 % pour la dette libellée en USD et en GBP.

(1) Hors Neu CP et Neu MTN arrivant à maturité en 2020 pour un montant de 352 M€ et un découvert à hauteur de 3 M€.

Revue de l'activité

Analyse des résultats

Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- Le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- Le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- La politique de couverture du Groupe ;
- Le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ;
- Le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de Westfield ;
- Les taux d'intérêts plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni et la dette émise par Westfield avant l'acquisition.

4.1.5.2 NOTATION FINANCIÈRE

URW a sollicité une notation auprès de Standard & Poor's et Moody's.

Le 17 avril 2019, Moody's a confirmé la notation à long terme 'A2' du Groupe, modifiant sa perspective à négative.

Le 20 septembre 2019, Standard & Poor's a confirmé la notation du Groupe à long terme et court terme : 'A' et 'A-1' respectivement, modifiant sa perspective à négative.

Le 10 décembre 2019, Moody's a publié une mise à jour de sa revue de crédit du Groupe, maintenant sa notation de crédit à long terme 'A2' et la perspective négative inchangées.

4.1.5.3 GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, des prix de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques pour URW portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe et sur

l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni à la suite de l'acquisition de Westfield. À travers ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, d'investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés.

Dans ce cadre, la politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux à travers une politique de macro-couverture.

La politique de taux de change d'URW a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène. Le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend des instruments de change au comptant ou à terme.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Le Groupe a mis en œuvre la norme IFRS 13 pour le calcul à la valeur de marché de ses opérations de dérivés.

En millions*	Euros ⁽¹⁾	USD	GBP	Total eq. Euros
Valeur du patrimoine ⁽²⁾	43 596	16 259	3 992	62 762
Dette financière nette	18 145	5 109	1 316	24 239
LTV ⁽³⁾	41,6 %	31,4 %	33,0 %	38,6 %

* Devise locale

Pro forma de la cession du portefeuille des cinq actifs français, le ratio LTV aurait été de 37,2 %, dont 39,7 % pour le ratio LTV en Euro.

En proportionnelle, le ratio LTV du Groupe était de 40,5 % (39,1 % en pro forma, dont 40,1 % pour le ratio LTV en Euro).

GESTION DE LA COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Les obligations émises ont été maintenues à taux fixe, à l'exception des obligations suivantes qui ont été transformées à taux variable :

- 750 M€ avec un coupon de 1,00 % et une maturité de huit ans ;
- 750 M€ avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 15 ans.

Le Groupe a également ajusté sa position de couverture au vu de sa dette anticipée, qui devrait diminuer suite à l'augmentation de son programme de cession. Le coût de ses opérations d'extension et d'ajustement de couvertures s'élève à 104 M€.

Au total, la dette⁽⁴⁾ que le Groupe prévoit de lever est :

- Intégralement couverte jusqu'en 2021 ;
- Couverte à plus de 95 %, 85 % et 85 % en 2022, 2023 et 2024, respectivement.

(1) Actifs évalués en euros, y compris les actifs suédois.

(2) Droits inclus, excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition.

(3) Le ratio LTV par devise, en proportionnelle, est de 42,0 %, 37,2 %, 37,5 % sur EUR, USD et GBP respectivement.

(4) Sur une base proportionnelle.

PROJECTION ANNUELLE DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE FIXE JUSQU'EN 2024

(Mds€ - au 31 décembre 2019)



Le graphique ci-dessus présente :

- La part de la dette conservée à taux fixe ;
- Les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macro-couverture du Groupe.

À titre d'information, URW ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture en *cash-flow hedge*. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

MESURE DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE TAUX

La dette financière à fin décembre 2019, est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- La dette à taux fixe ;
- Les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro-couverture du Groupe.

Sur la base de la dette proportionnelle moyenne estimée d'URW en 2020, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de +50 points de base⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact positif estimé de +1,2 M€ sur les frais financiers, augmentant le résultat net récurrent d'un montant similaire :

- +0,5 M€ pour les frais financiers en Euro ;
- +0,9 M\$ (+0,8 M€) pour les frais financiers en USD ;
- -0,1 M€ (-0,1 M€) pour les frais financiers en GBP.

Une hausse supplémentaire de +50 points aurait un impact positif additionnel sur les frais financiers de +1,2 M€.

Au total, une hausse de 100 points de base aurait un impact positif net sur les charges financières de +2,4 M€.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif sur les charges financières de +63 M€, augmentant le résultat net récurrent en 2020 d'un montant équivalent :

- +57,0 M€ pour les frais financiers en Euro ;
- +3,3 M\$ (+3,0 M€) pour les frais financiers en USD ;
- +2,6 M€ (+3,1 M€) pour les frais financiers en GBP.

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe possède des investissements dans des pays hors zone euro. Convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change. La politique du Groupe a pour objectif de maintenir un ratio d'endettement par devise globalement homogène, afin de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Le risque de change est couvert, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après signature des contrats de construction.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de +50 bps des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. L'impact théorique d'une hausse ou d'une baisse des taux d'intérêt sont relatifs aux taux applicables au 31/12/2019 : Euribor 3m (-0,383 %), Libor USD 3m (1,908 %), Libor GBP 3m (0,792 %).

MESURE D'EXPOSITION AUX RISQUES DE CHANGE (EN M€)⁽¹⁾

Devise	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instrument de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
USD	12 657	(5 898)	6 759	623	7 382
GBP	4 586	(1 436)	3 151	(651)	2 500
SEK	2 796	(623)	2 173	(77)	2 095
Autre	668	(714)	(45)	460	415
Total	20 707	(8 671)	12 037	355	12 391

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de 10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat net récurrent :

M€	Impact sur	
	Capitaux propres	Résultat récurrent
+10 % en EUR/USD	(671,1)	(33,7)
+10 % en EUR/GBP	(227,3)	(12,6)
+10 % en EUR/SEK	(190,5)	(9,1)

Ces impacts sur le résultat net récurrent (ou à l'inverse l'impact positif d'une baisse de l'EUR par rapport à ces devises) seraient totalement neutralisés par les couvertures de change mises en place par le Groupe contre les fluctuations EUR/USD, EUR/GBP et EUR/SEK.

Au 31 décembre 2019, la ligne de crédit de 1 750 M SEK signée en décembre 2017 et non tirée, de même que la ligne de crédit de 3 000 M\$ signée en 2018, n'étaient pas utilisées.

RATIO DE COUVERTURE DES INTÉRÊTS

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE est de 5,7x⁽³⁾ (6,1x).

Ratios financiers	31/12/2019	31/12/2018
Ratio d'endettement	38,6 %	37,0 %
Ratio de couverture des intérêts	5,7x	6,1x

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* habituellement fixés :

- En Europe :
 - Un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts.
- Aux États-Unis :
 - Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
 - Un maximum de 50 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;⁽⁴⁾
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio d'actif libre.⁽⁵⁾

Ces *covenants* sont reportés deux fois par an aux banques sur la base des états financiers IFRS du Groupe.

4.1.5.4 STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2019, la valeur du patrimoine du Groupe, droits inclus, s'élève à 62 762 M€ (65 341 M€ en proportionnelle).

RATIO D'ENDETTEMENT

Le ratio d'endettement (LTV) était de 38,6 %⁽²⁾ (37,0 %).

Sur le plan de cession de 6 Mds€ annoncé par le Groupe en février 2019, 3,3 Mds€ (55 %) ont été finalisés (4,8 Mds€ ou 80 % en tenant compte de la cession du portefeuille des cinq actifs français).

Au 31 décembre 2019, 94 % des lignes de crédits et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse. Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme le ratio d'endettement ou le ratio de couverture d'intérêts) dans les programmes Neu MTN, Neu CP et USCP d'URW.

Les contrats des programmes (144A et obligations Reg S) contiennent des *covenants* basés sur les états financiers du Groupe :

- Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
- Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- Un maximum de 45 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;
- Un minimum de 1,25x pour le ratio d'actif libre.

(1) Les passifs comprennent, sans s'y limiter, la dette levée dans les devises indiquées et les impôts différés.

(2) Excluant 2 039 M€ d'écart d'acquisition au regard des *covenants* du Groupe en Europe. Le ratio LTV en base proportionnelle était de 40,5 %.

(3) Le ratio de couverture d'intérêts sur la base proportionnelle était de 4,9x.

(4) Le ratio d'endettement hypothécaire (Dette hypothécaire / Actif total) était à 2,0 % au 31 décembre 2019.

(5) Le ratio d'actif libre (actifs libres non grevés de sûreté / dette non garantie) était de 2,1x au 31 décembre 2019.

4.1.6 INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'URW au 31 décembre 2019, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽¹⁾ dans ses recommandations⁽²⁾, sont résumés ci-dessous.

4.1.6.1 RÉSULTAT NET RÉCURRENT EPRA

Le Résultat Net Récurrent EPRA est défini comme « le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles », en ligne avec celui utilisé par le Groupe.

		2019	2018
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA	M€	1 759,7	1 609,8
Résultat Net Récurrent EPRA / action	€ / action	12,72	13,15
% de variation du RNR EPRA / action	%	(3,3 %)	9,1 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées et le Résultat Net Récurrent EPRA est présenté ci-dessous :

	2019	2018
Résultat Net Récurrent EPRA par action		
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées	1 103,3	1 031,1
Ajustements pour calculer le Résultat Net Récurrent EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	(1 102,4)	62,2
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	68,6	83,1
(iii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs financiers disponibles à la vente	0,0	0,0
(iv) Impôts sur les plus ou moins-values de cession	(210,1)	(33,7)
(v) Écart d'acquisition négatif / Dépréciation d'écart d'acquisition	(7,1)	(4,9)
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(351,8)	(289,8)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	(45,8)	(268,7)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	1 324,9	(53,4)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	(533,4)	(65,2)
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	200,7	(8,4)
RÉSULTAT NET RECURRENT EPRA	1 759,7	1 609,8
Nombre moyen d'actions et d'ORA	138 354 383	122 412 784
Résultat Net Récurrent EPRA par action	12,72€	13,15€
Variation du Résultat Net Récurrent EPRA par action	(3,3 %)	9,1 %

4.1.6.2 ANR EPRA ET ANR EPRA TRIPLE NET

Pour une description de l'ANR EPRA et de l'ANR EPRA triple net utilisés par le Groupe, se référer au chapitre « Patrimoine et Actif Net Réévalué » de ce document.

		31/12/2019	31/12/2018
ANR EPRA	€ / action	213,30	221,80
ANR EPRA triple net	€ / action	199,20	210,80
% de variation sur 1 an	%	(5,5 %)	5,1 %

(1) EPRA : European Public Real estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

4.1.6.3. TAUX DE RENDEMENT EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement EPRA par secteur pour URW et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2019		31/12/2018	
	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux & Autres ⁽³⁾
Taux de rendement Unibail-Rodamco-Westfield	4,3 %	5,5 %	4,3 %	5,7 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	(0,6 %)	0,0 %	(0,3 %)
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	(0,1 %)	(0,2 %)	(0,1 %)	(0,2 %)
Taux de rendement EPRA topped-up⁽¹⁾	4,3 %	4,8 %	4,3 %	5,3 %
Effet des aménagements de loyers	(0,1 %)	(1,2 %)	(0,1 %)	(1,1 %)
Taux de rendement EPRA cash⁽²⁾	4,2 %	3,6 %	4,2 %	4,2 %

Notes :

- 1) Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.
- 2) Loyer contractuel annualisé, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.
- 3) Les actifs en développement et ceux non contrôlés par URW ne sont pas pris en compte.

4.1.6.4 TAUX DE VACANCE EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surfaces louées + vacantes). Le taux de vacance aux États-Unis correspond aux loyers de marché des surfaces vacantes divisés par la somme des loyers en place et des loyers de marché des surfaces vacantes.

	31/12/2019	31/12/2018
Taux de vacance EPRA		
Loyer de marché des locaux vacants (A)	185,7	165,6
Portefeuille total à la valeur de marché (B)	3 357,4	3 347,8
Taux de vacance EPRA (A/B)	5,5 %	4,9 %

	31/12/2019	31/12/2018
Taux de vacance EPRA		
Centres Commerciaux - Europe continentale		
France	2,6 %	2,6 %
Europe centrale	1,3 %	1,2 %
Espagne	0,7 %	0,9 %
Pays nordiques	3,3 %	3,1 %
Autriche	1,1 %	0,9 %
Allemagne	3,4 %	3,8 %
Pays-Bas	8,2 %	5,1 %
Total Centres Commerciaux - Europe continentale	2,5 %	2,4 %
Bureaux & Autres		
France	8,5 %	2,9 %
Total Bureaux & Autres - Europe continentale	8,7 %	4,4 %
États-Unis	9,1 %	8,3 %
Royaume-Uni	7,7 %	7,4 %

4.1.6.5 RATIOS DE COÛTS EPRA

Références EPRA		Proportionnelle	
		2019	2018
	Inclus :		
(i-1)	Frais généraux	(202,3)	(143,8)
(i-2)	Frais de développement	(17,4)	(2,1)
(i-3)	Charges sur immeubles	(425,2)	(307,0)
(ii)	Charges locatives nettes / honoraires	(49,1)	(35,9)
(iii)	Honoraires de gestion nets des marges réelles / estimées	0,0	0,0
(iv)	Autres produits / refacturations couvrant des frais généraux	0,0	0,0
(v)	Quote-part de frais généraux et de charges des sociétés en équivalence	(11,6)	(10,0)
	Exclus (si inclus ci-dessus) :		
(vi)	Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0
(vii)	Charges du foncier	0,0	0,0
(viii)	Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	271,6	156,2
	Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)	(434,1)	(342,6)
(ix)	Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(49,1)	(35,9)
	Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	(385,0)	(306,7)
(x)	Revenus locatifs moins les charges du foncier	2 871,7	2 408,7
(xi)	Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(271,6)	(156,2)
(xii)	Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	82,5	77,5
	Revenus locatifs (C)	2 682,6	2 330,0
	Ratio de Coûts EPRA (y compris les coûts de vacance) (A/C)	16,2 %	14,7 %
	Ratio de Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B/C)	14,4 %	13,2 %

Note:

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres Commerciaux et Bureaux & Autres.

4.1.6.6 INVESTISSEMENTS

(M€)	Proportionnel			
	2019		2018	
	100%	Part du Groupe	100%	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	(4,5)	3,7	217,1	228,4
Développement ⁽²⁾	863,1	826,3	691,5	640,0
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	633,3	542,2	530,5	464,0
Autres ⁽⁴⁾	218,8	198,6	223,2	198,1
Total Investissements	1 710,8	1 570,9	1 662,4	1 530,7
Passage aux décaissements	(7,1)	(39,0)	53,7	39,9
Total Investissements décaissés	1 703,7	1 531,9	1 716,1	1 570,5

Notes:

- En 2019, comprend principalement les acquisitions en France (Westfield Vélizy 2) et en Espagne (La Vaguada).
- En 2019, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de La Part-Dieu, Westfield Mall of the Netherlands et Gaité Montparnasse et les investissements liés aux projets de développement Westfield Hamburg et Trinity.
- En 2019, comprend essentiellement les investissements concernant Donau Zentrum, Täby Centrum, Westfield Carré Sénart, Westfield UTC, Westfield Topanga, Porte de Versailles et Shift. Les investissements sur le périmètre constant incluent les investissements d'extension et de travaux des actifs en opération. En 2019, URW a dépensé 176,0M€ en travaux de remplacement, en part du Groupe.
- Inclut les indemnités d'éviction et les aménagements de loyers, les frais financiers capitalisés concernant les projets ci-dessus, les frais de commercialisation et les autres dépenses capitalisées pour respectivement 49,9M€, 66,2M€, 61,3M€ et 21,2M€ en 2019 (en part du Groupe).

(85) EPRA: European Public Real estate Association.

(86) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

4.1.6.7 TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE BILAN ET LE RATIO D'ENDETTEMENT (LTV)

A) EN IFRS:

M€	31/12/2019 IFRS	30/06/2019 IFRS	31/12/2018 IFRS ⁽¹⁾
Montants comptabilisés au Bilan	62 282,7	62 454,8	62 251,7
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	44 589,9	46 116,0	46 068,8
Immeubles de placement évalués au coût	1 143,3	1 182,6	1 557,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 194,6	10 058,3	10 273,3
Autres actifs corporels	344,5	352,9	292,2
Écarts d'acquisition	2 878,4	2 846,1	2 863,1
Actifs incorporels	984,4	1 071,4	1 130,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	2 147,6	827,5	66,2
Retraitements	479,7	64,3	441,0
Droits de mutation et frais	2 189,9	2 206,6	2 189,8
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽²⁾	(2 039,3)	(2 023,4)	(2 038,9)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 234,0	718,7	679,0
Retraitements IFRS, dont	(905,0)	(837,6)	(388,9)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(848,1)</i>	<i>(845,5)</i>	<i>(386,6)</i>
<i>Autres</i>	<i>(56,9)</i>	<i>7,9</i>	<i>(2,3)</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	62 762,4	62 519,1	62 692,7
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	60 572,4	60 312,5	60 502,9
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	600,9	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	22 931,6	22 446,6	20 655,3
Part courante des emprunts et dettes financières	2 557,4	3 547,5	3 850,7
Total dettes financières	26 091,0	26 595,0	24 997,8
Retraitements			
Juste valeur de la dette	18,1	20,1	27,8
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 307,9)	(1 319,5)	(1 282,7)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,4)	(26,0)	(44,6)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(65,1)	(5,2)	(100,8)
Total dettes financières (en valeur nominale)	24 727,8	25 264,5	23 597,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(488,8)	(1 303,9)	(369,9)
Dettes financières nette (=C)	24 239,0	23 960,6	23 227,6
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	38,6 %	38,3 %	37,0 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	40,0 %	39,7 %	38,4 %

(1) Le 31 décembre 2018 a été retraité comme suit : reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur.

(2) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.

Retraité de la cession des cinq actifs français à des investisseurs institutionnels, le ratio d'endettement du Groupe incluant les droits de mutation et frais aurait été de 37,2 %.

B) EN PROPORTIONNELLE:

M€	31/12/2019 Proportionnelle	30/06/2019 Proportionnelle	31/12/2018 Proportionnelle ⁽¹⁾
Montants comptabilisés au Bilan	64 619,1	64 715,6	64 538,2
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	56 002,4	57 274,6	57 381,1
Immeubles de placement évalués au coût	1 222,3	1 268,0	1 656,0
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	948,0	983,8	1 057,0
Autres actifs corporels	345,5	353,8	294,2
Écarts d'acquisition	2 968,9	2 936,5	2 953,6
Actifs incorporels	984,4	1 071,4	1 130,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	2 147,6	827,5	66,2
Retraitements	722,3	251,4	662,6
Droits de mutation et frais	2 472,8	2 478,2	2 470,6
Écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services ⁽²⁾	(2 129,8)	(2 113,9)	(2 129,3)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	1 233,0	717,8	677,2
Retraitements IFRS, dont	(853,7)	(830,7)	(355,9)
<i>Contrats de location financement</i>	<i>(857,4)</i>	<i>(854,7)</i>	<i>(395,8)</i>
<i>Autres</i>	<i>3,7</i>	<i>24,0</i>	<i>39,9</i>
Total actifs, incluant droits de mutation et frais (=A)	65 341,4	64 967,0	65 200,8
Total actifs, excluant droits de mutation et frais (=B)	62 868,6	62 488,8	62 730,2
Montants comptabilisés au Bilan			
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	600,9	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	25 159,5	24 078,6	22 446,5
Part courante des emprunts et dettes financières	2 620,0	4 140,3	4 282,8
Total dettes financières	28 381,7	28 819,9	27 221,1
Retraitements			
Juste valeur de la dette	36,4	38,2	43,4
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 307,9)	(1 319,4)	(1 282,7)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,4)	(26,0)	(44,5)
Intérêts courus non échus / frais d'émission	(67,5)	(13,3)	(108,5)
Total dettes financières (en valeur nominale)	27 034,3	27 499,4	25 828,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(594,3)	(1 395,9)	(463,2)
Dettes financières nette (=C)	26 440,0	26 103,5	25 365,6
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (=C/A)	40,5 %	40,2 %	38,9 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (=C/B)	42,1 %	41,8 %	40,4 %

(1) Le 31 décembre 2018 a été retraité comme suit : reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement à la juste valeur.

(2) Ajustement des écarts d'acquisition au regard des covenants bancaires.

Retraité de la cession des cinq actifs français à des investisseurs institutionnels, le ratio d'endettement du Groupe incluant les droits de mutation et frais aurait été de 39,1 %.

CHAPITRE **5**

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2019

5.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	265
5.1.1	État du résultat global consolidé	266
5.1.2	État de la situation financière consolidée	268
5.1.3	État des flux de trésorerie consolidés	269
5.1.4	État de variation des capitaux propres consolidés	270
5.2	NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	271
5.3	COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019	344
5.3.1	Compte de résultat au 31 décembre 2019	344
5.3.2	Bilan au 31 décembre 2019	345
5.3.3	Ventilation bilan et compte de résultat par établissement	346
5.4	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX	347
5.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	379
5.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	385
5.7	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	389
5.8	AUTRES INFORMATIONS	390
5.8.1	Information sur les délais de paiement et d'encaissement	390
5.8.2	Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE	391

Le 10 février 2020, les états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco-Westfield SE clos le 31 décembre 2019 ont été établis par le Directoire et le Conseil de Surveillance a autorisé leur publication le 12 février 2020.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue le 15 mai 2020.

5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

En 2019, le Groupe a transféré les hôtels Novotel Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres. Le Groupe a également transféré un actif du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions. Les données de 2018 ont été retraitées en conséquence. Ces reclassements n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

Dans les données comparatives, les sociétés du Groupe Westfield Corporation (« WFD ») ont été consolidées à partir du 1^{er} juin 2018. Ainsi, les données de 2018 incluent sept mois de l'activité de WFD.

5.1.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(M€)	Notes	2019	2018
Revenus locatifs	4.2.1/4.4.1	2 417,6	2 211,3
Charges du foncier	4.2.1/4.4.2	(14,5)	(20,9)
Charges locatives refacturées	4.2.1/4.4.2	376,6	375,5
Charges locatives refacturables	4.2.1/4.4.2	(413,5)	(404,3)
Charges sur immeubles	4.2.1/4.4.2	(380,9)	(321,2)
Charges nettes d'exploitation		(432,3)	(370,9)
Loyers nets		1 985,2	1 840,3
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets		276,6	215,5
Charges de développement immobilier et de gestion de projets		(235,2)	(178,5)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	4.4.4	41,3	37,0
Revenus des services immobiliers et autres activités		310,1	307,2
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités		(211,4)	(198,9)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	4.2.1/4.4.3	98,7	108,2
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(77,9)	233,9
Intérêts sur créances		32,2	32,1
Contribution des sociétés mises en équivalence	6	(45,7)	266,0
Frais de structure		(191,5)	(141,4)
Frais de développement		(17,4)	(2,1)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,0)	(1,9)
Frais de fonctionnement	4.4.5	(210,9)	(145,5)
Coûts d'acquisition et coûts liés	4.4.6	(45,8)	(268,7)
Revenus des cessions d'actifs de placement		957,2	985,4
Valeur comptable des actifs cédés		(908,3)	(905,3)
Résultat des cessions d'actifs	5.6	48,9	80,1
Revenus des cessions de sociétés		223,0	463,4
Valeur comptable des titres cédés		(203,4)	(460,5)
Résultat des cessions de sociétés	3.4.2/5.6	19,7	3,0
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		924,0	885,1
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(2 026,4)	(822,9)
Solde net des ajustements de valeurs	5.5	(1 102,4)	62,2
Dépréciation d'écart d'acquisition	5.4	(7,1)	(4,9)
RÉSULTAT OPERATIONNEL NET		781,8	1 977,8
Résultat des sociétés non consolidées		1,7	-
Produits financiers		278,3	171,0
Charges financières		(670,0)	(502,6)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(391,7)	(331,6)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.2.2/7.3	(7,6)	28,9
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	7.2.2	(343,5)	(318,0)
Actualisation des dettes	7.2.2	(0,7)	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		40,1	1 356,5
Impôt sur les sociétés	8.2	1 065,4	(113,6)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 105,5	1 242,8
Résultat net de la période attribuable aux :			
• Détenteurs d'Actions Jumelées ⁽¹⁾		1 103,3	1 031,1
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	3.5.2	2,2	211,7
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 105,5	1 242,8
Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montants attribuables aux :			
• membres d'Unibail-Rodamco-Westfield S.E.		1 052,1	926,3
• membres de WFD Unibail-Rodamco N.V.		51,2	104,8
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX DÉTENTEURS D' ACTIONS JUMELÉES		1 103,3	1 031,1
Nombre moyen d'actions (non dilué)	12.2	138 350 731	122 405 156
Résultat net global (Part des détenteurs d'Actions Jumelées)		1 103,3	1 031,1
Résultat net de la période par action (Part des détenteurs d'Actions Jumelées) (€)		7,97	8,42
Résultat net global retraité (Part des détenteurs d'Actions Jumelées) ⁽¹⁾		1 110,9	1 002,2
Nombre moyen d'actions (dilué)	12.2	140 466 405	126 031 428
Résultat net de la période par action (Part des détenteurs d'Actions Jumelées dilué) (€)		7,91	7,95

(1) Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANES ainsi que des charges financières afférentes en cas d'impact dilutif.

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2019	2018
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		1 105,5	1 242,8
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		198,5	9,1
Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés en résultat net		198,5	9,1
Avantages accordés au personnel		(0,9)	(0,4)
Juste valeur des actifs financiers		3,4	(16,2)
Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat net		2,5	(16,6)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		200,9	(7,5)
RÉSULTAT NET GLOBAL		1 306,4	1 235,3
Résultat net des participations externes ne donnant pas le contrôle		2,0	211,7
RÉSULTAT NET GLOBAL (DÉTENTEURS D'ACTION JUMELÉES)		1 304,4	1 023,6

5.1.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée (M€)	Notes	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
ACTIFS NON COURANTS		61 106,6	62 818,5
Immeubles de placement	5.1	45 733,2	47 626,7
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		44 589,9	46 068,8
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		1 143,3	1 557,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6	10 194,6	10 273,3
Autres actifs corporels	5.2.2	344,5	292,2
Écarts d'acquisition	5.4.2	2 878,4	2 863,1
Actifs incorporels	5.3.2	984,4	1 130,2
Actifs financiers	7.3.1	343,5	302,9
Impôts différés actifs	8.3	28,4	26,9
Dérivés à la juste valeur	7.4	599,6	303,2
ACTIFS COURANTS		3 896,5	1 708,7
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	1.3	2 147,6	66,2
Stocks		91,2	95,2
Clients et comptes rattachés		513,0	550,6
Créances fiscales		303,6	285,7
Autres créances		352,4	341,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.9	488,8	369,9
TOTAL ACTIFS		65 003,2	64 527,2
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées		25 950,8	26 176,1
Capital		691,9	691,4
Primes d'émission		13 478,2	13 471,0
Réserves consolidées		10 671,4	11 175,0
Réserves de couverture et de change		6,1	(192,4)
Résultat consolidé		1 103,3	1 031,1
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE</i>		24 334,4	24 594,8
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco N.V.</i>		1 616,4	1 581,3
Titres hybrides		1 988,8	1 989,0
Participations externes ne donnant pas le contrôle		3 912,9	3 976,4
TOTAL CAPITAUX PROPRES		31 852,5	32 141,5
PASSIFS NON COURANTS		28 291,0	26 371,3
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.5.1	172,2	178,4
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	7.3.4	602,1	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	22 931,6	20 655,3
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	806,7	384,0
Dérivés à la juste valeur	7.4	1 025,0	450,7
Impôts différés passifs	8.3	2 276,0	3 669,5
Part non courante des provisions	9	110,3	128,7
Dépôts et cautionnements reçus		218,0	231,2
Dettes sur investissements		149,1	181,8
PASSIFS COURANTS		4 859,7	6 014,4
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	1.3	110,7	-
Part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle		1,0	1,5
Dettes fournisseurs et autres dettes		1 349,4	1 401,5
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>		230,5	207,4
<i>Dettes sur immobilisations</i>		633,5	624,7
<i>Autres dettes d'exploitation</i>		485,3	569,4
Autres dettes courantes	10	729,8	650,9
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.9	2 557,4	3 850,7
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	7.3.3	41,4	2,6
Dérivés à la juste valeur	7.4	30,1	77,0
Part courante des provisions	9	39,9	30,2
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		65 003,2	64 527,2

(1) Au 31 décembre 2018, les données ont été retraitées comme suit :

- reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur ;
- reclassement des Impôts différés passifs vers la Part non courante des provisions et vers les Autres dettes courantes, conformément à l'application d'IFRIC 23 (cf. note 2.1 « Référentiel IFRS »).

5.1.3 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

État des flux de trésorerie consolidés (M€)	Notes	2019	2018
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat net		1 105,5	1 242,8
Amortissements et provisions ⁽¹⁾		28,1	(29,8)
Dépréciation d'écart d'acquisition		7,1	4,9
Variations de valeur sur les immeubles		1 102,4	(62,2)
Variations de valeur sur les instruments financiers		351,8	289,8
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		13,8	24,2
Plus et moins-values sur cessions de titres		(19,7)	(3,0)
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		(48,9)	(80,1)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		77,9	(233,9)
Intérêts sur créances		(32,2)	(32,1)
Dividendes de sociétés non consolidées		(1,7)	(0,1)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	391,7	331,6
Charge d'impôt		(1 065,4)	113,6
Coûts d'acquisition et coûts liés à Westfield		-	108,7
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt		1 910,4	1 674,4
Intérêts sur créances		32,2	32,1
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		274,2	257,5
Impôt versé		(211,7)	(65,9)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		(118,0)	(104,0)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 887,1	1 794,0
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
Secteur des activités de foncière			
Acquisitions d'entreprises, nettes de la trésorerie acquise	3.4.1	(35,5)	(4 457,8)
Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 525,4)	(1 597,6)
Remboursement de financement immobilier		80,7	212,3
Nouveau financement immobilier		(166,4)	(262,4)
Cessions de titres	3.4.2	291,2	797,2
Cessions d'immeubles de placement	5.6	957,2	1 039,3
Investissements financiers		(18,5)	(2,1)
Acquisitions d'immobilisations financières		(33,1)	(11,6)
Cessions d'immobilisations financières		4,0	5,7
Variation d'immobilisations financières		10,6	3,8
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(416,7)	(4 271,1)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société mère		7,5	13,4
Augmentation de capital des actionnaires minoritaires		10,1	5,0
Titres hybrides		-	1 989,0
Distribution aux actionnaires de la société mère	12.3	(1 493,9)	(1 079,2)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(84,1)	(98,2)
Coupon sur titres hybrides		(48,1)	(13,3)
Nouveaux emprunts et dettes financières		4 707,8	5 098,7
Remboursements d'emprunts et de dettes financières		(3 826,2)	(3 274,3)
Produits financiers	7.2.1	257,4	139,9
Charges financières	7.2.1	(665,8)	(440,2)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.7	(210,6)	(88,8)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(1 345,9)	2 252,0
Variation des liquidités et équivalents au cours de la période		124,5	(225,1)
Trésorerie à l'ouverture		368,7	565,7
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		(7,2)	28,1
Trésorerie à la clôture	7.3.9	486,0	368,7

(1) Cette ligne comprend les étalements de droits d'entrée et de franchises et paliers.

(2) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme et d'actifs d'exploitation.

5.1.4 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(M€)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change ⁽¹⁾	Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	Titres hybrides ⁽²⁾	Participations externes ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
Capitaux Propres au 31/12/2017	499,3	6 470,7	1,1	9 715,9	2 439,5	(210,3)	18 916,2	-	3 777,0	22 693,2
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 031,1	-	1 031,1	-	211,7	1 242,8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(16,6)	-	9,1	(7,5)	-	-	(7,5)
Résultat net global de la période	-	-	-	(16,6)	1 031,1	9,1	1 023,6	-	211,7	1 235,3
Affectation du résultat	-	-	-	2 439,5	(2 439,5)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2017	-	-	-	(1 079,2)	-	-	(1 079,2)	-	(98,2)	(1 177,4)
Options de souscription d'actions et PEE	0,5	13,0	-	-	-	-	13,5	-	-	13,5
Conversion d'ORA	-	-	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	-	(0,1)
Acquisition de Westfield	191,6	6 987,3	-	101,9	-	-	7 280,8	-	85,1	7 365,9
Coût des paiements en actions	-	-	-	24,2	-	-	24,2	-	-	24,2
Titres hybrides ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	1 989,0	2,0	1 991,0
Coupon sur titres hybrides	-	-	-	(13,3)	-	-	(13,3)	-	-	(13,3)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle	-	-	-	1,0	-	-	1,0	-	(1,1)	(0,1)
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	0,6	-	8,8	9,4	-	(0,1)	9,3
Capitaux Propres au 31/12/2018	691,4	13 471,0	1,0	11 174,0	1 031,1	(192,4)	26 176,1	1 989,0	3 976,4	32 141,5
Résultat net de la période	-	-	-	-	1 103,3	-	1 103,3	-	2,2	1 105,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	2,7	-	198,4	201,2	-	(0,2)	200,9
Résultat net global de la période	-	-	-	2,7	1 103,3	198,4	1 304,4	-	2,0	1 306,4
Affectation du résultat	-	-	-	1 031,1	(1 031,1)	-	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2018	-	-	-	(1 493,9)	-	-	(1 493,9)	-	(84,1)	(1 578,0)
Options de souscription d'actions et PEE	0,5	7,2	-	0,5	-	-	8,2	-	-	8,2
Conversion d'ORA	-	-	(1,0)	-	-	-	(1,0)	-	-	(1,0)
Coût des paiements en actions	-	-	-	15,3	-	-	15,3	-	-	15,3
Titres hybrides	-	-	-	-	-	-	-	(0,2)	-	(0,2)
Coupon sur titres hybrides	-	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)	-	-	(48,1)
Transactions avec des participations externes ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(9,8)	-	-	(9,8)	-	18,4	8,6
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(0,4)	-	-	(0,4)	-	0,2	(0,2)
Capitaux Propres au 31/12/2019	691,9	13 478,2	-	10 671,4	1 103,3	6,1	25 950,8	1 988,8	3 912,9	31 852,5

(1) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion des états financiers de filiales étrangères. La réserve de couverture est utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

(2) En 2018, URW a émis 2 000 millions d'euros de Titres hybrides qui sont des instruments super subordonnés perpétuels assortis d'une option de report du paiement des coupons et sont comptabilisés en capitaux propres.

5.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1	FAITS MARQUANTS	272	NOTE 7	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	313
1.1	Faits marquants de l'exercice 2019	272	7.1	Principes comptables	313
1.2	Faits marquants de l'exercice 2018	272	7.2	Résultat financier	315
1.3	Immeubles détenus en vue de la vente	274	7.3	Actifs et passifs financiers	315
			7.4	Instruments de couverture	321
			7.5	Gestion des risques financiers	321
			7.6	Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	325
NOTE 2	PRINCIPES COMPTABLES	274	NOTE 8	IMPÔTS ET TAXES	328
2.1	Référentiel IFRS	274	8.1	Principes comptables	328
2.2	Estimations et hypothèses	276	8.2	Impôt sur les sociétés	329
			8.3	Impôts différés	330
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	277	NOTE 9	PROVISIONS	331
3.1	Principes comptables	277	NOTE 10	AUTRES DETTES COURANTES	332
3.2	Consolidation de WFD Unibail-Rodamco N.V.	278	NOTE 11	RÉMUNERATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL	332
3.3	Description des principaux partenariats contrôlés	279	11.1	Effectifs	332
3.4	Acquisitions et cessions de sociétés	280	11.2	Frais de personnel	333
3.5	Titres de participation ne donnant pas le contrôle et engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle	280	11.3	Avantages accordés au personnel	333
3.6	Description des activités conjointes significatives	280	NOTE 12	CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES	337
			12.1	Gestion du risque de capital	337
			12.2	Nombre d'actions composant le capital	337
			12.3	Distribution de dividendes	338
NOTE 4	RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES	281	NOTE 13	ENGAGEMENTS HORS BILAN	339
4.1	Principes comptables	281	13.1	Engagements donnés	339
4.2	États financiers consolidés en méthode proportionnelle	282	13.2	Engagements reçus	340
4.3	Définition du résultat net récurrent	284	13.3	Passifs éventuels	340
4.4	Résultat net par activité en proportionnelle	285	NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	341
4.5	Autres informations sectorielles en proportionnelle	291	NOTE 15	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES	341
			NOTE 16	RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES	343
NOTE 5	IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION	296			
5.1	Immeubles de placement	296			
5.2	Actifs corporels	302			
5.3	Actifs incorporels	304			
5.4	Écarts d'acquisition	306			
5.5	Solde net des ajustements de valeurs	308			
5.6	Décassements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)	309			
NOTE 6	TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE	309			
6.1	Principes comptables	309			
6.2	Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	309			
6.3	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	309			
6.4	Coentreprises	310			
6.5	Entités associées	311			
6.6	Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)	312			

NOTE 1. FAITS MARQUANTS

L'activité du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (« URW ») n'est pas impactée significativement en termes de saisonnalité.

1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019

1.1.1 CHANGEMENT DANS L'ORGANISATION JURIDIQUE AUX ÉTATS-UNIS

En avril 2019, le Groupe a réorganisé le schéma juridique de détention de ses activités aux États-Unis (la Restructuration de 2019) pour en particulier retirer les entités australiennes de sa chaîne de détention. La Restructuration de 2019 a également permis au Groupe de réduire significativement la base taxable des actifs américains, générant ainsi une reprise de +1,3 Mds€ d'euros d'impôts différés passifs relatifs aux actifs américains.

À la date de l'acquisition de Westfield, les textes d'application de la loi américaine relative à la Baisse de l'Impôt et à l'Emploi adoptée en décembre 2017 (« *Tax Cuts and Jobs Act* ») essentiels à la mise en œuvre des restructurations réalisées en 2019 n'étaient pas encore connus. Par ailleurs, la faisabilité de ces restructurations dépendait également de l'évolution de la loi fiscale relative à l'Investissement Étranger dans l'Immobilier (« *Foreign Investment in Real Property Tax Act* »). De plus, la Restructuration de 2019 a nécessité certaines réorganisations juridiques, qui impliquaient le paiement anticipé de 0,2 Mds€ de taxes. Compte tenu de ces éléments, le Groupe a comptabilisé la reprise d'impôts différés passifs de +1,3 Mds€, relatifs aux actifs américains, dans le compte de résultat 2019 conjointement avec les 0,2 Mds€ de taxes et autres coûts encourus pour l'implémentation de la Restructuration de 2019.

1.1.2 FINALISATION DE LA COMPTABILISATION DE L'ACQUISITION DE WFD

URW détient des droits d'utilisation d'actifs commerciaux dans les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago dans le but de percevoir des loyers ou de valoriser un capital. Ainsi, les actifs répondent à la définition d'immeuble de placement et peuvent être comptabilisés à la juste valeur. Par conséquent, les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago ont été reclassés des Actifs incorporels vers les Immeubles de placements évalués à la juste valeur pour un montant de 164,6 M€. L'État de la situation financière consolidée du 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence. Cette reclassification n'a eu d'impact ni sur les impôts différés passifs, ni sur le calcul de l'écart d'acquisition.

En 2019, il n'y a pas eu d'autres modifications dans l'évaluation des actifs et passifs acquis.

1.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

1.2.1 ACQUISITION DE WESTFIELD CORPORATION

Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco («UR») a annoncé la finalisation de l'acquisition de Westfield Corporation («WFD»), et la création de Unibail-Rodamco-Westfield («URW» ou «le Groupe»), le premier créateur et opérateur global de centres de shopping de destination. URW rassemble deux des sociétés les plus puissantes et les plus respectées du secteur de l'immobilier et s'appuiera sur leurs forces respectives. L'acquisition de WFD s'intègre parfaitement dans la stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation menée par UR.

Compte tenu de l'impact non significatif, WFD est consolidé à compter du 1^{er} juin 2018 et non pas à compter du 7 juin 2018. Depuis la date de consolidation initiale jusqu'au 31 décembre 2018, WFD a contribué à hauteur de 342,1 M€ aux revenus locatifs et à hauteur de -82,0 M€ au résultat net du Groupe.

Si le regroupement avait eu lieu le 1^{er} janvier 2018, la contribution de WFD aurait été :

- Revenus locatifs : +571,9 millions d'euros ;
- Résultat net du Groupe : -31,2 millions d'euros.

1.2.2 ÉCART D'ACQUISITION À LA DATE D'ACQUISITION ET PRINCIPAUX IMPACTS SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Le prix d'acquisition de 100 % des actions Westfield est de 11 911,4 M€, dont :

- la valeur de marché des 38 319 974 actions UR émises en échange d'actions WFD pour 7 280,8 M€. Le prix de l'action utilisé est de 190,00 €, correspondant au cours de clôture de l'action UR au 4 juin 2018, son dernier jour de cotation ;
- 4 742,7 millions d'euros en numéraire ;
- l'impact net de la couverture de -112,1 M€.

L'allocation préliminaire du prix d'acquisition de WFD se présente ainsi :

Allocation du prix d'acquisition (M€)	WFD à la date d'acquisition
Contrepartie transférée pour l'acquisition	11 911,4
Actifs nets identifiés mis à la juste valeur⁽¹⁾	
Immeubles de placement ⁽²⁾	9 256,9
Immobilisations incorporelles ⁽²⁾	957,6
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	8 200,9
Autres actifs corporels	63,1
Actifs financiers	221,1
Impôts différés actifs	58,5
Dérivés à la juste valeur	81,0
Autres actifs courants	263,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	258,0
	19 360,2
Participations externes ne donnant pas le contrôle	85,1
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	181,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	6 787,6
Impôts différés passifs	2 014,3
Autres passifs non courants	134,6
Autres passifs courants	582,4
	9 785,7
Total des actifs nets identifiés mis à la juste valeur	9 574,5
Écart d'acquisition	(2 336,9)

(1) Le Groupe a comptabilisé à la juste valeur les actifs, les projets de développement, les actifs incorporels, les dettes financières et les impôts différés correspondants.

(2) Les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago ont été transférés des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur pour un montant de 164,6 millions d'euros (cf. note 1.1.2 « Finalisation de la comptabilisation de l'acquisition de WFD »).

Le total de l'actif net identifiable acquis s'élève à 9 574,5 M€ au 7 juin 2018. Ces valeurs sont basées sur les principes et méthodes comptables définis dans IFRS 3R appliqués par le Groupe et exigeant que les actifs et les passifs soient évalués à leur valeur de marché à la date d'acquisition.

La marque commerciale Westfield, ainsi que les contrats ci-dessous avec des tiers ont été évalués et comptabilisés comme des actifs incorporels :

- l'activité de gestion immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- l'activité de Développement, Design & Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- les activités Aéroports aux États-Unis.

Les experts évaluateurs externes ont évalué ces activités et la marque commerciale à 1 649,8 M€ dans la balance d'ouverture, dont :

- 957,6 M€ pour les contrats de gestion immobilière, DD&C et les activités Aéroports, conclus avec des tiers, et la marque commerciale. Ce montant a été affecté aux actifs incorporels dans l'État de la situation financière consolidée ;
- La différence résiduelle de 692,2 M€ correspond à la valeur des contrats internes avec des entités consolidées par intégration globale, ainsi qu'à la valeur future des activités de gestion immobilière, DD&C et Aéroports.

Les impôts différés passifs (IDP) liés aux actifs incorporels aux États-Unis et au Royaume-Uni s'élèvent à 224,2 M€ et ont été comptabilisés dans les IDP non courants de l'État de la situation financière consolidée d'ouverture.

Par conséquent, l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de WFD (écart d'acquisition WFD) résultant de l'allocation préliminaire du prix d'acquisition s'élève à 2 336,9 M€.

AFFECTATION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

Chaque immeuble de placement correspond aux critères pour être qualifié d'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT). Dans le cadre de la gestion opérationnelle, les immeubles de placement sont gérés au niveau de chaque zone géographique. En conséquence, l'écart d'acquisition a également été affecté à des zones géographiques, qui représentent le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'écart d'acquisition de 2 336,9 M€ a été affecté aux zones géographiques d'URW qui bénéficient de l'acquisition de Westfield, comme suit :

- les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux centres commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques ;
- la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe ;
- la valeur attribuable au personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

L'affectation par zone géographique se décompose ainsi :

(M€)	Écart d'acquisition par zone géographique à la date d'acquisition
Centres Commerciaux France	728,8
Europe centrale	145,2
Espagne	103,8
Pays nordiques	99,8
Total Europe continentale	1 077,6
États-Unis	818,7
Royaume-Uni	440,5
Écart d'acquisition WFD	2 336,9

Les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affectés aux États-Unis et au Royaume-Uni ont été convertis en USD et GBP, respectivement, aux taux de change à la date d'acquisition et sont convertis en EUR aux taux de clôture à chaque arrêté comptable. L'écart d'acquisition affecté aux zones situés en Europe continentale a été conservé en euros excepté pour les Pays nordiques (en couronnes suédoises).

Conformément à la norme IAS 36, un test de dépréciation est réalisé au moins une fois par an (cf. note 5.4.1 « Écarts d'acquisition – Principes comptables »).

1.3 IMMEUBLES DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé avoir reçu une offre ferme d'un groupement d'investisseurs français de premier plan pour acquérir une participation de 54,2 % dans une coentreprise constituée de cinq centres commerciaux français : Aéroville, So Ouest, Confluence, Toison d'Or et Rennes Alma (cf. note 14 « Événements postérieurs à la clôture » pour plus de détails).

Conformément à la norme IFRS 5, ces immeubles ainsi que les actifs et passifs qui leur sont rattachés sont présentés sur des lignes distinctes dans l'État de la situation financière consolidée : « Immeubles ou titres détenus en vue de la vente » et « Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente ».

Les impacts de cette présentation, identiques sous IFRS et sur une base proportionnelle, sont les suivants :

M€	31/12/2019
ACTIFS NON COURANTS	(2 050,6)
Immeubles de placement	(2 050,6)
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>	<i>(2 049,9)</i>
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>	<i>(0,7)</i>
ACTIFS COURANTS	2 050,6
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente ⁽¹⁾	2 070,2
Clients et comptes rattachés	(11,1)
Créances fiscales	(5,0)
Autres créances	(3,4)
TOTAL ACTIFS	(0,0)
PASSIFS NON COURANTS	(73,1)
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	(52,8)
Dépôts et cautionnements reçus	(20,3)
PASSIFS COURANTS	73,1
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	110,7
Dettes fournisseurs et autres dettes	(29,8)
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	<i>(5,2)</i>
<i>Dettes sur immobilisations</i>	<i>(7,4)</i>
<i>Autres dettes d'exploitation</i>	<i>(17,3)</i>
Autres dettes courantes	(7,8)
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	0,0

(1) Le montant de 2 147,6 millions d'euros présent dans l'État de la situation financière consolidée comprend deux autres actifs.

NOTE 2. PRINCIPES COMPTABLES

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, URW a établi ses comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et applicable à cette date.

Ce référentiel est disponible sur le site : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financialstatements/index_fr.htm.

2.1 RÉFÉRENTIEL IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS APPLICABLES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2019

- IFRS 16 : Contrats de location ;
- IAS 19 – Amendement : Modification, réduction ou liquidation d'un régime ;
- IAS 28 – Amendement : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux ;
- IFRS 9 – Amendement : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2015-2017) (publiées le 12 décembre 2017).

Ces normes, amendements et interprétations n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

APPLICATION D' IFRIC 23 À PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 2019

L'interprétation IFRIC 23 Incertitude relative aux traitements fiscaux traite de la comptabilisation des impôts sur le résultat, quand le traitement contient une incertitude qui affecte l'application d'IAS 12. L'interprétation ne s'applique pas à des taxes en dehors du scope d'IAS 12, et n'inclut pas des exigences particulières quant aux intérêts et pénalités relatives aux incertitudes sur les traitements fiscaux.

L'interprétation traite en particulier des points suivants :

- si une entité doit considérer les incertitudes fiscales séparément ;
- les hypothèses faites par l'entité sur l'examen des traitements fiscaux par les autorités fiscales ;
- comment une entité considère les changements dans les faits et circonstances.

Le Groupe détermine s'il doit considérer chaque incertitude relative aux traitements fiscaux séparément ou ensemble avec une ou plusieurs autres incertitudes et utilise l'approche qui prévoit au mieux la résolution de ces incertitudes. Le Groupe applique un jugement significatif afin d'identifier les incertitudes relatives aux traitements fiscaux.

La première application d'IFRIC 23 a conduit à des reclassifications limitées d'impôts différés passifs. Ainsi les « Impôts différés passifs », tels que présentés au bilan, ont été diminués en contrepartie d'une augmentation équivalente dans les postes « Part non courante des provisions » et « Autres dettes courantes ». Les données du 31 décembre 2018 ont été retraitées en conséquence. Hormis ces reclassifications, la première application d'IFRIC 23 n'a pas eu d'autre impact sur l'État de la situation financière consolidée et/ou l'État du résultat global consolidé d'URW.

APPLICATION D' IFRS 16 À PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 2019

URW a adopté la nouvelle norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019. URW a appliqué IFRS 16 en utilisant la méthode rétrospective modifiée, l'information comparative n'a donc pas été retraitée.

IFRS 16 introduit un modèle de comptabilisation unique des contrats de location, basé sur la situation financière consolidée. Le preneur reconnaît un actif « droits d'utilisation » représentant son droit d'utiliser l'actif sous-jacent et un passif de location représentant son obligation de paiements locatifs. À l'exception des « droits d'utilisation » relatifs aux immeubles de placement, les actifs « droits d'utilisation » sont amortis sur la durée la plus courte entre celle du contrat ou celle d'utilisation de l'actif.

Les charges financières relatives au passif de location sont présentées dans le Résultat financier net.

Il existe des exemptions facultatives sur contrats de location à court terme qu'URW a choisi d'utiliser. La charge locative est alors constatée sur une base linéaire tel que permis par IFRS 16. Avant l'application d'IFRS 16, URW avait déjà capitalisé les obligations locatives, principalement les baux fonciers. Au 31 décembre 2018, 387 millions d'euros étaient comptabilisés dans l'État de la situation financière consolidée au titre de la capitalisation des engagements locatifs (en dettes courantes et non courantes), conformément à IAS 17.

Lors de la première application d'IFRS 16, URW a constaté à l'actif de nouveaux « droits d'utilisation » et des passifs de location pour 474 millions d'euros, principalement pour ses contrats conclus avec l'aéroport international de Los Angeles pour la gestion du Terminal Tom Bradley et du Terminal 1. URW a estimé l'actif « droits d'utilisation » à la date de la première application pour les contrats de location enregistrés antérieurement comme une location simple pour un montant égal au passif de location.

Selon IFRS 16, les paiements des passifs de location sont classés en opérations de financement et les charges d'intérêt associées comme des intérêts payés, alors qu'antérieurement le montant total des paiements locatifs relatifs aux contrats de location simple, étaient compris dans les flux de trésorerie opérationnels avant opération de financement et impôts.

IMPACT D'IFRS 16 EN 2019**État de la situation financière consolidée (impact au 1^{er} janvier 2019)**

- +410 millions d'euros d'augmentation des Immeubles de placement évalués à la juste valeur ;
- +64 millions d'euros dans les Autres actifs corporels ;
- +474 millions d'euros d'augmentation des Dettes de location (dont 441 millions d'euros de non courant et 33 millions d'euros de courant).

État du résultat global consolidé

- +50,7 millions d'euros d'impact positif sur les Loyers Nets (NRI) de 2019 ;
- -23,1 millions d'euros d'augmentation des Charges financières ;
- -0,3 million d'euros d'augmentation des Frais de fonctionnement ;
- +27,3 millions d'euros d'impact positif sur le Résultat Net Récurrent de la Période.

État des flux de trésorerie consolidés

- +62,5 millions d'euros d'impact positif sur le total des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles ;
- -62,5 millions d'euros d'impact négatif sur le total des flux de trésorerie provenant des opérations de financement.

L'écart entre les engagements liés aux contrats de location présentés en engagements hors bilan en application d'IAS 17 au 31 décembre 2018 et les dettes locatives évaluées selon IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019 s'explique comme suit :

	(M€)
Engagements donnés au titre des contrats de location au 31 décembre 2018	896,0
Contrats concernant des actifs de faible valeur	(17,2)
Paiements de loyers variables	(10,3)
Réévaluation des engagements hors bilan pour tenir compte des hypothèses retenues sous IFRS 16	(98,1)
Autres	2,8
Dettes locatives au 1^{er} janvier 2019 (brutes, non actualisées)	773,3
Impact de l'actualisation	(299,5)
Dettes locatives au 1^{er} janvier 2019 (nettes, actualisées)	473,9

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS D'APPLICATION NON OBLIGATOIRES À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2019

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2019 mais n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- Amendements des Références au cadre conceptuel dans les normes IFRS (issus le 29 mars 2018) ;
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 : modification de la définition du terme « significatif » ;
- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- IFRS 17 : Contrats d'assurance ;
- IFRS 3 – Amendement : Regroupements d'entreprises.

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés d'URW est en cours et aucun impact significatif n'est attendu.

2.2 ESTIMATIONS ET HYPOTHÈSES

Certains montants comptabilisés dans les comptes consolidés reflètent les estimations et les hypothèses émises par la Direction, notamment lors de l'évaluation en juste valeur des immeubles de placement et des instruments financiers ainsi que pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Le montant réel peut différer des estimations car l'environnement de l'entreprise peut évoluer différemment de ce qui a été prévu. Dans ce cas, les hypothèses, et le cas échéant, les montants comptabilisés des actifs et passifs affectés sont ajustés de manière prospective.

Les hypothèses et les estimations font l'objet d'une revue permanente et sont basées sur l'expérience et d'autres facteurs, notamment les attentes concernant les événements futurs qui paraissent raisonnables dans les circonstances actuelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les notes suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en note 5.1 « Immeubles de placement », pour les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition, respectivement en notes 5.3 « Actifs incorporels » et 5.4 « Écarts d'acquisition » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en note 7.4 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif ainsi que les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux & Autres et de Congrès & Expositions font l'objet d'expertises indépendantes.

NOTE 3. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 PRINCIPES COMPTABLES

3.1.1 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Entrent dans le périmètre de consolidation les sociétés placées sous le contrôle d'URW, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable.

D'après la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une entité faisant l'objet d'un investissement lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le Groupe prend en compte tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue le contrôle potentiel dont il dispose sur une entité contrôlée. Cette notion de contrôle est réexaminée si les faits et circonstances indiquent la présence de changement sur un ou plusieurs éléments mentionnés ci-dessus.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- Contrôle : consolidation par intégration globale.
- Contrôle conjoint : c'est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Le classement d'un partenariat en tant qu'activité conjointe ou coentreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'opération.
 - Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Les activités conjointes entraînent la comptabilisation pour chaque coparticipant des actifs dans lesquels il a des droits, des passifs dans lesquels il a des obligations, des produits et charges relatifs aux intérêts dans l'activité conjointe.
 - Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.
- Influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

3.1.2 CONVERSION DE DEVICES ÉTRANGÈRES

Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros.

Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- les produits et charges et les autres éléments du résultat global sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- les écarts de conversion latents sur les investissements nets ;
- les écarts de conversion latents sur les avances intra-groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

3.1.3 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la cible et l'étendue des process acquis, et en particulier les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'acquisition est comptabilisée en prenant en compte le total de la contrepartie transférée mesurée à la juste valeur à la date d'acquisition ainsi que le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges. Pour les sociétés comptabilisées par mise en équivalence, les coûts d'acquisition sont capitalisés dans la valeur des titres.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, à la date d'acquisition, les actifs identifiables, les passifs repris et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination sur la base des estimations disponibles à cette date. Il est possible que des ajustements puissent être comptabilisés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en accord avec les principes et normes IFRS.

Dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, l'acquéreur doit réévaluer la participation qu'il détenait précédemment dans l'entreprise acquise, à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabiliser l'éventuel profit ou perte en résultat.

Toute contrepartie éventuelle devant être transférée par l'acquéreur est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. Les variations ultérieures de juste valeur de toute contrepartie éventuelle comptabilisée au passif seront enregistrées en résultat.

Selon IFRS 3 Révisée, l'acquisition complémentaire de titres de participation ne donnant pas le contrôle est considérée comme une transaction de capitaux propres, aucun écart d'acquisition complémentaire n'étant alors constaté.

Par conséquent, lorsqu'il existe une promesse d'achat consentie par URW aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées.

3.2 CONSOLIDATION DE WFD UNIBAIL-RODAMCO N.V.

Depuis le 7 juin 2018 et la finalisation de l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco-Westfield SE ("URW SE", précédemment Unibail-Rodamco SE), WFD Unibail-Rodamco N.V. est détenue à 60 % par les actionnaires d'Unibail-Rodamco-Westfield de manière directe (principe des Actions Jumelées) et à 40 % par URW SE directement.

Fin 2019, WFD Unibail-Rodamco N.V., détient 100 % de URW America qui détient directement et indirectement 92,2 % du portefeuille d'actifs des États-Unis et Unibail-Rodamco-Westfield SE détient par ailleurs indirectement 7,6 % de ce portefeuille.

Conséquemment au principe d'Actions Jumelées et conformément au montage juridique de la Transaction et de la gouvernance de WFD Unibail-Rodamco N.V., l'entité et ses filiales sont consolidées par intégration globale.

Les détenteurs d'Actions Jumelées bénéficient des mêmes droits et obligations vis-à-vis d'URW et WFD Unibail-Rodamco N.V. Par conséquent, l'intérêt économique de 60 % directement détenu par les détenteurs d'Actions Jumelées dans WFD Unibail-Rodamco N.V. est pris en compte dans la ligne « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées », laquelle est répartie en :

- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montant attribuable aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE », et
- « Résultat net de la période attribuable aux détenteurs d'Actions Jumelées analysé par montant attribuable aux membres de WFD Unibail-Rodamco N.V. » tel que publié dans l'état du résultat global.

Dans l'État de la situation financière, la ligne « Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées » est répartie en « Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield SE » et « Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco N.V. ».

3.3 DESCRIPTION DES PRINCIPAUX PARTENARIATS CONTRÔLÉS

Les partenariats contrôlés significatifs sont présentés ci-dessous.

VIPARIS ET PROPEXPO

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco-Westfield SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris-Île-de-France (CCIR). Les activités pertinentes sont, pour ces sociétés, la gestion des sites de Congrès & Expositions. Le Directeur Général des sociétés Viparis est désigné par Unibail-Rodamco-Westfield SE. Il détient les pouvoirs exécutifs pour ces sociétés dans le cadre de la gestion des activités pertinentes.

Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire. Il n'a pas de voix prépondérante.

Chaque partenaire a le même nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration. En cas de partage des voix, les administrateurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante.

Les autres organes de gouvernance/surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale.

Propexpo est une société civile immobilière détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco-Westfield SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La Société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield.

Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, tandis que le Vice-président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de gouvernance/surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle. Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD GERMANY GMBH

Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH est détenue par le Groupe à hauteur de 51 % et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) à hauteur de 49 %.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH et CPPIB en nomme deux.

Conformément à la gouvernance, le Groupe a le contrôle d'Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH qui est donc consolidée par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL WESTFIELD PARLY 2

URW et Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) détiennent le centre commercial Westfield Parly 2 (région parisienne).

Les activités pertinentes sont la commercialisation, l'équipement, la construction et la rénovation, ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Westfield Parly 2.

La Société détenant Westfield Parly 2 est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour l'obtention des autorisations nécessaires à son activité.

Ce gérant est une société du Groupe URW.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (comités de direction, assemblée des associés) n'ont pas de droit de veto sur les activités pertinentes de la Société qui puisse remettre en cause ce contrôle.

De ce fait, le Groupe a le contrôle sur cet actif qui est donc consolidé par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL ET PARKING WESTFIELD FORUM DES HALLES

Le centre commercial et le parking Westfield Forum des Halles situés à Paris sont détenus à hauteur de 65 % par le Groupe et 35 % par AXA, société d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

CENTRE COMMERCIAL WESTFIELD LES 4 TEMPS

Le centre commercial Westfield Les 4 Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.

3.4 ACQUISITIONS ET CESSIONS DE SOCIÉTÉS

3.4.1 ACQUISITIONS D'ENTREPRISES, NETTES DE LA TRÉSORERIE ACQUISE (TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS

(M€)	2019	2018 ⁽²⁾
Prix d'acquisition des titres	(35,5) ⁽¹⁾	(4 716,4)
Trésorerie et comptes courants	-	258,6
Acquisitions de titres consolidés	(35,5)	(4 457,8)

(1) Correspond à l'acquisition de 5,02 % de participation complémentaire dans Centro.

(2) En 2018, concerne principalement l'acquisition de Westfield Corporation.

3.4.2 CESSIONS DE TITRES CONSOLIDÉS (TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES

(M€)	2019	2018
Prix net de cession des titres	223,0	482,4
Trésorerie et comptes courants	68,2	314,7
Cessions de titres de filiales consolidées ⁽¹⁾	291,2	797,2

(1) En 2019, comprend principalement la cession des centres commerciaux Jumbo et Ring-Center.

En 2018, comprend principalement la cession de l'immeuble de bureaux Capital 8 en France.

3.5 TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE ET ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

3.5.1 ENGAGEMENTS D'ACHAT DE TITRES DE PARTICIPATION NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Les actions de préférence convertibles rachetables découlant de l'acquisition de Westfield Corporation sont incluses dans les rubriques « part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » et « part courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle » et sont évaluées à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

3.5.2 RÉSULTAT NET DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

Pour 2019, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- plusieurs centres commerciaux en France (72,2 M€, principalement Westfield Les 4 Temps, Westfield Parly 2 et Westfield Forum des Halles) ;
- les entités du pôle Congrès & Expositions (-42,3 M€) ;
- et plusieurs centres commerciaux en Allemagne (-28,1 M€).

3.6 DESCRIPTION DES ACTIVITÉS CONJOINTES SIGNIFICATIVES

WESTFIELD LONDON

Westfield London est une activité conjointe contrôlée par les deux partenaires (Commerz Real Investmentgesellschaft (CRI) et URW), puisque toutes les décisions majeures relatives aux activités pertinentes de la société (stratégie de location immobilière, standard des contrats de location, dépenses opérationnelles et investissements) nécessitent l'approbation des deux partenaires. Chaque année, le Budget Annuel comprenant les revenus bruts et les dépenses opérationnelles, investissements, les niveaux de loyers à atteindre suite à la revue des loyers de chaque location, les nouvelles locations proposées et le revenu net projeté, doit être approuvé par les deux partenaires. Les accords entre CRI et URW donnent des droits égaux aux deux partenaires dans les actifs et les passifs de la société.

Ainsi, Westfield London est une activité conjointe.

NOTE 4. RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES

4.1 PRINCIPES COMPTABLES

L'information sectorielle est présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe et déterminée en fonction de l'organisation du Groupe et de la structure de reporting interne, conformément à IFRS 8.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

Puisque les entités contrôlées conjointement représentent une part significative des opérations du Groupe aux États-Unis et au Royaume-Uni, l'information sectorielle sur la gestion et le reporting interne du Groupe est préparée en méthode proportionnelle, dans laquelle les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées sur une base proportionnelle, au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence sous IFRS. Le Groupe et ses coentreprises utilisent des méthodes comptables uniformes.

Par conséquent, l'information sectorielle présentée dans cette section est préparée en proportionnelle.

PAR ACTIVITÉ

Le Groupe présente son résultat par secteur d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux & Autres, Congrès & Expositions.

Le pôle Congrès & Expositions regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis) et de location des hôtels à Porte de Versailles (en 2019, le Groupe a transféré les hôtels Novotel Confluence, Pullman Montparnasse et CNIT Hilton du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres).

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Les zones géographiques ont été déterminées selon la définition de la région donnée par le Groupe. Une région est définie comme une zone avec plus d'1 milliard d'euros d'investissement immobilier, une organisation locale comprenant : la fonction « propriétaire » (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des Centres Commerciaux, la fonction finance et un reporting régional consolidé.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- la France, regroupant la France et la Belgique ;
- les États-Unis ;
- l'Europe centrale regroupant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie ;
- l'Espagne ;
- le Royaume-Uni et l'Italie ;
- les Pays nordiques regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande (en 2019, le Groupe a cédé sa participation dans le centre commercial Jumbo à Helsinki, Finlande) ;
- l'Autriche ;
- l'Allemagne ;
- les Pays-Bas.

Les notes suivantes sont présentées selon une base proportionnelle.

4.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

4.2.1 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

État du résultat global consolidé (M€)	2019		Total 2019 en proportionnelle	2018		Total 2018 en proportionnelle
	IFRS	Proportionnelle		IFRS	Proportionnelle	
Revenus locatifs	2 417,6	665,8	3 083,4	2 211,3	408,3	2 619,6
Charges du foncier	(14,5)	(0,3)	(14,9)	(20,9)	(0,8)	(21,7)
Charges locatives refacturées	376,6	73,9	450,5	375,5	47,9	423,4
Charges locatives refacturables	(413,5)	(86,2)	(499,7)	(404,3)	(55,0)	(459,3)
Charges sur immeubles	(380,9)	(147,2)	(528,1)	(321,2)	(79,7)	(400,9)
Charges nettes d'exploitation	(432,3)	(159,8)	(592,1)	(370,9)	(87,6)	(458,5)
Loyers nets	1 985,2	506,0	2 491,2	1 840,3	320,7	2 161,0
Revenus de développement immobilier et de gestion de projets	276,6	-	276,6	215,5	(0,0)	215,5
Charges de développement immobilier et de gestion de projets	(235,2)	-	(235,2)	(178,5)	0,0	(178,5)
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	41,3	-	41,3	37,0	(0,0)	37,0
Revenus des services immobiliers et autres activités	310,1	(0,3)	309,8	307,2	(0,0)	307,2
Dépenses liées aux services immobiliers et autres activités	(211,4)	(0,0)	(211,5)	(198,9)	(4,4)	(203,3)
Résultat net des services immobiliers et autres activités	98,7	(0,3)	98,4	108,2	(4,4)	103,8
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	(77,9)	85,5	7,6	233,9	(195,6)	38,3
Intérêts sur créances	32,2	(9,2)	23,0	32,1	(5,5)	26,6
Contribution des sociétés mises en équivalence	(45,7)	76,3	30,5	266,0	(201,1)	64,9
Frais de structure	(191,5)	(8,9)	(200,3)	(141,4)	(0,4)	(141,8)
Frais de développement	(17,4)	-	(17,4)	(2,1)	-	(2,1)
Amortissements des biens d'exploitation	(2,0)	0,0	(2,0)	(1,9)	-	(1,9)
Frais de fonctionnement	(210,9)	(8,9)	(219,8)	(145,5)	(0,4)	(145,9)
Coûts d'acquisition et coûts liés	(45,8)	(5,7)	(51,5)	(268,7)	-	(268,7)
Revenus des cessions d'actifs de placement	957,2	1,8	959,1	985,4	82,7	1 068,1
Valeur comptable des actifs cédés	(908,3)	(1,0)	(909,3)	(905,3)	(82,8)	(988,1)
Résultat des cessions d'actifs	48,9	0,8	49,7	80,1	(0,0)	80,1
Revenus des cessions de sociétés	223,0	-	223,0	463,4	(0,0)	463,4
Valeur comptable des titres cédés	(203,4)	-	(203,4)	(460,5)	-	(460,5)
Résultat des cessions de sociétés	19,7	-	19,7	3,0	(0,0)	3,0
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs	924,0	90,3	1 014,3	885,1	131,4	1 016,4
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs	(2 026,4)	(603,5)	(2 629,9)	(822,9)	(200,9)	(1 023,8)
Solde net des ajustements de valeurs	(1 102,4)	(513,1)	(1 615,6)	62,2	(69,6)	(7,4)
Dépréciation d'écart d'acquisition	(7,1)	-	(7,1)	(4,9)	-	(4,9)
RÉSULTAT OPERATIONNEL NET	781,8	55,1	836,9	1 977,8	45,1	2 023,0
Résultat des sociétés non consolidées	1,7	0,1	1,8	-	(0,1)	(0,1)
<i>Produits financiers</i>	278,3	1,2	279,5	171,0	0,0	171,0
<i>Charges financières</i>	(670,0)	(59,8)	(729,8)	(502,6)	(37,9)	(540,5)
Coût de l'endettement financier net	(391,7)	(58,7)	(450,4)	(331,6)	(37,9)	(369,5)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	(7,6)	-	(7,6)	28,9	0,0	28,9
Ajustement de valeur des instruments dérivés, dettes et impact de change	(343,5)	3,1	(340,3)	(318,0)	1,0	(317,0)
Actualisation des dettes	(0,7)	-	(0,7)	(0,7)	0,0	(0,7)
RÉSULTAT NET AVANT IMPOTS	40,1	(0,3)	39,8	1 356,5	8,2	1 364,6
Impôt sur les sociétés	1 065,4	0,4	1 065,7	(113,6)	(8,2)	(121,8)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 105,5	0,0	1 105,5	1 242,8	0,0	1 242,8
Résultat net de la période attribuable aux :						
• Détenteurs d'Actions Jumelées	1 103,3	0,0	1 103,3	1 031,1	0,0	1 031,1
• Participations externes ne donnant pas le contrôle	2,2	-	2,2	211,7	-	211,7
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	1 105,5	0,0	1 105,5	1 242,8	0,0	1 242,8

4.2.2 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE EN MÉTHODE PROPORTIONNELLE

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2019		31/12/2019 en	31/12/2018		31/12/2018 en
	IFRS	Proportionnelle	proportionnelle	IFRS ⁽¹⁾	Proportionnelle	proportionnelle ⁽¹⁾
ACTIFS NON COURANTS	61 106,6	2 344,8	63 451,4	62 818,5	2 294,5	65 113,0
Immeubles de placement	45 733,2	11 491,5	57 224,7	47 626,7	11 410,4	59 037,1
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>	<i>44 589,9</i>	<i>11 412,5</i>	<i>56 002,4</i>	<i>46 068,8</i>	<i>11 312,2</i>	<i>57 381,1</i>
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>	<i>1 143,3</i>	<i>79,0</i>	<i>1 222,3</i>	<i>1 557,8</i>	<i>98,2</i>	<i>1 656,0</i>
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 194,6	(9 246,6)	948,0	10 273,3	(9 216,3)	1 057,0
Autres actifs corporels	344,5	1,0	345,5	292,2	2,0	294,2
Écarts d'acquisition	2 878,4	90,5	2 968,9	2 863,1	90,5	2 953,6
Actifs incorporels	984,4	-	984,4	1 130,2	(0,0)	1 130,2
Actifs financiers	343,5	8,4	351,9	302,9	8,0	310,9
Impôts différés actifs	28,4	-	28,4	26,9	(0,0)	26,9
Dérivés à la juste valeur	599,6	-	599,6	303,2	-	303,2
ACTIFS COURANTS	3 896,5	270,6	4 167,1	1 708,7	217,4	1 926,1
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	2 147,6	-	2 147,6	66,2	-	66,2
Stocks	91,2	11,9	103,1	95,2	1,9	97,1
Clients et comptes rattachés	513,0	96,7	609,7	550,6	70,6	621,2
Créances fiscales	303,6	2,7	306,3	285,7	4,0	289,7
Autres créances	352,4	53,8	406,2	341,1	47,5	388,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	488,8	105,5	594,3	369,9	93,3	463,2
TOTAL ACTIFS	65 003,2	2 615,4	67 618,6	64 527,2	2 511,9	67 039,1
Capitaux propres attribuables aux détenteurs d'Actions Jumelées	25 950,8	-	25 950,8	26 176,1	-	26 176,1
Capital	691,9	-	691,9	691,4	-	691,4
Primes d'émission	13 478,2	-	13 478,2	13 471,0	-	13 471,0
Réserves consolidées	10 671,4	-	10 671,4	11 175,0	-	11 175,0
Réserves de couverture et de change	6,1	-	6,1	(192,4)	-	(192,4)
Résultat consolidé	1 103,3	-	1 103,3	1 031,1	-	1 031,1
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres d'Unibail-Rodamco-Westfield S.E.</i>	<i>24 334,4</i>	<i>-</i>	<i>24 334,4</i>	<i>24 594,8</i>	<i>-</i>	<i>24 594,8</i>
• <i>Capitaux propres attribuables aux membres de WFD Unibail-Rodamco N.V.</i>	<i>1 616,4</i>	<i>-</i>	<i>1 616,4</i>	<i>1 581,3</i>	<i>-</i>	<i>1 581,3</i>
Titres hybrides	1 988,8	-	1 988,8	1 989,0	-	1 989,0
Participations externes ne donnant pas le contrôle	3 912,9	-	3 912,9	3 976,4	-	3 976,4
TOTAL CAPITAUX PROPRES	31 852,5	-	31 852,5	32 141,5	-	32 141,5
PASSIFS NON COURANTS	28 291,0	2 375,6	30 666,6	26 371,3	1 928,5	28 299,9
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	172,2	3,3	175,5	178,4	2,1	180,5
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	602,1	-	602,1	491,8	-	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	22 931,6	2 227,9	25 159,5	20 655,3	1 791,2	22 446,5
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location	806,7	9,3	816,0	384,0	9,1	393,1
Dérivés à la juste valeur	1 025,0	-	1 025,0	450,7	0,0	450,7
Impôts différés passifs	2 276,0	116,6	2 392,6	3 669,5	108,7	3 778,1
Part non courante des provisions	110,3	0,3	110,6	128,7	0,3	129,0
Dépôts et cautionnements reçus	218,0	18,0	236,0	231,2	17,1	248,3
Dettes sur investissements	149,1	0,2	149,3	181,8	0,0	181,8
PASSIFS COURANTS	4 859,7	239,8	5 099,5	6 014,4	583,4	6 597,7

(1) Les données au 31 décembre 2018 ont été retraitées comme suit :

- reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur ;
- reclassement des Impôts différés passifs vers la Part non courante des provisions et vers les Autres dettes courantes, conformément à l'application d'IFRIC 23.

État de situation financière consolidée (M€)	31/12/2019		31/12/2019 en	31/12/2018		31/12/2018 en
	IFRS	Proportionnelle	proportionnelle	IFRS ⁽¹⁾	Proportionnelle	proportionnelle ⁽¹⁾
Dettes associées à des immeubles ou titres détenus en vue de la vente	110,7	-	110,7	-	-	-
Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	1,0	-	1,0	1,5	-	1,5
Dettes fournisseurs et autres dettes	1 349,4	151,7	1 501,1	1 401,5	122,8	1 524,3
<i>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>	230,5	43,1	273,6	207,4	27,6	235,0
<i>Dettes sur immobilisations</i>	633,5	34,4	667,9	624,7	31,7	656,4
<i>Autres dettes d'exploitation</i>	485,3	74,2	559,5	569,4	63,5	632,9
Autres dettes courantes	729,8	23,8	753,6	650,9	26,7	677,6
Part courante des emprunts et dettes financières	2 557,4	62,6	2 620,0	3 850,7	432,1	4 282,8
Part courante des emprunts liés à des contrats de location	41,4	-	41,4	2,6	0,0	2,6
Dérivés à la juste valeur	30,1	-	30,1	77,0	-	77,0
Part courante des provisions	39,9	1,7	41,6	30,2	1,7	31,9
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	65 003,2	2 615,4	67 618,6	64 527,2	2 511,9	67 039,1

(1) Les données au 31 décembre 2018 ont été retraitées comme suit :

- reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur;
- reclassement des Impôts différés passifs vers la Part non courante des provisions et vers les Autres dettes courantes, conformément à l'application d'IFRIC 23.

4.3 DÉFINITION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, ainsi que des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actif sur profits non récurrents).

4.4 RÉSULTAT NET PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)	2019			2018 ⁽¹⁾			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	
CENTRES COMMERCIAUX							
FRANCE	Revenus locatifs	714,3	714,3	699,3	-	699,3	
	Charges nettes d'exploitation	(50,9)	(50,9)	(52,1)	-	(52,1)	
	Loyers nets	663,4	-	663,4	647,2	-	647,2
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	1,8	1,8	-	3,1	3,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(277,0)	(277,0)	-	(24,3)	(24,3)
Résultat Centres Commerciaux France	663,4	(275,2)	388,2	647,2	(21,1)	626,1	
ÉTATS-UNIS	Revenus locatifs	957,7	957,7	544,2	-	544,2	
	Charges nettes d'exploitation	(304,9)	(304,9)	(193,1)	-	(193,1)	
	Loyers nets	652,8	-	652,8	351,1	-	351,1
	Contribution des sociétés mises en équivalence	9,0	(36,5)	(27,5)	7,1	(15,4)	(8,3)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,8	0,8	-	(0,2)	(0,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(417,4)	(417,4)	-	(153,4)	(153,4)
Résultat Centres Commerciaux États-Unis	661,8	(453,1)	208,7	358,2	(169,0)	189,2	
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	224,5	224,5	216,9	-	216,9	
	Charges nettes d'exploitation	(1,5)	(1,5)	(5,3)	-	(5,3)	
	Loyers nets	223,0	-	223,0	211,6	-	211,6
	Contribution des sociétés mises en équivalence	39,1	23,2	62,3	46,6	27,5	74,1
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(1,2)	(1,2)	-	(0,2)	(0,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	111,6	111,6	-	149,9	149,9
Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	262,2	133,6	395,7	258,3	177,2	435,4	
ESPAGNE	Revenus locatifs	169,5	169,5	174,7	-	174,7	
	Charges nettes d'exploitation	(12,7)	(12,7)	(19,2)	-	(19,2)	
	Loyers nets	156,8	-	156,8	155,5	-	155,5
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,2)	(0,2)	-	24,5	24,5
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	46,1	46,1	-	124,1	124,1
Résultat Centres Commerciaux Espagne	156,8	45,9	202,7	155,5	148,6	304,1	
ROYAUME-UNI	Revenus locatifs	211,4	211,4	127,7	-	127,7	
	Charges nettes d'exploitation	(54,1)	(54,1)	(28,3)	-	(28,3)	
	Loyers nets	157,3	-	157,3	99,4	-	99,4
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	(0,0)	(0,0)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(611,7)	(611,7)	-	(99,6)	(99,6)
Résultat Centres Commerciaux Royaume-Uni	157,3	(611,7)	(454,4)	99,4	(99,7)	(0,3)	
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	136,3	136,3	151,6	-	151,6	
	Charges nettes d'exploitation	(13,6)	(13,6)	(10,1)	-	(10,1)	
	Loyers nets	122,7	-	122,7	141,5	-	141,5
	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	19,5	19,5	-	0,5	0,5
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	24,7	24,7	-	28,9	28,9
Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	122,7	44,2	166,9	141,5	29,4	170,9	

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit : les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

(2) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisé dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)		2019			2018 ⁽¹⁾		
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat
CENTRE COMMERCIAUX							
	Revenus locatifs	116,7	-	116,7	111,8	-	111,8
	Charges nettes d'exploitation	(5,3)	-	(5,3)	(4,3)	-	(4,3)
	Loyers nets	111,4	-	111,4	107,6	-	107,6
AUTRICHE	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,1	0,1	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(116,5)	(116,5)	-	39,8	39,8
	Résultat Centres Commerciaux Autriche	111,4	(116,5)	(5,1)	107,6	39,8	147,4
	Revenus locatifs	154,6	-	154,6	149,8	-	149,8
	Charges nettes d'exploitation	(11,1)	-	(11,1)	(10,2)	-	(10,2)
	Loyers nets	143,5	-	143,5	139,6	-	139,6
ALLEMAGNE	Contribution des sociétés mises en équivalence	2,7	(7,0)	(4,2)	1,0	(1,9)	(0,9)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,2)	(0,2)	-	(0,3)	(0,3)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(179,0)	(179,0)	-	(23,8)	(23,8)
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne	146,2	(186,1)	(40,0)	140,6	(26,1)	114,5
	Revenus locatifs	71,0	-	71,0	70,4	-	70,4
	Charges nettes d'exploitation	(8,6)	-	(8,6)	(11,5)	-	(11,5)
	Loyers nets	62,4	-	62,4	59,0	-	59,0
PAYS-BAS	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	1,4	1,4	-	(0,7)	(0,7)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(89,6)	(89,6)	-	(80,8)	(80,8)
	Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas	62,4	(88,2)	(25,8)	59,0	(81,5)	(22,5)
TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX		2 344,0	(1 507,1)	837,0	1 967,1	(2,4)	1 964,7
BUREAUX & AUTRES							
	Revenus locatifs	78,1	-	78,1	132,2	-	132,2
	Charges nettes d'exploitation	(6,0)	-	(6,0)	(8,5)	-	(8,5)
	Loyers nets	72,0	-	72,0	123,8	-	123,8
FRANCE	Contribution des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	46,5	46,5	-	56,6	56,6
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	184,2	184,2	-	205,6	205,6
	Résultat Bureaux France	72,0	230,7	302,8	123,8	262,3	386,0
	Revenus locatifs	40,8	-	40,8	31,8	-	31,8
	Charges nettes d'exploitation	(10,0)	-	(10,0)	(6,8)	-	(6,8)
	Loyers nets	30,8	-	30,8	25,0	-	25,0
AUTRES PAYS	Contribution des sociétés mises en équivalence	0,0	-	0,0	-	-	-
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,9	0,9	-	(0,2)	(0,2)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	39,0	39,0	-	(51,7)	(51,7)
	Résultat Bureaux autres pays	30,8	39,8	70,7	25,0	(51,9)	(26,9)
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX		102,9	270,6	373,4	148,7	210,4	359,1

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit : les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

(2) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

Résultat net par activité au format proportionnel (M€)	2019			2018 ⁽¹⁾		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽²⁾	Résultat
CONGRÈS & EXPOSITIONS						
Revenus locatifs	208,5	-	208,5	209,2	-	209,2
Charges nettes d'exploitation	(113,4)	-	(113,4)	(109,3)	-	(109,3)
FRANCE Loyers nets	95,1	-	95,1	99,9	-	99,9
Résultat opérationnel sur sites	61,7	-	61,7	64,9	-	64,9
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	(15,4)	(180,6)	(196,0)	(13,1)	(76,5)	(89,7)
Dépréciation d'écart d'acquisition	-	(7,1)	(7,1)	-	(4,9)	(4,9)
TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	141,5	(187,7)	(46,2)	151,6	(81,4)	70,2
Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets	41,3	(141,4)	(100,1)	37,0	(32,3)	4,7
Résultat net des autres services	52,0	(7,9)	44,1	52,1	(13,2)	38,9
Frais de fonctionnement	(202,3)	-	(202,3)	(143,8)	-	(143,8)
Frais de développement	(17,4)	-	(17,4)	(2,1)	-	(2,1)
Frais d'acquisition	-	(51,5)	(51,5)	-	(268,7)	(268,7)
RÉSULTAT OPERATIONNEL NET	2 461,9	(1 625,0)	836,9	2 210,6	(187,6)	2 023,0
Résultat des sociétés non consolidées	1,8	-	1,8	(0,1)	-	(0,1)
Résultat financier	(450,4)	(348,6)	(799,0)	(369,5)	(288,8)	(658,3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	2 013,4	(1 973,6)	39,8	1 841,0	(476,4)	1 364,6
Impôt sur les sociétés	(50,8)	1 116,5	1 065,7	(27,9)	(93,9)	(121,8)
RÉSULTAT NET	1 962,6	(857,1)	1 105,5	1 813,1	(570,2)	1 242,8
Participations ne donnant pas le contrôle	(202,9)	200,7	(2,2)	(203,4)	(8,4)	(211,7)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE ATTRIBUABLE AUX PORTEURS D'ACTIONS JUMELÉES	1 759,7	(656,4)	1 103,3	1 609,8	(578,6)	1 031,1

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit: les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

(2) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, l'amortissement de la juste valeur des actifs et passifs comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

4.4.1 REVENUS LOCATIFS

PRINCIPES COMPTABLES DE RECONNAISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

TRAITEMENT COMPTABLE DES LOYERS D'IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immobilisations données en location dans le cadre d'opérations de location simple sont présentées à l'actif de l'état de situation financière en immeubles de placement. Les revenus locatifs sont enregistrés de manière linéaire sur la durée ferme du bail.

Dans le cas d'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

LOYERS ET DROITS D'ENTRÉE

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux & Autres au cours de la période.

Conformément à la norme IFRS 16, les franchises de loyers, les paliers, les autres aménagements de loyers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

DÉTAIL DES REVENUS LOCATIFS PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

(en M€, hors taxe)	2019	2018 ⁽¹⁾
Centres Commerciaux	2 755,9	2 246,4
France	714,3	699,3
États-Unis	957,7	544,2
Europe centrale	224,5	216,9
Espagne	169,5	174,7
Royaume-Uni	211,4	127,7
Pays nordiques	136,3	151,6
Autriche	116,7	111,8
Allemagne	154,6	149,8
Pays-Bas	71,0	70,4
Bureaux & Autres	118,9	164,0
France	78,1	132,2
Autres pays	40,8	31,8
Congrès & Expositions	208,5	209,2
Total	3 083,4	2 619,6

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit: les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

REVENUS MINIMAUX GARANTIS DANS LE CADRE DES CONTRATS DE LOCATION SIMPLE EN PROPORTIONNELLE

Au 31 décembre 2019, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

Loyers futurs minimaux par année (M€)

Année	Centres Commerciaux	Bureaux & Autres	Total
2020	2 073,9	97,8	2 171,7
2021	1 734,1	93,0	1 827,1
2022	1 378,7	85,4	1 464,1
2023	1 034,5	69,9	1 104,4
2024	843,6	66,1	909,7
2025	677,1	51,0	728,1
2026	560,7	47,0	607,7
2027	477,3	44,2	521,5
2028	346,8	40,4	387,2
2029	229,7	29,0	258,7
2030	151,7	27,2	178,9
Au-delà	183,6	26,8	210,4
Total	9 691,7	677,8	10 369,5

4.4.2 CHARGES NETTES D'EXPLOITATION

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

CHARGES DU FONCIER

BAUX À CONSTRUCTION

Les baux à construction sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 16 tel que décrit dans la note 5.1.1 « Immeubles de placement – Principes comptables ».

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.1.1 « Immeubles de placement – Principes comptables ».

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, en particulier en France.

CHARGES LOCATIVES REFACTURÉES ET REFACTURABLES

Selon IFRS 15, le Groupe a présenté séparément les charges locatives refacturées aux locataires et les charges locatives refacturables. Les chiffres correspondants ont par conséquent été retraités.

Le montant net correspond essentiellement aux charges sur locaux vacants.

CHARGES SUR IMMEUBLES

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

4.4.3 RÉSULTAT NET DES SERVICES IMMOBILIERS ET AUTRES ACTIVITÉS

RECONNAISSANCE DU REVENU

Le résultat opérationnel sur sites Congrès & Expositions, les activités Aéroports et le résultat des autres prestations composent le résultat des autres activités.

Sur la base de l'analyse des contrats existants, la méthode actuelle de reconnaissance des revenus est conforme à IFRS 15.

Les contrats relatifs à l'activité Congrès & Expositions sont des conventions d'occupation ou baux civils de courte durée, incluant la location d'espaces et locaux ainsi que la fourniture de prestations

de services. Les prestations de services sont indissociables de la mise à disposition des espaces et locaux, elles constituent un ensemble de services inhérents à la prestation de location. L'ensemble des prestations doivent donc être considérées comme un contrat unique (une obligation de performance unique) dans le cadre de la reconnaissance du revenu selon IFRS 15.

Les revenus sont reconnus au *pro rata temporis* sur la durée de location des espaces et locaux.

Le revenu des autres prestations est reconnu au moment de la prestation de service.

Les revenus des autres activités regroupent :

- les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux secteurs Bureaux & Autres et Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe ;
- les honoraires facturés pour la commercialisation et le conseil en réalisation promotion. Ces honoraires sont immobilisés en consolidation dans les sociétés propriétaires après élimination de la marge interne réalisée ;

- les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

(M€)	2019	2018
Résultat des autres activités	98,4	103,8
Congrès & Expositions	46,3	51,7
Autres prestations	52,0	52,1



4.4.4 RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET DE GESTION DE PROJETS

RECONNAISSANCE DU REVENU

Le résultat net des activités de développement immobilier et gestion de projets concerne l'activité Développement, Design et Construction (DD&C) qui comprend trois types de services : conception du projet, développement et enfin construction du projet immobilier.

Sur la base de l'analyse des contrats existants, les services DD&C sont indissociables étant donné que le client ne peut bénéficier de chaque service de façon isolée ou associé à d'autres ressources immédiatement disponibles. En effet, les services sont regroupés et génèrent un unique résultat commercial. En tant que tel, le Groupe considère que les trois types de contrats devraient être combinés en un seul contrat (et une seule obligation de performance) dans le cadre de la comptabilisation du chiffre d'affaires selon IFRS 15.

Les revenus issus de l'activité DD&C sont constitués de contrats à prix fixe. URW a choisi d'utiliser la méthode de constatation des revenus à l'avancement, déterminés en fonction des dépenses engagées.

Les dépenses comprennent les coûts de construction et les coûts de gestion de projet associés.

4.4.5 FRAIS DE FONCTIONNEMENT

Ils se composent, pour le Groupe, des frais de personnel, des frais de siège, des frais de fonctionnement et des dépenses relatives aux projets en développement non capitalisés ainsi que des amortissements et loyers relatifs aux sièges d'URW à Paris et en régions.

4.4.6 COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS

En 2019, les coûts d'acquisition et coûts liés s'élèvent à -51,5 millions d'euros (contre -268,7 millions d'euros en 2018). Ils comprennent principalement les coûts d'intégration de Westfield notamment les coûts de déploiement de la marque dans dix centres commerciaux en Europe continentale, des honoraires de conseil, des coûts d'intégration des systèmes informatiques, des indemnités de départ et des coûts liés à la fermeture des locaux de Sydney.

En 2018, ils comprenaient principalement les coûts liés à l'acquisition de Westfield Corporation.

4.5 AUTRES INFORMATIONS SECTORIELLES EN PROPORTIONNELLE

4.5.1 RÉCONCILIATION ENTRE LE RÉSULTAT SECTORIEL PAR ACTIVITÉ ET L'ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ EN PROPORTIONNELLE

POUR 2019

(M€)	Loyers nets	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets, résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et coûts liés	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
Centres Commerciaux									
France	663,4	-	-	-	1,8	(277,0)	-	-	388,2
États-Unis	652,8	-	(27,5)	-	0,8	(417,4)	-	-	208,7
Europe centrale	223,0	-	62,3	-	(1,2)	111,6	-	-	395,7
Espagne	156,8	-	-	-	(0,2)	46,1	-	-	202,7
Royaume-Uni	157,3	-	-	-	-	(611,7)	-	-	(454,4)
Pays nordiques	122,7	-	-	-	19,5	24,7	-	-	166,9
Autriche	111,4	-	-	-	0,1	(116,5)	-	-	(5,1)
Allemagne	143,5	-	(4,2)	-	(0,2)	(179,0)	-	-	(40,0)
Pays-Bas	62,4	-	-	-	1,4	(89,6)	-	-	(25,8)
Total Centres Commerciaux	2 293,2	-	30,5	-	22,0	(1 508,8)	-	-	837,0
Bureaux & Autres									
France	72,0	-	-	-	46,5	184,2	-	-	302,8
Autres	30,8	-	0,0	-	0,9	39,0	-	-	70,7
Total Bureaux & Autres	102,9	-	0,0	-	47,4	223,2	-	-	373,4
C. & E. ⁽¹⁾									
France	95,1	46,3	-	-	-	(180,6)	-	(7,1)	(46,2)
Total C. & E.	95,1	46,3	-	-	-	(180,6)	-	(7,1)	(46,2)
Non affectable	-	93,4	-	(219,8)	-	(149,4)	(51,5)	-	(327,3)
TOTAL 2019	2 491,2	139,7	30,5	(219,8)	69,4	(1 615,6)	(51,5)	(7,1)	836,9

(1) Activité Congrès & Expositions.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

POUR 2018⁽²⁾

(M€)	Loyers nets	Résultat net des activités de développement immobilier et de gestion de projets, résultat net des services immobiliers et autres activités	Contribution des sociétés mises en équivalence	Frais de fonctionnement	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Coûts d'acquisition et coûts liés	Dépréciation d'écart d'acquisition	Total
Centres Commerciaux									
France	647,2	-	-	-	3,1	(24,3)	-	-	626,1
États-Unis	351,1	-	(8,3)	-	(0,2)	(153,4)	-	-	189,2
Europe centrale	211,6	-	74,1	-	(0,2)	149,9	-	-	435,4
Espagne	155,5	-	-	-	24,5	124,1	-	-	304,1
Royaume-Uni	99,4	-	-	-	(0,0)	(99,6)	-	-	(0,3)
Pays nordiques	141,5	-	-	-	0,5	28,9	-	-	170,9
Autriche	107,6	-	-	-	-	39,8	-	-	147,4
Allemagne	139,6	-	(0,9)	-	(0,3)	(23,8)	-	-	114,5
Pays-Bas	59,0	-	-	-	(0,7)	(80,8)	-	-	(22,5)
Total Centres Commerciaux	1 912,4	-	64,9	-	26,6	(39,3)	-	-	1 964,7
Bureaux & Autres									
France	123,8	-	-	-	56,6	205,6	-	-	386,0
Autres	25,0	-	-	-	(0,2)	(51,7)	-	-	(26,9)
Total Bureaux & Autres	148,8	-	-	-	56,4	153,9	-	-	359,1
C. & E.⁽¹⁾									
France	99,8	51,7	-	-	(0,0)	(76,5)	-	(4,9)	70,2
Total C. & E.	99,8	51,7	-	-	(0,0)	(76,5)	-	(4,9)	70,2
Non affectable	-	89,1	0,0	(145,9)	-	(45,5)	(268,7)	-	(371,0)
TOTAL 2018	2 161,0	140,8	64,9	(145,9)	83,1	(7,4)	(268,7)	(4,9)	2 023,0

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) En 2018, les données ont été retraitées comme suit : les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

4.5.2 ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

POUR 2019

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
Centres Commerciaux								
France	13 452,9	731,7	-	3,9	2 062,3	250,6	16 501,5	582,9
États-Unis	14 558,4	852,6	203,2	439,1	-	282,4	16 335,8	914,1
Europe centrale	4 599,0	255,7	711,0	22,8	-	23,5	5 612,0	715,5
Espagne	3 743,1	103,8	-	37,4	-	31,6	3 915,8	270,2
Royaume-Uni & Italie	4 105,5	454,0	-	253,9	-	187,3	5 000,7	389,7
Pays nordiques	3 124,8	132,6	-	0,6	-	33,8	3 291,8	532,0
Autriche	2 433,9	72,9	-	0,6	-	17,8	2 525,2	529,5
Allemagne	3 363,2	347,1	33,9	52,5	-	114,0	3 910,7	436,2
Pays-Bas	1 589,3	-	-	0,0	-	27,0	1 616,3	63,3
Total Centres Commerciaux	50 970,0	2 950,4	948,0	810,9	2 062,3	968,1	58 709,7	4 433,5
Bureaux & Autres								
France	2 378,0	-	-	154,7 ⁽²⁾	24,6	69,3	2 626,6	73,9
Autres	1 234,6	-	-	0,0	60,7	52,8	1 348,1	72,0
Total Bureaux & Autres	3 612,6	-	-	154,7	85,3	122,1	3 974,7	146,0
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 642,2	8,2	-	241,8 ⁽³⁾	-	131,3	3 023,5	243,3
Total C. & E.	2 642,2	8,2	-	241,8⁽³⁾	-	131,3	3 023,5	243,3
Non affectable	-	10,2	-	1 102,4⁽⁴⁾	-	798,1⁽⁵⁾	1 910,7	30 943,3
Total 31/12/2019	57 224,7	2 968,9	948,0	2 309,8	2 147,6	2 019,5	67 618,6	35 766,1

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspond essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspond principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

POUR 2018⁽¹⁾

(M€)	Immeubles de placement ⁽²⁾	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants ⁽²⁾	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
Centres Commerciaux								
France	15 449,6	731,7	(0,0)	7,5	16,5	288,4	16 493,7	726,2
États-Unis	14 056,2	836,5	229,4	535,3	-	210,3	15 867,7	2 275,9
Europe centrale	4 417,8	255,7	791,6	20,3	-	27,3	5 512,8	678,9
Espagne	3 621,3	103,8	-	27,2	-	30,2	3 782,5	321,0
Royaume-Uni & Italie	4 443,7	431,8	-	231,9	-	177,2	5 284,5	413,1
Pays nordiques	3 333,7	148,5	-	1,0	-	33,4	3 516,6	557,6
Autriche	2 489,3	72,9	-	0,9	-	13,1	2 576,2	517,8
Allemagne	3 336,6	347,1	36,0	33,2	-	101,4	3 854,3	403,8
Pays-Bas	1 550,3	-	-	0,0	-	19,2	1 569,5	80,5
Total Centres Commerciaux	52 698,3	2 928,0	1 057,0	857,2	16,5	900,5	58 457,7	5 975,0
Bureaux & Autres								
France	2 455,3	-	-	156,3 ⁽⁴⁾	-	136,4	2 748,0	102,9
Autres	1 122,2	-	-	-	49,7	35,4	1 207,3	34,3
Total Bureaux & Autres	3 577,5	-	-	156,3	49,7	171,8	3 955,3	137,3
C. & E.⁽³⁾								
France	2 761,2	15,3	-	244,5 ⁽⁵⁾	-	127,8	3 148,8	240,5
Total C. & E.	2 761,2	15,3	-	244,5⁽⁵⁾	-	127,8	3 148,8	240,5
Non affectable	-	10,3	-	807,3⁽⁶⁾	-	659,7⁽⁷⁾	1 477,3	28 544,9
Total 31/12/2018	59 037,1	2 953,6	1 057,0	2 065,4	66,2	1 859,9	67 039,1	34 897,6

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit : les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

(2) Le 31 décembre 2018 a été retraité comme suit: reclassement des aéroports Los Angeles (LAX) et Chicago d'actifs incorporels à immeubles de placement évalués à la juste valeur. De plus, la Marque WFD est considérée comme un actif corporate et est ainsi reclassée de « Centres Commerciaux » à « Non affectable ».

(3) Activité Congrès & Expositions.

(4) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(5) Correspond essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(6) Correspond principalement aux dérivés et aux actifs incorporels.

(7) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

4.5.3 INVESTISSEMENTS PAR ACTIVITÉ EN PROPORTIONNELLE

(M€)	2019			2018		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur ⁽³⁾	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements
Centres Commerciaux						
France	315,8	116,0	431,8	300,3	190,1	490,5
États-Unis	240,0	15,9	255,9	142,3	9,0	151,3
Europe centrale	18,8	5,3	24,1	25,5	2,8	28,3
Espagne	28,8	46,1	74,8	218,2	15,5	233,7
Royaume-Uni & Italie	77,1	3,7	80,8	75,1	2,9	78,1
Pays nordiques	36,9	2,2	39,0	41,4	-	41,4
Autriche	42,8	-	42,8	39,0	-	39,0
Allemagne	27,6	78,9	106,5	30,3	38,8	69,1
Pays-Bas	92,6	36,0	128,5	34,8	72,1	106,9
Total Centres Commerciaux	880,3	304,0	1 184,3	906,9	331,4	1 238,3
Bureaux & Autres						
France	192,4	27,3	219,6	136,4	33,5	169,9
Autres	63,5	81,7	145,2	107,5	39,7	147,2
Total Bureaux & Autres	255,9	108,9	364,8	243,9	73,1	317,0
C. & E.⁽¹⁾						
France	161,6	-	161,6	103,1	4,0	107,1
Total C. & E.	161,6	-	161,6	103,1	4,0	107,1
TOTAL	1 297,8	412,9	1 710,8	1 254,0	408,5	1 662,4

(1) Activité Congrès & Expositions.

(2) Avant transfert entre catégories d'immeubles de placement.

(3) En 2018, les données ont été retraitées comme suit: les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

NOTE 5. IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION

5.1 IMMEUBLES DE PLACEMENT

5.1.1 PRINCIPES COMPTABLES

IMMEUBLES DE PLACEMENT (IAS 40 & IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché. Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie). Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

URW respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes⁽¹⁾ sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement. Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Conformément aux normes IFRS 16 et IAS 40, les droits d'utilisation découlant de contrats de location d'actifs répondant aux critères de définition d'un immeuble de placement sont enregistrés à la juste valeur.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe deux fois par an.

Les projets pour lesquels la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable continuent à être valorisés à leur coût jusqu'à ce qu'il soit possible de déterminer une juste valeur de façon fiable ou jusqu'à un an avant que la construction ne soit achevée.

Le Groupe estime qu'un projet de développement peut être évalué de façon fiable à la juste valeur si les trois conditions suivantes sont toutes remplies :

- toutes les autorisations administratives nécessaires à la réalisation du projet ont été obtenues ;
- le contrat de construction a été signé et les travaux ont débuté ;
- l'incertitude sur le montant des loyers futurs a été levée.

Si la date de livraison de l'actif est inférieure à une année, le projet est systématiquement évalué à sa juste valeur.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée d'une décote afin de tenir compte des frais de cession et des droits d'enregistrement⁽²⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux & Autres, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs issues

de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple), les données commerciales et les prévisions de *cash-flow* établies par le Groupe à travers les *business plans* pluriannuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de *cash-flows* actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit sur les *cash-flows* (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement, d'actualisation ou de sortie utilisés pour calculer la valeur de sortie (en capitalisant le loyer de sortie).

Les sites du pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de Congrès & Expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction ou, à défaut, sur dix ans, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, ainsi que les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice (N) la variation de valeur de chaque immeuble, déterminée de la façon suivante : valeur de marché N - valeur de marché N-1 + montant des travaux et dépenses capitalisées de l'exercice N.

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'état de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la valeur recouvrable estimée du projet. La valeur recouvrable du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements en prenant en compte la date de livraison estimée, les coûts de développements projetés et en considérant un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets attendus. Lorsque la valeur recouvrable estimée est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'état de situation financière.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations, février 2013.

(2) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

5.1.2 IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR: BASE IFRS

(M€)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Centres Commerciaux	38 971,4	40 142,2
France	12 991,9	14 692,3
États-Unis	6 437,1	6 019,7
Europe centrale	4 413,5	4 243,4
Espagne	3 562,4	3 486,7
Royaume-Uni & Italie	2 407,8	2 562,8
Pays nordiques	3 114,6	3 333,7
Autriche	2 433,9	2 489,3
Allemagne	2 021,0	2 111,9
Pays-Bas	1 589,3	1 202,4
Bureaux & Autres	2 977,3	3 295,1
France	2 255,3	2 530,0
Autres pays	722,1	765,1
Congrès & Expositions	2 641,2	2 631,5
TOTAL	44 589,9	46 068,8

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit :

- les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions ;
- reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

(M€)	Centres Commerciaux	Bureaux & Autres	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2017⁽¹⁾	31 129,1	3 433,3	2 619,1	37 181,5	-	37 181,5
Acquisitions	184,8	32,1	0,2	217,1	-	217,1
Entrée dans le périmètre de consolidation	8 430,5	372,3	-	8 802,8	-	8 802,8
Dépenses capitalisées	573,5	189,7	102,6	865,8	-	865,8
Cessions et sorties de périmètre	(422,3)	(1 146,7)	(0,0)	(1 569,0)	-	(1 569,0)
Reclassements et transferts de catégories	68,0	265,7	11,0	344,6	16,5	361,2
Actualisation	4,2	1,0	-	5,2	-	5,2
Variations de juste valeur	31,4	158,4	(101,4)	88,4	-	88,4
Variations de change	(21,6)	(10,7)	-	(32,3)	-	(32,3)
Reclassement des Aéroports de Los Angeles (LAX) & Chicago	164,6	-	-	164,6	-	164,6
31/12/2018⁽¹⁾	40 142,2	3 295,1	2 631,5	46 068,8	16,5	46 085,3
Droits d'utilisation de l'actif	462,6	-	10,8	473,4	-	473,4
Acquisitions	(5,4)	3,3	-	(2,1)	-	(2,1)
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	679,5	226,7	161,4	1 067,6	-	1 067,6
Cessions et sorties de périmètre	(253,8)	(798,4)	-	(1 052,2)	-	(1 052,2)
Reclassements et transferts de catégories ⁽³⁾	(1 382,2)	63,6	(0,1)	(1 318,7)	2 050,1	731,4
Actualisation	4,2	-	-	4,2	-	4,2
Variations de juste valeur	(870,7)	170,9	(162,3)	(862,1)	-	(862,1)
Variations de change	194,9	16,2	-	211,1	-	211,1
31/12/2019	38 971,4	2 977,3	2 641,2	44 589,9	2 066,6	46 656,5

(1) En 2017 et 2018, les données ont été retraitées comme suit :

- les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions ;
- reclassement des aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur.

(2) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement :

- des Centres Commerciaux en France et aux Pays-Bas ;
- des Bureaux en France ;
- des sites de Congrès & Expositions comme le Parc des Expositions de la Porte de Versailles.

(3) Inclut le transfert d'IPUC évalué au coût à immeuble de placement à la juste valeur, principalement Westfield Mall of the Netherlands, le projet d'extension de La Part-Dieu, le projet de bureaux Gaité et le projet de centre commercial Les Ateliers Gaité et la reclassification en immeubles détenus en vue de la vente pour -2 050,1 millions d'euros relatifs principalement à la transaction portant sur cinq centres commerciaux français décrite en notes 1.3 « Immeubles détenus en vue de la vente » et 14 « Évènements postérieurs à la clôture ».

HYPOTHÈSES DE VALORISATION ET SENSIBILITÉS

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, URW a considéré la classification de ses actifs en niveau 3, au sens de la norme IFRS 13, comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'URW.

Au 31 décembre 2019, 98 % du patrimoine d'URW est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à -69,1 millions d'euros (contre -100,2 millions d'euros en 2018). Ces montants viennent corriger les valeurs d'expertise des actifs inscrites au bilan.

Les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

CENTRES COMMERCIAUX

Les centres commerciaux sont valorisés à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ^{2(a)}	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des loyers nets ^(d)
France	Max	7,7 %	851	8,5 %	7,5 %	12,9 %
	Min	2,0 %	163	5,3 %	3,6 %	2,0 %
	Moy. pondérée	4,2 %	527	5,8 %	4,1 %	3,7 %
Europe centrale	Max	6,8 %	611	8,4 %	7,8 %	2,9 %
	Min	4,4 %	138	6,3 %	4,7 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,9 %	393	6,8 %	5,0 %	2,5 %
Espagne	Max	8,0 %	572	9,2 %	6,8 %	3,4 %
	Min	4,1 %	133	6,8 %	4,3 %	1,1 %
	Moy. pondérée	4,4 %	355	7,0 %	4,5 %	3,1 %
Pays nordiques	Max	5,3 %	449	8,3 %	5,2 %	3,8 %
	Min	3,7 %	187	6,1 %	3,9 %	2,5 %
	Moy. pondérée	4,1 %	375	6,5 %	4,1 %	3,4 %
Allemagne	Max	7,3 %	473	8,0 %	6,9 %	3,8 %
	Min	3,9 %	161	5,9 %	3,9 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,6 %	304	6,2 %	4,5 %	2,8 %
Autriche	Max	4,5 %	407	6,1 %	4,2 %	2,8 %
	Min	4,2 %	362	6,1 %	4,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,4 %	383	6,1 %	4,2 %	2,5 %
Pays-Bas	Max	7,2 %	371	7,9 %	7,1 %	3,9 %
	Min	4,2 %	154	5,9 %	4,3 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,9 %	252	6,6 %	5,2 %	3,2 %
États-Unis	Max	11,0 %	2 380	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	3,1 %	107	5,5 %	4,3 %	0,5 %
	Moy. pondérée	4,1 %	584	6,3 %	5,1 %	4,1 %
Royaume-Uni et Italie	Max	4,6 %	703	6,1 %	4,9 %	3,6 %
	Min	4,1 %	661	6,1 %	4,7 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,3 %	680	6,1 %	4,9 %	3,0 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque et les activités dans les aéroports ne sont pas inclus dans cette table. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

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

(b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur six à dix ans en fonction de la durée du modèle DCF utilisé).

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

Pour les États-Unis, la répartition entre centres commerciaux Flagship et Regional est la suivante :

Centres Commerciaux – 31/12/2019		Taux de rendement	Loyer en € par m ^{2(a)}	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des loyers nets ^(d)
Flagships américains	Max	5,1 %	2 380	7,0 %	6,0 %	5,5 %
	Min	3,1 %	415	5,5 %	4,3 %	2,8 %
	Moy. pondérée	3,8 %	808	6,0 %	4,8 %	4,2 %
Regionals américains	Max	11,0 %	494	12,0 %	10,5 %	16,0 %
	Min	4,1 %	107	6,5 %	5,8 %	0,5 %
	Moy. pondérée	6,0 %	305	8,1 %	6,9 %	3,6 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus. Les actifs vacants, les actifs faisant l'objet d'une offre et les actifs en restructuration ne sont pas inclus dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ou non contrôlés, la marque et les activités des aéroports ne sont pas inclus dans cette table. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m².
 (b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
 (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
 (d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur dix ans).

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle Centres Commerciaux est stable à 4,3 % au 31 décembre 2019 comparé au 31 décembre 2018.

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -2 871 millions d'euros (ou -5,5 %) la valeur du patrimoine Centres Commerciaux d'URW (hors actifs en développement, la marque et les activités dans les Aéroports).

BUREAUX & AUTRES

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux & Autres – 31/12/2019		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ^{2(a)}	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de capitalisation ^(c)	TCAM des loyers nets ^(d)
France	Max	9,6 %	511	8,5 %	8,0 %	12,5 %
	Min	4,6 %	106	5,7 %	3,8 %	(0,2 %)
	Moy. pondérée	5,1 %	400	5,9 %	4,5 %	2,8 %
Pays nordiques	Max	9,7 %	227	9,4 %	7,8 %	3,1 %
	Min	6,2 %	175	7,0 %	5,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	7,6 %	196	8,0 %	6,4 %	2,6 %
Autres pays	Max	12,2 %	182	8,8 %	8,9 %	24,1 %
	Min	4,6 %	40	5,5 %	3,8 %	0,5 %
	Moy. pondérée	6,5 %	129	7,4 %	5,9 %	3,4 %
États-Unis	Max	8,9 %	689	9,3 %	8,5 %	6,4 %
	Min	4,5 %	280	6,9 %	5,9 %	2,9 %
	Moy. pondérée	6,5 %	446	7,5 %	6,3 %	5,2 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. Les immeubles vacants, les immeubles en restructuration et les immeubles faisant l'objet d'une offre d'achat ne sont pas pris en compte dans le calcul du Min et du Max. Les actifs en développement ne sont pas inclus dans cette table, ni l'actif britannique. Les actifs consolidés en intégration globale et en contrôle conjoint sont inclus.

- (a) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.
 (b) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.
 (c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.
 (d) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur trois à dix ans en fonction de durée du modèle DCF utilisé).

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du portefeuille Bureaux & Autres a baissé de -27 points de base, à 5,5 %.

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -118 millions d'euros (ou -4,9 %) la valeur totale du patrimoine Bureaux & Autres (loués et vacants, hors actifs en développement).

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Les valorisations d'experts font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,3 % au 31 décembre 2019, stable par rapport au 31 décembre 2018.

Une augmentation de +25 points de base du coût moyen pondéré du capital, déterminé au 31 décembre 2019, ferait diminuer de -111,7 millions d'euros (-4,7 %) la valeur totale du patrimoine Congrès & Expositions.

5.1.3 IMMEUBLES DE PLACEMENT EN COURS DE CONSTRUCTION ÉVALUÉS AU COÛT

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Centres Commerciaux	755,6	1 199,1
France	262,8	441,2
États-Unis	18,7	16,6
Europe centrale	39,9	34,9
Espagne	179,7	134,1
Royaume-Uni & Italie	21,7	62,7
Pays nordiques	10,2	-
Autriche	-	-
Allemagne	222,7	161,8
Pays-Bas	-	347,9
Bureaux & Autres	387,8	358,7
France	122,7	166,7
Autres pays	265,1	192,0
Congrès & Expositions	-	-
TOTAL	1 143,3	1 557,8

Au 31 décembre 2019, les immeubles de placement en cours de construction évalués au coût sont notamment composés :

- de projets d'extension de centres commerciaux tels que le projet d'extension de Garbera ;
- de projets de développement de centres commerciaux comme Altamar ;
- de projets de développement de bureaux tels que Sisters à La Défense ;
- de projets à usage mixte notamment Westfield Hambourg.

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2019. Des dépréciations ont été comptabilisées pour un montant total de 72,8 millions d'euros.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2017	1 433,6	(90,9)	1 342,8	-	1 342,8
Acquisitions	30,8	-	30,8	-	30,8
Entrées dans le périmètre de consolidation	309,2	-	309,2	-	309,2
Dépenses capitalisées	368,4	-	368,4	-	368,4
Cessions et sorties de périmètre	(61,1)	3,0	(58,1)	-	(58,1)
Reclassements et transferts de catégories	(417,5)	-	(417,5)	49,7	(367,8)
Dépréciations/reprises	-	(17,6)	(17,6)	-	(17,6)
Variations de change	(0,2)	-	(0,2)	-	(0,2)
31/12/2018	1 663,3	(105,5)	1 557,8	49,7	1 607,5
Acquisitions	1,9	-	1,9	-	1,9
Dépenses capitalisées ⁽¹⁾	395,9	-	395,9	-	395,9
Cessions et sorties de périmètre	(1,6)	-	(1,6)	-	(1,6)
Reclassements et transferts de catégories ⁽²⁾	(742,5)	-	(742,5)	11,8	(730,7)
Dépréciations/reprises	-	(72,8)	(72,8)	-	(72,8)
Variations de change	5,1	(0,4)	4,7	-	4,7
31/12/2019	1 322,1	(178,7)	1 143,3	61,5	1 204,8

(1) Concernent principalement les investissements relatifs au projet de développement Westfield Hamburg ainsi que celui de Mall of The Netherlands et le projet d'extension de La Part-Dieu.

(2) Inclut la reclassification en immeubles détenus en vue de la vente (-11,8 millions d'euros) et le transfert en IPUC évalué à la juste valeur, principalement Westfield Mall of The Netherlands, le projet d'extension de La Part-Dieu, le projet de bureaux Gaité et le projet de centre commercial Les Ateliers Gaité.

5.2 ACTIFS CORPORELS

5.2.1 PRINCIPES COMPTABLES

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 16, les immeubles d'exploitation sont valorisés au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs. Les amortissements sont déterminés par la méthode des composants, en séparant chaque élément significatif d'une immobilisation en fonction de sa durée d'utilisation. Les quatre composants d'un immeuble sont le gros œuvre, la façade, les équipements techniques et les aménagements finitions, amortis

respectivement sur 60, 30, 20 et 15 ans pour les immeubles de Bureaux et 35, 25, 20 et 15 ans pour les Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, Place Adenauer, Paris 16^{ème}, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

5.2.2 TABLEAU DE VARIATION DES ACTIFS CORPORELS

Valeur nette (M€)	Immeubles d'exploitation ⁽¹⁾	Installations techniques, matériel et mobilier	Droits d'utilisation de l'actif	Total
31/12/2017	148,0	68,2	-	216,3
Acquisitions et dépenses capitalisées	0,6	36,0	-	36,6
Entrées dans le périmètre de consolidation	-	63,1	-	63,1
Reclassements	-	6,6	-	6,6
Cessions et sorties de périmètre	-	(2,1)	-	(2,1)
Amortissements	(1,9)	(24,9)	-	(26,8)
Dépréciations/reprises	-	(1,3)	-	(1,3)
Variation de change	-	(0,1)	-	(0,1)
31/12/2018	146,7	145,6	-	292,2
Droits d'utilisation de l'actif	-	-	74,1	74,1
Acquisitions et dépenses capitalisées	-	53,5	-	53,5
Reclassements	-	(29,5)	-	(29,5)
Cessions et sorties de périmètre	-	(0,4)	-	(0,4)
Amortissements	(2,0)	(47,0)	-	(49,0)
Dépréciations/reprises ⁽²⁾	-	0,9	-	0,9
Variation de change	-	2,7	-	2,7
31/12/2019	144,7	125,8	74,1	344,5

(1) Correspond à l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, Place Adenauer, Paris.

(2) Dépréciations/reprises de dépréciation des actifs Viparis conformément aux valeurs d'expertise.

5.3 ACTIFS INCORPORELS

5.3.1 PRINCIPES COMPTABLES

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (IAS 38)/ DÉPRÉCIATION D'ACTIFS (IAS 36)

Les actifs non corporels qui sont identifiables, séparables et qui peuvent être vendus, transférés, concédés par licence, loués ou échangés, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat avec un actif ou un passif lié, ou qui résultent de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles, séparables ou non, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuels.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée. Les durées d'utilité sont examinées chaque année et un test de dépréciation est réalisé dès qu'il y a un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties. Le caractère indéterminé de la durée est revu chaque année. Ces immobilisations font l'objet de tests de dépréciation annuellement, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La valeur recouvrable est appréciée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation prévue de l'actif et de sa valeur de sortie à la fin de son utilisation prévue. Les tests de dépréciation sont réalisés en regroupant les immobilisations par unités génératrices de trésorerie. En cas de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée en résultat.

Les actifs incorporels sont :

- L'activité de Gestion Immobilière aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- L'activité de Développement, Design et Construction (DD&C) aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- L'activité Aéroports aux États-Unis ;
- La marque commerciale WFD ;
- Les droits et salons : correspond principalement aux entités Viparis ;
- Les autres actifs incorporels.

Les actifs incorporels concernant les activités de Gestion Immobilière, DD&C, Aéroports correspondent à la valeur des contrats identifiés pour ces activités à la date d'acquisition de WFD. Ils correspondent aux contrats avec les centres commerciaux détenus en contrôle conjoint, en application de la norme IAS 28, et aux contrats avec les opérateurs d'Aéroports et/ou autorités locales. Les contrats ont été analysés séparément pour les centres Flagship et Régionaux car ils présentent des caractéristiques différentes.

La valeur de la marque WFD correspond au surplus de valeur qui n'a pas déjà été valorisé dans la valeur des centres commerciaux.

Les actifs incorporels sont évalués par des experts indépendants en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*). Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

La durée de vie des contrats de Gestion Immobilière des centres Flagships est considérée comme infinie car ces contrats n'ont pas de date de fin et URW est l'unique gestionnaire d'actif, aussi longtemps qu'il reste copropriétaire du centre commercial. La durée de vie de la marque WFD est également considérée comme infinie mais fait l'objet de tests de dépréciation. C'est pourquoi ces actifs incorporels ne sont pas amortis mais testés pour dépréciation.

Les autres actifs incorporels sont amortis sur leur durée de vie :

- Contrats de Gestion Immobilière avec les centres régionaux : trois ans ;
- Contrats DD&C : entre un et trois ans ;
- Activité Aéroports : entre 11 et 25 ans.

5.3.2 TABLEAU DE VARIATION DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeur nette (M€)	Gestion Immobilière/ DD&C/ Aéroport	Marque	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2017	-	-	163,8	8,3	172,2
Acquisitions	-	-	-	2,7	2,7
Entrée dans le périmètre de consolidation	700,8	421,5	-	-	1 122,2
Amortissements	(43,1)	-	(4,4)	(2,9)	(50,4)
Dépréciations/reprises	-	-	38,3	-	38,3
Variation de change	5,5	4,3	-	-	9,9
Autres	-	-	-	(0,2)	(0,2)
Reclassement des Aéroports de Los Angeles (LAX) & Chicago	(164,6)	-	-	-	(164,6)
31/12/2018⁽¹⁾	498,7	425,8	197,7	8,0	1 130,2
Amortissements	(110,3)	-	(2,0)	(1,5)	(113,8)
Dépréciations/reprises ⁽²⁾	(39,0)	-	(19,1)	1,7	(56,4)
Variation de change	16,6	-	-	-	16,6
Reclassements	11,3	-	(11,3)	7,8	7,8
31/12/2019	377,3	425,8	165,3	16,0	984,4

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit: les aéroports de Los Angeles (LAX) et Chicago sont transférés des Actifs incorporels vers les Immeubles de placement évalués à la juste valeur.

(2) Dépréciations/reprises de dépréciation des contrats DD&C américains et des actifs incorporels Congrès & Expositions conformément aux valeurs d'expertise.

L'une des principales hypothèses utilisées pour évaluer la Gestion Immobilière, le DD&C, l'activité Aéroports et la Marque, est le taux d'actualisation qui est compris entre 7,0 % et 11,0 %.

Une hausse de +25 points de base du taux d'actualisation des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2019, entraînerait une dépréciation de -8,5 millions d'euros.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme des actifs incorporels Gestion Immobilière, DD&C et activité Aéroports, tel que déterminé au 31 décembre 2019, ne donnerait lieu à aucune dépréciation des actifs incorporels.

Une hausse de +25 points de base du taux d'actualisation de la Marque, tel que déterminé au 31 décembre 2019, ne donnerait lieu à aucune dépréciation des actifs incorporels.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme de la Marque, tel que déterminé au 31 décembre 2019, ne donnerait lieu à aucune dépréciation des actifs incorporels.

Une hausse de +25 points de base du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis, tel que déterminé au 31 décembre 2019, aurait un impact négatif de -27,5 millions d'euros (-5,6 %) sur la valeur d'expertise des actifs incorporels et entraînerait une dépréciation de -8,0 millions d'euros.

5.4 ÉCARTS D'ACQUISITION

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les règles de comptabilisation des regroupements d'entreprises respectent les dispositions prévues par la norme IFRS 3 révisée.

L'écart d'acquisition est évalué comme étant l'excédent de la contrepartie transférée, le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle détenue par l'entreprise acquise, et la juste valeur des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (si applicable), par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, après réexamen, le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris est supérieur à la contrepartie transférée, au montant de toute participation ne donnant pas le contrôle détenue par l'entreprise acquise et, à la juste valeur des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise (si applicable), l'excédent est considéré comme un profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses et est comptabilisé en résultat net à la date d'acquisition.

La norme IFRS 3 révisée prévoit un délai de 12 mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition : les corrections des évaluations effectuées doivent être liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Ainsi, au-delà de ce délai de 12 mois, tout complément de prix est à comptabiliser en résultat de l'exercice sauf si sa contrepartie est un instrument de capitaux propres.

En cas d'acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur si et quand il y a prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable de cette participation est enregistré directement en résultat de l'exercice.

Toute variation de pourcentage d'intérêt impliquant la perte de contrôle d'une entité conduit à constater un résultat de cession, et à réévaluer à la juste valeur la quote-part conservée en contrepartie du résultat.

Les opérations n'affectant pas le contrôle (acquisition complémentaire ou cession) ne se traduiront que par une nouvelle répartition des capitaux propres entre la part du Groupe et la part hors Groupe sans impact résultat et/ou modification de l'écart d'acquisition.

ÉVALUATION ET PERTE DE VALEUR DES ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation dès l'apparition d'un indice de perte de valeur, et au minimum une fois par an. Pour la réalisation de ce test, les immobilisations sont regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres groupes d'actifs.

Si la valeur comptable d'un écart d'acquisition est supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Les pertes de valeur relatives à des écarts d'acquisition ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À L'OPTIMISATION FISCALE SUR LES IMPÔTS DIFFÉRÉS

Il s'agit des écarts d'acquisition issus de la reconnaissance d'impôts différés à la date du regroupement d'entreprises. Ils sont calculés par différence entre les impôts différés comptabilisés au bilan selon IAS 12, et les impôts effectifs à verser en cas de vente via une cession de titres. En conséquence, les tests de dépréciation menés sur ces écarts d'acquisition à chaque clôture consistent à comparer la valeur nette comptable de l'écart d'acquisition aux gains d'optimisation fiscale attendus sur les impôts différés.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT À LA VALEUR DE L'ACTIVITÉ DE SERVICES IMMOBILIERS (FEE BUSINESS)

Écart d'acquisition correspondant aux activités suivantes : Gestion Immobilière, Aéroports, et Développement, Design & Construction (DD&C).

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

La valeur attribuable à la part résiduelle des activités de gestion immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe.

ÉCART D'ACQUISITION CORRESPONDANT AUX SYNERGIES ET AU PERSONNEL

L'écart d'acquisition correspondant à l'acquisition de WFD a été affecté par zones géographiques qui sont le niveau le plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne.

L'affectation par zone géographique a été réalisée sur la base des synergies de coûts et revenus attendues suite au regroupement d'entreprise.

Les coûts et les synergies de revenu attendus ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux Centres Commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques.

La valeur attribuable à la part du personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

TESTS DE DÉPRÉCIATION

Dans la mesure où les zones géographiques sont les niveaux les plus bas auquel l'écart d'acquisition est suivi pour les besoins de la gestion interne, les tests de dépréciation sont réalisés au niveau de la zone géographique, conformément à IAS 36 pour les groupes d'UGTs.

Les zones géographiques sur lesquelles l'écart d'acquisition a été affecté font l'objet d'un test de dépréciation par comparaison entre la valeur de l'actif net de la zone géographique (basée sur les informations sectorielles présentées dans la note 4.5.2 « *Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle* ») et la valeur recouvrable de la zone géographique qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité.

La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité, calculée en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*), sur la base du *business plan* à cinq ans approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

Le Groupe a procédé aux tests de dépréciation de l'écart d'acquisition affecté à chaque zone géographique au 31 décembre sur la base de :

- le *business plan* à cinq ans détaillé par zone géographique, incluant un compte de résultat détaillé, les investissements et les cessions envisagés ;
- les taux d'actualisation par zone géographique, basés sur le CMPC par région ;
- une affectation des frais de fonctionnement du siège aux zones géographiques au pourcentage de leurs loyers nets respectifs ;

- un calcul de flux de trésorerie actualisés pour chaque zone géographique sur une durée de dix ans, identique à la méthode appliquée par les évaluateurs du Groupe, et une valeur terminale actualisée, à laquelle un taux de croissance à long terme est appliqué (TCLT).

Une comparaison a été faite, pour chaque zone géographique, entre :

- la valeur d'usage de la zone géographique au 31 décembre telle que déterminée ci-dessus ;
- la valeur de l'actif net de la zone géographique au 31 décembre, basée sur les informations sectorielles présentées dans la note 4.5.2 « *Éléments de l'état de situation financière par activité en proportionnelle* ».

ÉCART D'ACQUISITION LIÉ À LA CAPACITÉ À GÉNÉRER DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Cet écart d'acquisition correspond à l'activité d'URW Germany.

Des tests de dépréciation sont effectués une fois par an au 31 décembre, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, sur la base d'évaluations réalisées par des experts externes indépendants et utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*).

5.4.2 TABLEAU DE VARIATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

Au 31 décembre 2019, les écarts d'acquisition se décomposent comme suit :

Valeur nette (M€)	Sorties du périmètre de consolidation ⁽¹⁾			Variation de change	31/12/2019
	31/12/2018	Dépréciation			
Valeur optimisée des impôts différés	255,7	(14,7)	-	-	241,0
Activité de services immobiliers	824,2	-	(7,1)	22,0	839,1
Synergies, effectifs et capacité à générer des projets de développement	1 783,2	-	-	15,1	1 798,3
Total URW	2 863,1	(14,7)	(7,1)	37,1	2 878,4

(1) Cession du centre commercial Jumbo.

L'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de WFD a été affecté par zone géographique.

L'affectation entre les différents groupes d'UGTs d'URW a été réalisée comme suit :

- les coûts et les synergies de revenu ont été affectés aux États-Unis, au Royaume-Uni, aux centres commerciaux en France, en Espagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques ;
- la valeur attribuable à la part résiduelle des activités de Gestion Immobilière et DD&C a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni et la valeur correspondante à la part résiduelle des activités Aéroports a été affectée aux États-Unis, selon l'évaluation externe ;
- la valeur attribuable au personnel acquis a été affectée aux États-Unis et au Royaume-Uni.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

L'écart d'acquisition de WFD s'élève à 2 382,7 millions d'euros au 31 décembre 2019. L'affectation par zone géographique de cet écart d'acquisition se ventile comme suit :

(M€)	Centres Commerciaux France	Europe centrale	Espagne	Pays nordiques	États-Unis	Royaume-Uni	Total
Écart d'acquisition au 31 décembre 2018	728,8	145,2	103,8	99,6	836,5	431,8	2 345,7
Variation de change	-	-	-	(1,2)	16,1	22,2	37,1
Écart d'acquisition au 31 décembre 2019	728,8	145,2	103,8	98,3	852,6	454,0	2 382,7

Les principaux paramètres pour le calcul de la valeur d'entreprise sont le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le taux de croissance à long terme, indiqués dans le tableau ci-dessous.

	Centres Commerciaux France	Europe centrale	Espagne	Pays nordiques	États-Unis	Royaume-Uni
31 décembre 2018						
CMPC avant impôt en %	5,50 %	6,50 %	6,60 %	6,10 %	6,10 %	5,60 %
Taux de croissance à long terme en %	1,70 %	2,40 %	2,30 %	2,30 %	2,20 %	2,20 %
31 décembre 2019						
CMPC avant impôt en %	5,70 %	6,50 %	6,60 %	6,20 %	6,20 %	5,75 %
Taux de croissance à long terme en %	1,50 %	2,40 %	2,30 %	2,10 %	2,20 %	1,90 %

La valeur d'usage calculée pour chaque zone géographique a ensuite été comparée à la valeur de l'actif net de chaque zone géographique, incluant les actifs incorporels et l'écart d'acquisition affecté au 31 décembre 2019. Les tests de dépréciation effectués n'ont pas conduit à la comptabilisation d'une dépréciation d'une zone géographique.

Une augmentation du CMPC, une diminution du taux de croissance à long terme ou une diminution du taux de croissance annuel moyen (TCAM) des Loyers Nets tels que déterminés au 31 décembre 2019 ne conduiraient pas nécessairement à une valeur d'usage inférieure à la valeur de l'actif net étant donné que la valeur de l'actif net inclut les immeubles de placements évalués à la juste valeur. Ces changements entraîneraient une baisse de la juste valeur des immeubles de placement et par conséquent de la valeur de l'actif net.

C'est pourquoi, l'impact d'un tel changement doit être regardé de façon combinée, avec la valeur d'usage et la valeur d'actif net, pour évaluer l'impact net sur les états financiers. Une hausse de +25 points de base du CMPC tel que déterminé au 31 décembre 2019, sans aucun changement du taux de croissance à long terme ou du TCAM des Loyers Nets, ne donnerait lieu à aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Une baisse de -10 points de base du taux de croissance à long terme tel que déterminé au 31 décembre 2019, sans aucun changement du CMPC ou du TCAM des Loyers Nets, ne donnerait lieu à aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

Une baisse de -50 points de base du TCAM des Loyers Nets tel que déterminé au 31 décembre 2019, sans aucun changement du CMPC ou du taux de croissance à long terme, ne donnerait lieu à aucune dépréciation de l'écart d'acquisition.

5.5 SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, ainsi que les dépréciations et reprises comptabilisées sur les actifs corporels et incorporels.

(M€)	2019	2018 ⁽¹⁾
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	(862,1)	88,4
Centres Commerciaux	(870,7)	31,4
Bureaux & Autres	170,9	158,4
Congrès & Expositions	(162,3)	(101,4)
Immeubles de placement évalués au coût	(72,8)	(17,6)
Actifs corporels et incorporels	(167,5)	(8,5)
Total	(1 102,4)	62,2

(1) En 2018, les données ont été retraitées comme suit: les actifs hôteliers sont transférés du secteur Congrès & Expositions vers le secteur Bureaux & Autres et un actif a été reclassé du secteur Centres Commerciaux vers le secteur Congrès & Expositions.

5.6 DÉCAISSEMENTS LIÉS AUX TRAVAUX ET AUX ACQUISITIONS/CESSIONS D'ACTIFS IMMOBILIERS (ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS)

En 2019, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élèvent à 1 525,4 millions d'euros. Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux ainsi que les dépenses capitalisées et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

En 2019, le montant encaissé au titre des cessions d'actifs s'élève à 957,2 millions d'euros dont 940,1 millions d'euros de bureaux et 17,1 millions de centres commerciaux.

En 2019, le montant encaissé au titre des cessions de sociétés s'élève à 291,2 millions d'euros et concerne principalement la cession des 34 % de participation du Groupe dans le centre commercial Jumbo (Helsinki, Finlande) et des 66,67 % de participation du Groupe dans le centre commercial Ring-Center (Berlin, Allemagne).

NOTE 6. TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

6.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les principes comptables sont détaillés dans la note 3.1.1 « Périmètre et méthodes de consolidation ».

Suite à l'acquisition de WFD, le Groupe détient des participations significatives en copropriété dans un certain nombre d'actifs, principalement aux États-Unis via des partenariats ou des *trusts* (fiducies). Ces coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Le Groupe et ses coentreprises utilisent des méthodes comptables uniformes.

6.2 ÉVOLUTION DES TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	9 462,7	9 478,0
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions	731,9	795,3
Total titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	10 194,6	10 273,3

6.3 QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE ET INTÉRÊTS SUR CRÉANCES

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	2019			2018		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et sites de Congrès & Expositions	455,6	(533,6)	(77,9)	299,1	(65,2)	233,9
Total quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	455,6	(533,6)	(77,9)	299,1	(65,2)	233,9
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de Centres Commerciaux	32,2	-	32,2	32,1	-	32,1
Total intérêts sur créances des sociétés mises en équivalence	32,2	-	32,2	32,1	-	32,1

(1) Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placements sous-jacents et aux impôts différés liés.

6.4 COENTREPRISES

Conformément à IFRS 11, les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint et d'un droit sur les actifs nets.

6.4.1 DESCRIPTION DES PRINCIPALES COENTREPRISES COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les principaux actifs en contrôle conjoint sont :

Nom de l'actif	Zone géographique	% d'intérêt au 31/12/2019
Westfield Stratford City	Royaume-Uni	50,0 %
Metropole Zlicin	Europe centrale	50,0 %
Westfield Rosny 2	France	26,0 %
CentrO	Allemagne	50,0 %
Paunsdorf Center	Allemagne	25,5 %
Westfield Annapolis	États-Unis	55,0 %
Westfield Culver City	États-Unis	55,0 %
Westfield Garden State Plaza	États-Unis	50,0 %
Westfield Montgomery	États-Unis	50,0 %
Westfield Santa Anita	États-Unis	49,3 %
Westfield Southcenter	États-Unis	55,0 %
Westfield Topanga	États-Unis	55,0 %
Westfield UTC	États-Unis	50,0 %
Westfield Valley Fair	États-Unis	50,0 %

Les partenariats contrôlés significatifs sont présentés ci-dessous.

WESTFIELD STRATFORD CITY (LONDRES, ROYAUME-UNI)

Westfield Stratford City est une coentreprise avec Canneth Limited Partnership Inc.

Le partenariat est dirigé par un « *Business Manager* », qui est une société détenue conjointement par les deux partenaires. Ce « *Business Manager* » dispose de pouvoirs étendus pour diriger l'entreprise. Le budget, les investissements et plusieurs autres décisions importantes relatives au financement de la dette, à l'approbation de toute rénovation ou développement, ou à des cessions, nécessitent l'approbation des deux partenaires. Par conséquent, en vertu de la norme IFRS 10, Westfield Stratford City est contrôlée conjointement par les deux partenaires.

PARTENARIATS AUX ÉTATS-UNIS

Selon les conventions de copropriété et de gestion immobilière conclues avec les partenaires de la coentreprise, le Groupe n'est pas autorisé à exercer un contrôle sur ces participations alors même que le Groupe détient plus de 50 % du capital et des droits de vote. Les décisions importantes requièrent l'approbation à la fois du Groupe et des partenaires de la coentreprise et les budgets de fonctionnement et d'immobilisation doivent être approuvés par le comité de direction (les deux propriétaires ont une représentation égale dans ce comité). Le Groupe exerce donc un contrôle conjoint sur ces investissements, qui sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

CENTRO (ALLEMAGNE)

CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de six membres, trois désignés par URW et trois par CPPIB.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le processus de décision pour toutes ces activités pertinentes requiert l'approbation des deux partenaires.

Ainsi, ces sociétés, qui sont des coentreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

6.4.2 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DES COENTREPRISES

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et du compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX ET DE SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Immeubles de placement	11 491,5	11 410,4
Autres actifs non courants	9,4	9,9
Actifs courants	270,6	217,4
Total Actif	11 771,5	11 637,7
Capitaux propres retraités	8 845,6	8 808,9
Impôts différés passif	116,6	108,7
Emprunts internes	310,5	316,9
Emprunts externes ⁽¹⁾	2 303,1	2 234,5
Autres passifs non courants	18,5	17,5
Passifs courants	177,2	151,2
Total Passif	11 771,5	11 637,7

(1) Inclut les emprunts courants et non courants.

(M€)	2019	2018
Loyers nets	506,0	320,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(513,1)	(69,6)
Résultat net	(85,5)	195,6

6.5 ENTITÉS ASSOCIÉES

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle mais a une influence notable conformément à IAS 28 R.

6.5.1 DESCRIPTION DES PRINCIPALES ENTITÉS ASSOCIÉES COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Les principales entités associées sont les actifs suivants :

- l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- Ring-Center (Berlin, cédé en 2019) ;
- Gropius Passagen (Berlin) ;
- Starwood I, Starwood II et Blum (États-Unis).

ENSEMBLE IMMOBILIER ZLOTE TARASY

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % de l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément aux restrictions imposées par les autorités polonaises de la concurrence au Groupe relatives aux acquisitions des centres Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société holding, du centre commercial et du parking n'est pas assurée par URW. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et le complexe Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence.

6.5.2 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE DES ENTITÉS ASSOCIÉES

Les principaux éléments de la situation financière et du compte de résultat des entités associées sont présentés ci-dessous de manière agrégée. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

SOCIÉTÉS PROPRIÉTAIRES DE CENTRES COMMERCIAUX

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Immeubles de placement	1 355,6	1 409,2
Autres actifs non courants	6,1	9,6
Actifs courants	57,2	104,6
Total Actif	1 418,8	1 523,4
Capitaux propres retraités	526,7	578,7
Impôts différés passif	125,0	126,9
Emprunts internes	421,3	478,4
Emprunts externes	298,5	295,8
Autres passifs non courants	10,0	9,3
Passifs courants	37,3	34,3
Total Passif	1 418,8	1 523,4

(M€)	2019	2018
Loyers nets	72,7	54,7
Mise à juste valeur des immeubles de placement	(9,8)	18,0
Résultat net	7,6	38,2

6.6 TRANSACTION AVEC LES PARTIES LIÉES (COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation. La société mère est la Société Unibail-Rodamco-Westfield SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Sociétés propriétaires de Centres Commerciaux et de sites de Congrès & Expositions		
Prêts accordés ⁽¹⁾	733,0	813,5
Intérêts comptabilisés	32,2	27,6
Compte courant au débit	5,5	4,2
Compte courant au crédit	(22,3)	(1,2)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires	303,5	283,2

(1) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

NOTE 7. FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

7.1 PRINCIPES COMPTABLES

7.1.1 INSTRUMENTS FINANCIERS (IAS 32/ IFRS 7/IFRS 9/ IFRS13)

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Sous IFRS 9, lors de sa comptabilisation initiale, un actif financier est classé en actif évalué au coût amorti, à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVpCP) ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat (JVpR). Pour le classement et l'évaluation des actifs financiers, la norme IFRS 9 s'appuie sur le modèle de gestion ainsi que sur l'analyse des caractéristiques contractuelles.

L'actif financier est classé et évalué au coût amorti si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- l'objectif du modèle de gestion est uniquement de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels ;
- les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

Un actif financier est classé et évalué à la JVpCP si les deux conditions suivantes sont satisfaites et s'il n'est pas évalué à la JVpR :

- l'objectif du modèle de gestion est à la fois de détenir des actifs financiers pour encaisser des flux de trésorerie contractuels et de vendre des actifs financiers ;
- les termes contractuels permettent d'établir que les flux de trésorerie respectent les caractéristiques d'un financement simple : remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû.

À la comptabilisation initiale de titres de participation non détenus à des fins de transaction, le Groupe peut opter de manière irrévocable pour l'option de présenter la variation de juste valeur en autres éléments du résultat global. Cette option est prise par ligne de titres indépendamment des autres.

Tous les autres actifs financiers non classés en actif évalué au coût amorti ou en JVpCP comme décrit ci-dessus sont évalués en JVpR. Cela inclut tous les actifs financiers dérivés.

Un actif financier (à moins que ce soit une créance sans composante de financement significative initialement évaluée au coût de transaction) est initialement évalué à la juste valeur majorée, pour un actif non évalué à la JVpR, des coûts d'opération directement attribuables à l'acquisition.

Les méthodes comptables ci-après s'appliquent à l'évaluation ultérieure des actifs financiers du Groupe :

ACTIFS FINANCIERS À LA JVPR

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les gains et pertes, incluant tout intérêt ou dividendes, sont reconnus en résultat.

ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI

Ces actifs sont ultérieurement évalués au coût amorti en utilisant la méthode des taux d'intérêts effectifs (TIE). Le coût amorti est diminué par pertes de dépréciation, qui sont déterminées en comparant la valeur nette de l'actif à une évaluation externe. Les produits d'intérêts, gains et pertes de change et perte de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes sont comptabilisés en résultat.

ACTIFS FINANCIERS À LA JVPCP

Ces actifs sont ultérieurement évalués à la juste valeur. Les produits d'intérêts calculés avec la méthode TIE, gains et pertes de change et pertes de dépréciation sont comptabilisés en résultat. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global. Lors de la décomptabilisation, les gains et pertes accumulés en élément du résultat global sont recyclés en résultat.

INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES À LA JVPCP

Il s'agit d'actifs financiers ultérieurement évalués à la juste valeur par résultat excepté dans le cas de l'option irrévocable de les classer en juste valeur par capitaux propres, auquel cas ils ne peuvent être reclassés.

Les dividendes sont comptabilisés en résultat à moins qu'ils représentent sans équivoque le recouvrement d'une part du coût d'investissement. Les autres gains et pertes sont reconnus en élément du résultat global et ne sont jamais recyclés en résultat.

PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers portant intérêts sont initialement évalués à la juste valeur, diminuée des coûts de transaction directement imputables à l'émission et après la comptabilisation initiale au coût amorti en utilisant la méthode du TIE.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IFRS 9, le Groupe a opté pour la comptabilisation des ORNANes, nettes des frais et primes d'émission, dans leur intégralité à la juste valeur avec les variations de valeur ultérieures portées au compte de résultat. Elles apparaissent sur une ligne spécifique de l'État de situation financière pour leur juste valeur et de l'État du résultat global pour les variations de valeur ultérieures sauf les impacts de la variation du *spread* de crédit qui apparaissent dans les autres éléments du résultat global. La charge d'intérêts est comptabilisée selon le taux d'intérêt contractuel et figure dans l'état du résultat global dans le coût de l'endettement financier net.

Les autres passifs financiers non-dérivés sont comptabilisés à la JVpR.

CLASSIFICATION ET ÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS ET COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux et de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière parmi les actifs ou passifs financiers. À l'exception des instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie ou de couverture d'investissement net (voir ci-après), les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés sont comptabilisées au compte de résultat de la période.

URW développe une stratégie de macro-couverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IFRS 9. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Concernant les dérivés sur devises, ils ont pour objet de couvrir les investissements réalisés dans les pays hors zone-euro. Les *swaps* de devises et les contrats à terme sont ainsi désignés en majorité comme des couvertures d'investissement net. La part de gain ou perte sur ces instruments déterminée comme étant de la couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres (réserve de change). La part inefficace est comptabilisée directement en compte de résultat, en ajustement de valeur des instruments financiers dérivés.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat.

Les variations de juste valeur des contrats à terme ainsi que les différences de change afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

INSTRUMENTS DE COUVERTURE

Le Groupe, qui détient un groupe d'actifs et de passifs financiers, est exposé au risque de marché et au risque de crédit de chaque contrepartie tel que défini par IFRS 7. Le Groupe applique l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet l'évaluation à la juste valeur d'un groupe d'actifs ou d'un groupe de passifs sur la base du prix qui aurait été reçu pour vendre ou transférer une position nette vers un risque particulier dans une transaction plus ancienne entre acteurs du marché à la date d'évaluation dans des conditions de marché normales.

Afin de déterminer la position nette, le Groupe prend en compte les dispositions existantes afin d'atténuer l'exposition au risque de crédit dans l'éventualité d'une défaillance (i.e. un accord-cadre de compensation avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur tient compte de la probabilité qu'une telle disposition serait légalement exécutoire en cas de défaillance.

L'évaluation des dérivés prend en compte le *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et le *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, si elle est positive ;
- de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg, basée sur les valeurs de marché et issue des couvertures de défaillance des banques (CDS) ;
- et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

Le DVA est basé sur le risque de crédit de URW correspondant à la perte à laquelle les contreparties du Groupe devraient faire face en cas de défaillance. Il résulte du produit :

- de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de sa contrepartie, s'il est négatif ;
- de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée par la valeur nominale du portefeuille total de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle de Bloomberg et basée sur la couverture de défaillance de URW (CDS) ;
- et de la perte en cas de défaut suivant le standard de marché.

7.1.2 COÛTS DES EMPRUNTS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CONSTRUCTION (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un actif est reconnu en tant qu'immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) et/ou en tant que stock et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé ou encore quand l'actif est disponible à la vente.

7.1.3 ACTUALISATION DES DIFFÉRÉS DE PAIEMENT

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

- Les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés et de terrains sont actualisés jusqu'à la date de paiement.
- Les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent.
- Les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

7.2 RÉSULTAT FINANCIER

7.2.1 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

(M€)	2019	2018
Opérations sur titres	3,6	4,1
Autres intérêts financiers	16,5	13,8
Produits d'intérêts sur dérivés	258,2	153,1
Sous-total produits financiers	278,3	171,0
Opérations sur titres	(0,1)	(0,5)
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(478,7)	(367,3)
Intérêts et frais sur emprunts	(55,1)	(60,0)
Intérêts sur dettes de location	(46,2)	(22,2)
Intérêts sur actions de préférence	(14,5)	(7,6)
Intérêts sur avances des associés	(24,2)	(28,7)
Autres intérêts financiers	(3,9)	(5,3)
Charges d'intérêts sur dérivés	(85,1)	(40,3)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	(707,8)	(531,9)
Frais financiers immobilisés	37,8	29,3
Sous-total charges financières nettes	(670,0)	(502,6)
Coût de l'endettement financier net	(391,7)	(331,6)

Les produits et charges financiers du tableau des flux de trésorerie correspondent aux montants décaissés ou encaissés des intérêts financiers payés ou reçus sur la période. Ils n'incluent aucun montant non décaissé tel que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

7.2.2 AJUSTEMENT DE VALEUR DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET DETTES

(M€)	2019	2018
Mise à juste valeur des ORNANES	(7,6)	28,9
Impact du change	81,8	(42,5)
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(396,2)	(281,6)
Actualisation des dettes et autres éléments	(29,8)	5,4
Total Résultat financier non récurrent	(351,8)	(289,8)

7.3 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

7.3.1 ACTIFS FINANCIERS

La variation des actifs financiers s'explique principalement par des titres de participation dans des sociétés non cotées aux États-Unis.

7.3.2 PRINCIPALES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT EN 2019

En 2019, le Groupe a profité de fenêtres de marché favorables, pour étendre la maturité de sa dette à des conditions de financement attractives :

- Émissions obligataires publiques sous le programme EMTN :
 - 750 millions d'euros avec un coupon de 1,00 % et une maturité de huit ans ;
 - 750 millions d'euros avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 15 ans ;
 - 500 millions d'euros avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans ;
 - 750 millions d'euros avec un coupon de 0,875 % et une maturité de 12 ans.

- Émissions obligataires 144A :
 - 750 millions de dollars US avec un coupon de 3,50 % et une maturité de dix ans ;
 - 750 millions de dollars US avec un coupon de 2,875 % et une maturité de sept ans.
- Un placement privé à taux variable dans le cadre du programme EMTN d'URW : 500 millions d'euros *Floating Rate Note* (FRN) avec une maturité de deux ans et une marge de 33 points de base au-dessus de l'Euribor trois mois.⁽¹⁾

Le 1^{er} juillet 2019, le Groupe a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros, avec un coupon de 1,75 % et une maturité de 30 ans, la plus longue maturité jamais atteinte par le Groupe sur le marché obligataire en euro. URW a également été la première société foncière à accéder à cette maturité sur ce marché.

Au total, 4 585 millions d'euros⁽²⁾ d'obligations ont été émises, avec une maturité moyenne pondérée de 11,8 ans et un coupon moyen pondéré de 1,71 %.

(1) Coupon plancher à 0 %.

(2) Dont les 1 500 millions de dollars US d'obligations Rule 144A émises au taux de change EUR/USD 1,1234.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

En 2019, des financements additionnels à moyen / long terme ont été levés sur le marché bancaire pour un montant de 550 millions d'euros :

- Deux lignes de crédit pour un montant total de 450 millions d'euros, d'une maturité de cinq ans ;
- Un prêt bancaire de 50 millions d'euros en Slovaquie d'une maturité de cinq ans, pour le refinancement d'un prêt sur Aupark ;
- Une ligne de crédit de 50 millions d'euros d'une maturité de un an.

Le Groupe a également refinancé une partie de la dette consolidée sur une base proportionnelle :

- Un prêt hypothécaire de 218 millions de dollars US avec une maturité de dix ans, pour le refinancement de la dette arrivant à maturité sur Westfield Southcenter ; (120 millions de dollars US (soit 107 millions d'euros) en quote-part d'URW) avec un coupon de 2,88 % (contre 6,25 %) ;
- Une obligation garantie à taux fixe de 750 millions de livres sterling, avec une maturité de sept ans, pour le refinancement

d'un prêt hypothécaire sur Westfield Stratford City (375 millions de livres sterling (eq. 441 millions d'euros) quote-part d'URW) avec un coupon de 1,64 % (contre 2,69 %), représentant le plus bas coupon jamais atteint pour une transaction en livre sterling, sur ce marché dans le secteur de l'immobilier.

D'autres ressources financières ont été obtenues sur les marchés court terme (Neu CP et Neu MTN). Le montant moyen des émissions court-terme s'est élevé à 1 061 millions d'euros (1 256 millions d'euros en 2018), incluant 844 millions d'euros de Neu CP levés avec une marge de 2 points de base au-dessus de l'EONIA.

Au 31 décembre 2019, le montant total des lignes de crédits non utilisées s'élève à 9 195 millions d'euros (8 409 millions d'euros en 2018) et les excédents de trésorerie s'établissent à 489 millions d'euros (370 millions d'euros en 2018). Le montant total des lignes de crédit non utilisées inclut la ligne de crédit bancaire multidevisée de 3 000 millions de dollars US (soit 2 670 millions d'euros).

7.3.3 RÉPARTITION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DURÉE RESTANT À COURIR

	Courant			Non courant	
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total 31/12/2019	Total 31/12/2018
Durée restant à courir (M€)					
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	-	602,1	-	602,1	991,6
Dettes principales	-	602,9	-	602,9	1 000,0
Mise à juste valeur de la dette	-	(0,8)	-	(0,8)	(8,4)
Intérêts courus	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires et EMTN	2 175,4	5 449,1	14 651,6	22 276,1	19 625,6
Dettes principales ⁽¹⁾	2 106,9	5 459,6	14 649,3	22 215,8 ⁽¹⁾	19 548,2 ⁽¹⁾
Intérêts courus	220,8	-	-	220,8	193,9
Frais et primes d'émission d'emprunts	(59,7)	-	-	(59,7)	(37,5)
Prime de remboursement des obligations	(88,0)	-	-	(88,0)	(60,2)
Mise à juste valeur de la dette	(4,6)	(10,5)	2,3	(12,7)	(18,8)
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	30,4	1 206,6	316,3	1 553,3	2 283,2
Dettes principales	35,1	1 209,8	317,7	1 562,6	2 277,7
Intérêts courus	9,4	-	-	9,4	27,8
Frais d'émission d'emprunts	(17,0)	-	-	(17,0)	(22,9)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	2,8	-	-	2,8	1,2
Mise à juste valeur de la dette	0,1	(3,2)	(1,4)	(4,5)	(0,6)
Autres dettes financières	351,6	126,8	1 181,1	1 659,5	2 097,4
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	352,0	-	-	352,0	815,0
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	(0,4)	-	-	(0,4)	(0,3)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽²⁾	-	126,8	1 181,1	1 307,9	1 282,7
Emprunts liés à des contrats de location financière	41,4	9,7	797,1	848,1	386,6
Total	2 598,8	7 394,3	16 946,1	26 939,2	25 384,4

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de +8,5 millions d'euros au 31/12/2019 (+44,6 millions d'euros au 31/12/2018). Le montant de 22 208 millions d'euros présenté dans la note sur les ressources financières prend en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

(2) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

La variation de la dette financière par flux se présente comme suit :

	Flux de trésorerie ⁽¹⁾			Variation des intérêts courus ⁽³⁾	Flux non cash				31/12/2019
	31/12/2018	Augmentation ⁽²⁾	Diminutions		Retraitements IFRS 5 ⁽⁴⁾	Effets de changes	Variations de juste valeur	Autres ⁽⁵⁾	
Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	991,6	-	(397,1)	-	-	-	7,6	(0,1)	602,1
Emprunts obligataires et EMTN	19 625,6	4 525,1	(2 032,0)	30,9	-	99,1	6,5	21,0	22 276,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 283,2	84,9	(824,2)	(23,6)	-	16,4	(3,9)	20,4	1 553,3
Autres dettes financières	2 097,4	58,8	(495,6)	(0,1)	-	(1,1)	-	0,1	1 659,5
Emprunts liés à des contrats de location financière	386,6	21,1	(62,0)	-	(52,8)	7,8	-	547,5	848,1
Total	25 384,4	4 689,9	(3 810,9)	7,2	(52,8)	122,2	10,2	588,9	26 939,2

(1) Les flux de trésorerie diffèrent de ceux dans l'État des flux de trésorerie consolidés principalement à cause de la variation des dépôts de garantie reçus.

(2) Net des frais et primes d'émission.

(3) La variation des intérêts courus est incluse dans les lignes Produits financiers / Charges financières de l'État des flux de trésorerie consolidés.

(4) Cf. note 1.3 Immeubles détenus en vue de la vente.

(5) La variation de la colonne « Autres » comprend 547,5 millions d'euros d'emprunts liés à des contrats de location financière en application d'IFRS 16 (cf. 2.1 référentiel IFRS § impact d'IFRS 16 en 2019).

ÉCHÉANCES DE LA DETTE ET DES ORNANES EN NOMINAL COURANT

(M€)	Courant			Total 31/12/2019
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	2 106,9	2 106,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	0,1	35,0	35,1
Autres dettes financières	60,0	142,0	150,0	352,0
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	41,4	41,4
Total	60,0	142,1	2 333,3	2 535,4

7.3.4 OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (ORNANES)

Le détail des ORNANES au 31 décembre 2019 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANES émises en 2014	102,8	(0,1)
ORNANES émises en 2015	499,3	(7,5)
Total	602,1	(7,6)

7.3.5 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN (HORS ORNANES)

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2019 (M€)	Échéance
Mai 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	EUR	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	EUR	50,0	Juin 2020
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	EUR	41,0	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	EUR	616,7	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	EUR	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	EUR	20,0	Novembre 2031
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	EUR	425,0	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	EUR	418,4	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	80,0	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	66,9	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	EUR	498,8	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	45,7	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	EUR	124,4	Novembre 2023
Février 2014	Taux fixe 2,50 %	EUR	750,0	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	20,0	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	EUR	30,0	Avril 2034
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	EUR	600,0	Juin 2026
Septembre 2014	Taux fixe 3,75 %	USD	890,2	Septembre 2024
Septembre 2014	Taux fixe 4,75 %	USD	445,1	Septembre 2044
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	EUR	318,5	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	EUR	655,0	Avril 2030
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	EUR	500,0	Mars 2025
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81bps)	EUR	50,0	Octobre 2024
Octobre 2015	Taux fixe 3,25 %	USD	267,0	Octobre 2020
Octobre 2015	Taux fixe USD swappé en GBP	GBP	623,1	Octobre 2020
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	EUR	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	85,7	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant trois ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> dix ans (flooré à 0 %, cappé à 4 %)	EUR	70,0	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	EUR	500,0	Mars 2026
Mars 2016	Taux flottant (Erb6M + 0 %, flooré à 0,95 %, cappé à 3 %)	EUR	20,0	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	EUR	500,0	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2,0 %	EUR	500,0	Avril 2036
Octobre 2016	Taux fixe 0,850 % SEK	SEK	143,6	Octobre 2021
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	EUR	500,0	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe HKD swappé en EUR	EUR	57,2	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	600,0	Février 2028
Mars 2017	Taux fixe 2,125 %	GBP	352,6	Mars 2025
Mars 2017	Taux fixe 2,625 %	GBP	587,7	Mars 2029
Avril 2017	Taux fixe 3,15 %	USD	445,1	Avril 2022
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	EUR	500,0	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	EUR	500,0	Mai 2037
Juin 2017	Taux fixe 0,875 % SEK	SEK	57,4	Juin 2022
Juin 2017	Taux flottant SEK (Stib3M + 80bps)	SEK	38,3	Juin 2022
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	EUR	800,0	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	EUR	800,0	Septembre 2025
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	EUR	900,0	Janvier 2031
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	EUR	500,0	Mai 2038
Mai 2018	Taux flottant (Erb3M + 10bp, flooré à 0 %)	EUR	500,0	Mai 2020
Juin 2018	Coupon structuré sur CMS 15 ans	EUR	40,0	Juin 2033
Septembre 2018	Taux fixe 4,125 %	USD	445,1	Septembre 2028
Septembre 2018	Taux fixe 4,625 %	USD	445,1	Septembre 2048
Décembre 2018	Taux fixe 2,0 %	EUR	100,0	Décembre 2033

Dates d'émission	Taux	Devise	Encours au 31/12/2019 (M€)	Échéance
Février 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	750,0	Février 2034
Février 2019	Taux fixe 1,0 %	EUR	750,0	Février 2027
Juin 2019	Taux flottant (Erb3M + 33bp, flooré à 0 %)	EUR	500,0	Juin 2021
Juin 2019	Taux fixe 3,5 %	USD	667,6	Juin 2029
Juillet 2019	Taux fixe 1,75 %	EUR	500,0	Juillet 2049
Octobre 2019	Taux fixe 2,875 %	USD	667,6	Janvier 2027
Octobre 2019	Taux fixe 0,875 %	EUR	750,0	Mars 2032
Total			22 215,8	

7.3.6 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES LIÉES AUX EMPRUNTS

Au 31 décembre 2019, le ratio d'endettement (LTV)⁽¹⁾ était de 38,6 % (37,0 %).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE est de 5,7x⁽²⁾ (6,1x).

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* habituellement fixés :

- En Europe :
 - Un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts.
- Aux Etats-Unis :
 - Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
 - Un maximum de 50 % pour le ratio d'endettement hypothécaire⁽³⁾ ;
 - Un minimum de 1,5x pour le ratio d'actif libre⁽⁴⁾.

Ces *covenants* sont reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2019, 94 % des lignes de crédits et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

Il n'y a pas de *covenants* financiers (comme le ratio d'endettement (LTV) ou de couverture d'intérêts) dans les programmes Neu MTN, Neu CP et d'USCP.

Les contrats des émissions 144A et obligations Reg S contiennent des *covenants* basés sur les états financiers du Groupe :

- Un maximum de 65 % pour le ratio d'endettement ;
- Un minimum de 1,5x pour le ratio de couverture des intérêts ;
- Un maximum de 45 % pour le ratio d'endettement hypothécaire ;
- Un minimum de 1,25x pour le ratio d'actif libre.

7.3.7 AUTRES FLUX LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT

Dans l'État des flux de trésorerie consolidés, « les autres flux liés aux opérations de financement » comprennent principalement des coûts d'achat et de cession d'instruments dérivés.

7.3.8 VALEUR DE MARCHÉ DE LA DETTE

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'URW est présentée ci-dessous.

(M€)	31/12/2019		31/12/2018	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Dette à taux fixe et indexée				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	23 855,7 ⁽¹⁾	24 811,1	21 516,1 ⁽¹⁾	21 558,6

(1) Dont ORNANES à valeur de marché dans les comptes (cf. note 7.3.4 « Obligations à Option de Remboursement en Numéraire et/ou Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) »).

La dette est valorisée à la valeur de marché sur la base des taux de marché et des *spreads* de l'émetteur à la date de clôture de l'exercice.

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette / valeur du patrimoine droits inclus, excluant 2 039 millions d'euros d'écart d'acquisition au regard des *covenants* du Groupe en Europe.

(2) Le ratio de couverture d'intérêts sur la base proportionnelle était de 4,9x.

(3) Ratio d'endettement hypothécaire = Dette hypothécaire / total de l'actif. 2,0 % au 31 décembre 2019.

(4) Ratio d'actif libre = actifs libres non grevés de sûreté / dette corporate. 2,1x au 31 décembre 2019.



7.3.9 DETTE FINANCIÈRE NETTE

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

DETTE FINANCIÈRE NETTE

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Montants comptabilisés au bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	602,1	491,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	22 931,6	20 655,3
Part courante des emprunts et dettes financières	2 557,4	3 850,7
Total des passifs financiers	26 091,0	24 997,8
Retraitements		
Juste valeur de la dette	18,1	27,8
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 307,9)	(1 282,7)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(8,4)	(44,6)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(65,1)	(100,8)
Total dettes financières (en valeur nominale)	24 727,8⁽¹⁾	23 597,5⁽¹⁾
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(488,8)⁽¹⁾	(369,9)⁽¹⁾
Dettes financières nettes	24 239,0	23 227,6

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2019 pour 2,8 millions d'euros et en 2018 pour 1,2 million d'euros.

TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	9,3	7,0
Disponibilités bancaires	479,5	362,9
Total actif	488,8	369,9
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(2,8)	(1,2)
Total passif	(2,8)	(1,2)
Trésorerie nette à la clôture	486,0	368,7

(1) Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement) à la juste valeur avec constatation en résultat.

7.4 INSTRUMENTS DE COUVERTURE

TABLEAU DE VARIATION DES DÉRIVÉS ACTIFS ET PASSIFS

(M€)	31/12/2018	Montants reconnus dans l'État du résultat global		Variation dans le périmètre de consolidation	Acquisitions	Cessions	Reclassements	31/12/2019
		Ajustement de valeurs des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global					
Actifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	303,2	235,8	0,1	-	60,6	-	-	599,6
• Sans relation de couverture	273,9	265,0	0,1	-	60,6	-	-	599,6
• Autres dérivés	29,3	(29,3)	-	-	-	-	-	-
Dérivés à la juste valeur part courante	-	-	-	-	-	-	-	-
• Sans relation de couverture	-	-	-	-	-	-	-	-
Passifs								
Dérivés à la juste valeur part non courante	450,7	658,8	1,0	-	43,9	(99,4)	(30,1)	1 025,0
• Sans relation de couverture	450,7	658,8	1,0	-	43,9	(99,4)	(30,1)	1 025,0
Dérivés à la juste valeur part courante	77,0	(17,4)	-	-	(59,6)	-	30,1	30,1
• Autres dérivés	77,0	(17,4)	-	-	(59,6)	-	30,1	30,1
Net	(224,5)	(405,7)	(0,9)	-	76,3	99,4	-	(455,4)

7.5 GESTION DES RISQUES FINANCIERS

7.5.1 RISQUE DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent générer des pertes dues aux fluctuations des taux d'intérêts, des taux de change, des cours des matières premières et des prix des actions. Les risques d'URW sont principalement liés aux fluctuations des taux d'intérêts sur la dette contractée pour financer ses investissements et maintenir un niveau de trésorerie suffisant et sur les fluctuations des taux de change compte tenu de ses activités hors zone euro, en particulier aux États-Unis et au Royaume-Uni suite à l'acquisition de Westfield.

À travers ses activités, le Groupe peut être exposé à des risques de marché pouvant générer des pertes dues à l'évolution des marchés action. Le Groupe est soit : (i) directement exposé aux évolutions des prix des actions à travers la détention de participations ou d'instruments financiers, ou (ii) indirectement exposé aux évolutions des prix des actions à travers sa participation dans des fonds, ses investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des sous-jacents.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du Groupe concernant le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés (hors emprunts liés à des contrats de location financière) et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les montants en devises étrangères ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2019. Les lignes tirées au 31 décembre 2019 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(M€)	Valeur comptable ⁽¹⁾	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	31/12/2019	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit							
Emprunts obligataires et EMTN	(22 818,7)	(456,9)	(2 106,9)	(1 517,7)	(6 062,5)	(2 470,4)	(14 649,3)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(1 914,6)	(24,2)	(387,1)	(60,3)	(1 209,8)	(9,1)	(317,7)
Instruments financiers dérivés							
<i>Instruments financiers dérivés au passif</i>							
Dérivés sans relation de couverture	(1 055,1)	(5,2)	(27,6)	(463,8)	-	(1 080,5)	(7,7)
<i>Instruments financiers dérivés à l'actif</i>							
Dérivés sans relation de couverture	599,6	129,9	0,9	411,5	15,1	435,7	27,7

(1) Correspond au montant principal de dette (cf. note 7.3.3 « Répartition de la dette financière et durée restant à courir »).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

La maturité moyenne de la dette du Groupe, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, s'établit à 8,2 années au 31 décembre 2019.

Les remboursements d'emprunts pour les 12 prochains mois⁽¹⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées (9 195 millions d'euros) et par les excédents de trésorerie (489 millions d'euros). Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 2 169 millions d'euros (incluant 2 134 millions d'euros d'obligations)⁽²⁾.

URW est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de financement. Ainsi, les emprunts obligataires et EMTN représentent, au 31 décembre 2019, 90 % du nominal des dettes financières, les emprunts bancaires, hypothécaires et découverts bancaires 6 %, les obligations convertibles 3 % et les papiers court terme 1 %.

Les programmes de papiers court terme sont adossés à des lignes de crédit confirmées. Ces lignes de crédit permettent de se prémunir contre une absence momentanée ou plus durable de prêteurs sur le marché à court ou moyen terme. Elles sont obtenues auprès d'établissements financiers internationaux de première renommée.

RISQUE DE CONTREPARTIE

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, URW ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

En cas de terminaison des dérivés, une compensation sur ces instruments pourrait être effectuée du fait des contrats existants entre le Groupe et les établissements bancaires. La valeur de ces instruments dérivés incluant les intérêts courus, serait de 43,1 millions d'euros à l'actif et 521,2 millions d'euros au passif.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

URW est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable existants ou futurs. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'URW a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie ainsi que d'optimiser le coût global de la dette sur le moyen terme. Pour atteindre ces objectifs, URW utilise notamment des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un but autre que celui de couvrir son risque de taux d'intérêt. Il centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le ratio du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change) rapportés à la dette financière nette moyenne sur la période.

Le coût moyen de la dette d'URW pour la période est de 1,6 % (1,6 % en 2018) représentant le coût moyen combiné entre les 0,9 % pour la dette libellée en EUR et SEK et les 3,4 % pour la dette libellée en USD et GBP.

Ce coût moyen de la dette s'explique par :

- Le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette émise à taux fixe ;
- Le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- La politique de couverture du Groupe ;
- Le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ;
- Le coût de la dette levée dans le contexte de l'acquisition de Westfield ;
- Des taux de base plus élevés aux États-Unis et au Royaume-Uni et la dette émise par Westfield avant l'acquisition.

(1) Hors Neu CP et Neu MTN arrivant à maturité en 2020 pour un montant de 352 millions et découverts à hauteur de 3 millions d'euros.

(2) Ces montants prennent en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devises étrangères.

MESURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Au 31 décembre 2019, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

(M€)	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette avant couverture	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	479,5	9,3	1 664,8	832,0	1 185,3	822,7
1 à 2 ans	-	-	1 489,8	710,0	1 489,9	710,0
2 à 3 ans	-	-	1 990,8	48,3	1 990,8	48,3
3 à 4 ans	-	-	823,2	320,0	823,2	320,0
4 à 5 ans	-	-	1 790,2	100,0	1 790,2	100,0
Plus de 5 ans	-	-	14 627,0	340,0	14 627,0	340,0
Total	479,5	9,3	22 385,8	2 350,3	21 906,3	2 341,0

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de micro couverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière émise à fin 2019 est intégralement couverte contre une hausse des taux d'intérêt à travers :

- La dette à taux fixe ;
- Les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macro couverture du Groupe.

Le solde de couverture au 31 décembre 2019 s'établit de la manière suivante :

(M€)	Encours au 31/12/2019	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers	(22 385,8)	(2 350,3)
Actifs financiers	479,5	9,3
Passifs financiers nets avant gestion du risque	(21 906,3)	(2 341,0)
Micro couverture	11 734,3	(11 725,8)
Passifs financiers nets après micro couverture⁽²⁾	(10 172,1)	(14 066,8)
Couverture par des swaps de taux ⁽³⁾		-
Dette nette non couverte par des swaps		(14 066,8)
Couverture optionnelle (<i>caps</i> et <i>floors</i>)		14 367,8
Solde de couverture		301,0

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Sur la base de la dette proportionnelle moyenne estimée d'URW en 2020, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Libor, Stibor ou Pribor) de +50 points de base⁽¹⁾ sur cette période, aurait un impact positif estimé de +1,2 million d'euros sur les frais financiers, augmentant le résultat net récurrent en 2020 d'un montant similaire :

- +0,5 million d'euros pour les frais financiers en EUR ;
- +0,9 million de dollars (+0,8 million d'euros) pour les frais financiers en US ;
- -0,1 million de livres sterling (-0,1 million d'euros) pour les frais financiers en GBP.

Une hausse supplémentaire de +50 points aurait un impact positif additionnel sur les frais financiers de +1,2 million d'euros.

Au total, une hausse de +100 points de base aurait un impact positif net sur les charges financières de +2,4 millions d'euros.

Une baisse des taux d'intérêt de -50 points de base aurait un impact positif sur les charges financières de +63 millions d'euros, augmentant le résultat net récurrent en 2020 d'un montant équivalent :

- +57,0 millions d'euros pour les frais financiers en EUR ;
- +3,3 millions de dollars US (+3,0 millions d'euros) pour les frais financiers en US ;
- +2,6 millions de livres sterling (+3,1 millions d'euros) pour les frais financiers en GBP.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de +50 bps des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte. Les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont relatifs aux taux applicables au 31/12/2019 : Euribor 3m (-0,383 %), Libor USD 3m (1,908 %), Libor GBP 3m (0,792 %).

RISQUE DE TAUX DE CHANGE

Concernant le risque de change, le Groupe cherche à limiter son exposition nette à un niveau acceptable en levant des dettes dans les mêmes devises, en utilisant des instruments dérivés et en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme.

MESURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe possède des investissements dans des pays hors zone euro. Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. La politique du Groupe

a pour objectif de maintenir une LTV par devise globalement homogène, ce qui lui permet de réduire l'exposition de son bilan et de son résultat aux risques de change, et en finançant une partie de ses actifs et produits en devises par des passifs et des frais financiers dans la même devise. Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction.

PRINCIPAUX ACTIFS ET PASSIFS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2019 (M€)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
USD	12 656,8	(5 898,1)	6 758,5	623,1	7 381,6
GBP	4 586,1	(1 435,6)	3 150,5	(650,7)	2 499,8
SEK	2 796,3	(623,4)	2 172,9	(77,5)	2 095,4
Autres	668,5	(713,9)	(45,5)	459,9	414,5
Total	20 707,5	(8 671,0)	12 036,5	354,8	12 391,3

ANALYSE DE SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

Les expositions principales sont en USD, GBP et SEK. Une variation de 10 % de l'EUR/USD, de l'EUR/GBP ou de l'EUR/SEK (soit une augmentation de +10 % de l'EUR par rapport à l'USD, au GBP ou au SEK) aurait l'impact suivant sur les capitaux propres et le résultat récurrent :

(M€)	31/12/2019		31/12/2018	
	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)	Résultat récurrent Gains/(Pertes)	Capitaux propres Gains/(Pertes)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/USD	(33,7)	(671,1)	(32,1)	(586,9)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/GBP	(12,6)	(227,3)	(12,0)	(250,7)
Impact d'une hausse de +10 % du taux de change EUR/SEK	(9,1)	(190,5)	(9,6)	(176,7)

7.5.2 RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, et souvent plus fréquentes. Le Groupe applique des procédures qui permettent de s'assurer que les clients qui souscrivent des contrats de location possèdent un historique de crédit acceptable.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions pré-contentieuses ou contentieuses à mener.

D'après IFRS 9, la dépréciation estimée correspond au montant que la Société ne s'attend pas à récupérer. Pour autant, les potentielles pertes futures sont couvertes par la collecte de garantie locataire ou par l'obtention de garantie bancaire.

La politique de dépréciation du Groupe est conforme au modèle simplifié de la norme IFRS 9 :

- Les pertes estimées sont calculées par groupement de créances homogènes ;
- Le taux de perte estimée reflète la meilleure estimation des pertes futures attendues par regroupement de créances : URW respecte la notion de comparaison ex post sur la base de taux de défaut historique ajustés afin de prendre en compte tout événement déclencheur de potentielle perte ;

- Les données historiques sont revues pour être le plus fidèle possible à la situation courante et intègrent les meilleures estimations court terme.

Le Groupe applique les règles suivantes pour déterminer les provisions sur créances douteuses :

- 50 % des créances échues de plus de trois mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires) ;
- 100 % des créances échues de plus de six mois.

7.6 VALEUR COMPTABLE DES INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE

ACA : Actifs financiers au Coût Amorti

AJVpCP : Actifs financiers à la Juste Valeur par Capitaux Propres

AJVpR : Actifs financier à la Juste Valeur par Résultat

DaCA : Dettes au Coût Amorti

PJVpR : Passifs financiers à la Juste Valeur par Résultat

Montants à l'État de la situation financière selon IFRS 9

31/12/2019 (M€)	Catégories en application de IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2019	Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
Actifs						
Actifs financiers	ACA/AJVpCP/ AJVpR	343,5	288,7	43,7	11,1	343,5
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	599,6	-	-	599,6	599,6
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	388,3	388,3	-	-	388,3
Autres créances ⁽²⁾	ACA	227,9	227,9	-	-	227,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	488,8	-	-	488,8	488,8
		2 048,1	904,9	43,7	1 099,5	2 048,1
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	173,2	-	-	173,2	173,2
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	25 488,9	25 488,9	-	-	26 444,3
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	602,1	-	-	602,1	602,1
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	1 055,1	-	-	1 055,1	1 055,1
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	149,1	149,1	-	-	149,1
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	1 318,9	1 318,9	-	-	1 318,9
		28 787,3	26 956,9	-	1 830,4	29 742,7

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

31/12/2018 (M€)	Catégories en application de IFRS 9	Valeur comptable 31/12/2018	Montants à l'État de situation financière selon IFRS 9			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
Actifs						
Actifs financiers	ACA/ AJVpCP/ AJVpR	302,9	275,7	16,1	11,1	302,9
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	303,2	-	-	303,2	303,2
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	ACA	379,4	379,4	-	-	379,4
Autres créances ⁽²⁾	ACA	185,8	185,8	-	-	185,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	369,9	-	-	369,9	369,9
		1 541,2	840,9	16,1	684,2	1 541,2
Passifs						
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	PJVpR	179,9	-	-	179,9	179,9
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	24 006,2	24 006,2	-	-	24 048,7
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	991,6	-	-	991,6	991,6
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	527,7	-	-	527,7	527,7
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	181,8	181,8	-	-	181,8
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	1 344,7	1 344,7	-	-	1 344,7
		27 231,9	25 532,7	-	1 699,2	27 274,4

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

7.6.1 VENTILATION PAR NIVEAU DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;

- niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables.

Évaluation de la juste valeur au 31/12/2019

(M€)	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs				
<i>Juste valeur par le résultat</i>				
Actifs financiers	11,1	-	-	11,1
Dérivés	599,6	-	599,6	-
Titres monétaires disponibles à la vente	9,3	9,3	-	-
<i>Juste valeur par les capitaux propres</i>				
Actifs financiers	43,7	-	-	43,7
Dérivés	-	-	-	-
Total	663,6	9,3	599,6	54,8
Passifs				
<i>Juste valeur par le résultat</i>				
Engagement d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	173,2	-	-	173,2
ORNANES	602,1	602,1	-	-
Dérivés	1 055,1	-	1 055,1	-
Total	1 830,4	602,1	1 055,1	173,2

7.6.2 GAINS/PERTES NETS PAR CATÉGORIE

URW est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêts, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2019 (M€)	Intérêts	Gains/(pertes) nets en résultat	Gains/(pertes) nets en capitaux propres
Actifs financiers	11,0	11,0	3,4
Dérivés en juste valeur par résultat	173,1	173,1	-
Dettes au coût amorti	(613,6)	(613,6)	-
	(429,5)	(429,5)	3,4
Charges capitalisées		37,8	
Charges financières nettes		(391,7)	

2018 (M€)	Intérêts	Gains/(pertes) nets en résultat	Gains/(pertes) nets en capitaux propres
Actifs financiers	7,4	7,4	(16,2)
Dérivés en juste valeur par résultat	112,8	112,8	-
Dettes au coût amorti	(481,1)	(481,1)	-
	(360,9)	(360,9)	(16,2)
Charges capitalisées		29,3	
Charges financières nettes		(331,6)	

NOTE 8. IMPÔTS ET TAXES

8.1 PRINCIPES COMPTABLES

8.1.1 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur état d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

8.1.2 IMPÔT DIFFÉRÉ

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de reversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêt des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- la comptabilisation d'actifs incorporels au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Paris Nord Villepinte, ainsi que sur les entités WFD.

8.1.3 RÉGIMES FISCAUX

Différents régimes fiscaux existent selon les pays.

FRANCE – RÉGIME SIIC (*SOCIÉTÉ D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER COTÉE*)

URW a opté pour le régime SIIC dès sa création le 1^{er} janvier 2003. Les sociétés foncières françaises du Groupe éligibles au régime SIIC ont également opté pour ce régime. Le régime SIIC repose sur le principe de transparence fiscale : le résultat locatif récurrent et les plus-values d'arbitrage sont exonérés d'impôt sur les sociétés lors de leur réalisation par les sociétés foncières et sont imposés lorsqu'ils sont distribués aux actionnaires d'URW. URW et ses filiales SIIC ont l'obligation de distribuer au moins 95 % de leur résultat récurrent et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes avant la fin de l'exercice suivant celui de leur réalisation ou perception, et 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Le régime SIIC ne s'applique qu'aux revenus des activités de location. URW et ses filiales ont le cas échéant un secteur taxable pour leurs activités accessoires non SIIC.

ESPAGNE – RÉGIME SOCIMI (*SOCIEDADES ANÓNIMAS COTIZADAS DE INVERSIÓN EN EL MERCADO INMOBILIARIO*)

Depuis 2013, URW bénéficie du régime SOCIMI pour la plupart de ses sociétés en Espagne détenant des immeubles de placement. Le régime SOCIMI prévoit un taux d'imposition de 0 % sur le résultat récurrent à condition que certaines conditions, relatives notamment à l'actionnariat d'URW, soient respectées. Les plus-values d'arbitrage réalisées dans le cadre du régime SOCIMI sont taxées au taux de 0 % et les plus-values liées à la période précédant l'entrée dans le régime sont imposées lors de leur réalisation. Le régime SOCIMI oblige le Groupe à distribuer au moins 80 % de ses profits annuels et 50 % de ses plus-values de cessions, tandis que les 50 % restants doivent être réinvestis dans le secteur immobilier sur une période de trois ans.

PAYS-BAS – RÉGIME FBI (*FISCALE BELEGGINGSINSTELLING*)

Les conditions requises pour bénéficier du régime FBI portent à la fois sur les activités exercées et l'actionnariat. Le régime FBI ne s'applique pas à la plupart des biens immobiliers situés aux Pays-Bas à la suite d'un accord trouvé avec l'administration fiscale néerlandaise. WFD Unibail-Rodamco N.V., qui détient l'essentiel des actifs aux États-Unis, applique le régime FBI/FII. Le régime FBI/FII implique la distribution annuelle du résultat fiscal déterminé selon les règles applicables en matière d'impôt sur les sociétés.

UK – UK REIT

URW applique le régime UK REIT à une partie de ses actifs immobiliers situés au Royaume-Uni. Ce régime impose le respect de plusieurs ratios parmi lesquels 75 % au moins du résultat net du REIT doit être issu de l'activité de location immobilière et 75 % au moins des actifs du REIT doivent être utilisés pour la réalisation de l'activité de location immobilière ou détenus en trésorerie. Au moins 90 % des revenus de l'activité de location immobilière doivent être distribués dans les 12 mois qui suivent la clôture de l'exercice comptable. Les plus-values de cessions des actifs affectés à l'activité de location immobilière ne sont pas soumises à obligation de distribution.

US – US REIT

URW a opté pour l'application du régime REIT pour l'essentiel de ses actifs immobiliers aux États-Unis. À l'instar des autres régimes REIT, un ratio d'actifs s'applique (75 %) ainsi que différentes restrictions sur la détention des actions. Des ratios de revenus doivent également être respectés : 75 % minimum des revenus bruts doivent être issus de la location immobilière ou des intérêts de prêts hypothécaires tandis que 95 % minimum des revenus bruts doivent provenir d'une combinaison de sources immobilières et de sources passives telles que des dividendes ou des intérêts. En application de la loi américaine, le REIT est soumis à une obligation annuelle minimum de distribution de 90 % de son résultat fiscal courant.

8.2 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

(M€)	2019	2018
Impôt différé et courant récurrent sur :		
• Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	(8,3)	13,2
• Autres résultats récurrents	(41,1)	(39,8)
Total impôt récurrent	(49,4)	(26,6)
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	1 393,0	(66,0)
• Autres résultats non récurrents ⁽¹⁾	(278,2)	(21,1)
• Dépréciation d'écart d'acquisition justifiée par des impôts	-	-
Total impôt non récurrent	1 114,8	(87,0)
Total impôt	1 065,4	(113,6)
Dont impôt versé ⁽¹⁾	(211,7)	(65,9)

(M€)	2019	2018
Impôt courant	(322,5)	(52,7)
Impôt différé	1 387,9	(60,9)
Total impôt	1 065,4	(113,6)

(1) En 2019, correspond principalement à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.1.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2019	2018
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		125,1	1 127,5
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	45,2 %	(56,5)	(361,3)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC, SOCIMI et REIT)	(142,7 %)	178,5	303,1
Impact des charges non déductibles	76,5 %	(95,7)	1,3
Impact des provisions fiscales	4,9 %	(6,2)	37,0
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	16,7 %	(20,8)	(101,0)
Impact de la variation du taux d'imposition	(1,8 %)	0,0	20,9
Impact des variations de change sur l'impôt	0,2 %	(0,3)	(7,9)
Impact du changement dans la structure opérationnelle aux États-Unis ⁽¹⁾	N/A	1 046,2	-
Autres	(16,3 %)	20,3	(5,7)
	N/A	1 065,4	(113,6)

(1) Correspond à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.1.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

8.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS

TABLEAU DE VARIATION 2019

(M€)	31/12/2018 ⁽³⁾	Variation nette	Reclassements ⁽²⁾	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2019
Impôts différés passifs	(3 694,7)	1 393,5	(8,5)	(34,6)	40,8	(2 303,6)
Impôts différés sur immeubles de placement	(3 384,9)	1 350,6 ⁽²⁾	(56,1)	(34,8)	40,8	(2 084,4)
Impôts différés sur incorporels	(309,8)	42,9	47,6	0,2	-	(219,1)
Autres impôts différés	25,2	(7,4)	9,4	0,4	-	27,6
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	81,2	(27,8)	0,4	-	-	53,8
Autres ⁽¹⁾	(56,0)	20,4	9,0	0,4	-	(26,2)
Total impôts différés passifs	(3 669,5)	1 386,1	0,8	(34,2)	40,8	(2 276,0)
Impôts différés actifs						
Report de déficit fiscal	20,1	15,4	(0,5)	-	-	35,0
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	9,8	(1,4)	-	0,2	-	8,6
Provision sur report de déficit fiscal	(3,0)	(12,2)	-	-	-	(15,2)
Total impôts différés actifs	26,9	1,8	(0,5)	0,2	-	28,4

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

(2) Correspond à l'impact du changement dans l'organisation juridique aux États-Unis décrit en note 1.1.1 « Changements dans l'organisation juridique aux États-Unis ».

(3) Un reclassement d'Impôts différés passifs à Provisions fiscales et autres dettes non courantes a été réalisé. Le 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence (cf. note 2.1 « Référentiel IFRS »).

TABLEAU DE VARIATION 2018

(M€)	31/12/2017	Variation nette	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre ⁽²⁾	31/12/2018 publié	31/12/2018 retraité ⁽³⁾
Impôts différés passifs	(1 849,0)	66,6	-	(25,6)	(2 013,9)	(3 821,9)	(3 694,7)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 813,0)	72,7	-	(25,6)	(1 746,2)	(3 512,1)	(3 384,9)
Impôts différés sur incorporels	(36,0)	(6,1)	-	-	(267,7)	(309,8)	(309,8)
Autres impôts différés	96,5	(70,8)	(2,5)	2,3	(0,4)	25,2	25,2
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	91,7	(17,6)	7,2	(0,2)	-	81,2	81,2
Autres ⁽¹⁾	4,8	(53,1)	(9,7)	2,5	(0,4)	(56,0)	(56,0)
Total impôts différés passifs	(1 752,5)	(4,2)	(2,5)	(23,3)	(2 014,3)	(3 796,7)	(3 669,5)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	27,9	(0,7)	(7,1)	(0,0)	-	20,1	20,1
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	(6,0)	(53,0)	11,2	(1,0)	58,5	9,8	9,8
Provision sur report de déficit fiscal	-	(3,0)	-	-	-	(3,0)	(3,0)
Total impôts différés actifs	21,9	(56,7)	4,1	(1,0)	58,5	26,9	26,9

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

(2) Principalement lié à l'acquisition de Westfield (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

(3) Un reclassement d'Impôts différés passifs à Provisions fiscales et autres dettes non courantes a été réalisé. Le 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence (cf. note 2.1 « Référentiel IFRS »).

Les impôts différés passifs proviennent essentiellement des actifs immobiliers situés :

- 1) dans les pays qui n'ont pas mis en place un régime fiscal de REIT (tel que le régime SIIC en France) permettant une exonération fiscale du résultat courant et des plus-values de cession des actifs immobiliers sous condition de distribution d'une partie de ce résultat, ou
- 2) dans les pays où un tel régime fiscal existe mais au sein desquels la structure actuelle d'URW et la législation applicable conduiraient à une imposition de la plus-value en cas de cession d'actifs immobiliers.

À compter du 31 décembre 2018, et par conséquent au 31 décembre 2019, suite à un accord avec l'administration fiscale néerlandaise, le calcul des impôts différés relatifs à la majeure partie des actifs néerlandais a été effectué conformément aux principes décrits ci-dessus.

IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON COMPTABILISÉS

Le tableau ci-dessous présente les bases taxables qui n'ont pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs :

(M€)	31/12/2019	31/12/2018
Différences temporaires immeubles de placement	-	-
Report de déficit fiscal non activé ⁽¹⁾	829,4	832,4
Total des bases taxables non reconnues	829,4	832,4

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

DÉTAIL DES REPORTS DÉFICITAIRES À FIN 2019 PAR DATE DE FIN D'UTILISATION

(M€)	
2020	-
2021	0,1
2022	-
2023	28,2
2024	15,1
Indéfini	786,0
Total	829,4

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (547,1 millions d'euros). Il n'y a pas eu d'impôt

différé actif comptabilisé, la probabilité qu'il y ait dans le futur des bénéfices imposables pour absorber ces différences temporaires n'étant pas établie.

NOTE 9. PROVISIONS

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date

d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, ainsi que l'exercice de son jugement.

TABLEAU DE VARIATION 2019

(M€)	31/12/2018 ⁽¹⁾	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2019
Part non courante des provisions	128,7	6,6	(3,5)	(24,0)	2,0	0,5	110,3
Part non courante des provisions hors avantages consentis au personnel ⁽¹⁾	117,0	3,8	(3,3)	(24,0) ⁽²⁾	2,0	-	95,4
Avantages consentis au personnel	11,7	2,8	(0,2)	-	-	0,5	14,9
Part courante des provisions	30,2	19,5⁽²⁾	(4,8)	(8,9)	0,5	3,4	39,9
Total	158,9	26,1	(8,3)	(32,9)	2,5	3,9	150,2

(1) Un reclassement d'impôts différés passif à provisions fiscales a été réalisé. Le 31 décembre 2018 a été retraité en conséquence (cf. note 2.1 « Référentiel IFRS »).

(2) Correspond principalement à des dotations / reprises de provisions fiscales.

NOTE 10. AUTRES DETTES COURANTES

Le détail des autres dettes courantes est présenté ci-dessous :

(M€)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Dettes sociales et fiscales	523,0	403,4
Autres dettes	214,6	247,5
Total autres dettes courantes	737,6	650,9

(1) Au 31 décembre 2018, les données ont été retraitées comme suit :
 - reclassement des Impôts différés passifs vers la Part non courante des provisions et vers les Autres dettes courantes, conformément à l'application d'IFRIC 23 (cf. note 2.1 « Référentiel IFRS »).

NOTE 11. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL

11.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2019	2018
France ⁽¹⁾	1 083	1 062
États-Unis ⁽²⁾	1 061	1 071
Europe centrale	143	137
Espagne	137	143
Royaume-Uni et Italie ⁽²⁾	467	492
Pays nordiques	118	109
Autriche	63	62
Allemagne	461	441
Pays-Bas	89	73
Australie ⁽²⁾	4	16
Total	3 625	3 606

(1) Dont Viparis: 375/362.

(2) En 2018 la somme des effectifs au dernier jour de chaque mois de juin à décembre était divisée par sept mois. En 2019, la somme des effectifs concerne l'année entière.

11.2 FRAIS DE PERSONNEL

(M€)	2019	2018
Frais de personnel ⁽¹⁾	489,8	359,3
Avantages accordés au personnel ⁽²⁾	15,3	24,2
Total	505,1	383,5

(1) En 2018, le montant relatif à Westfield concernait sept mois, de juin à décembre. En 2019, cela concerne l'année entière.

(2) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'Actions de Performance.

PLAN D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION

Les collaborateurs appartenant à l'UES Unibail (Unité Économique et Sociale) constituée notamment des sociétés Unibail Management et Espace Expansion et le personnel de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE bénéficient de dispositifs de participation et d'intéressement mis en place en 1999. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2017. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du résultat net récurrent et de l'Actif Net

réévalué EPRA triple net pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'un dispositif de participation et d'intéressement mis en place en 2008. L'accord d'intéressement a été renouvelé en 2017.

11.3 AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL

11.3.1 PLANS DE RETRAITE

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les employeurs sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les indemnités de fin de carrière constituant des prestations définies font l'objet de constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19 Révisée, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

AVANTAGES À LONG TERME

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à 12 mois après la clôture de l'exercice pendant lequel ces derniers ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation est identique à celle utilisée pour les avantages postérieurs à l'emploi.

Hormis les provisions pour indemnités de fin de carrière et les médailles du travail, il n'y a pas d'autre engagement à long terme ou postérieur à l'emploi à provisionner au titre des avantages accordés au personnel.

Provisions pour engagements de retraite (M€)	31/12/2019	31/12/2018
Indemnités de fin de carrière	12,0	8,5
Régimes à prestations définies ⁽¹⁾	2,9	3,2
Total	14,9	11,7

(1) La provision correspond au solde de l'obligation lié au régime à prestations définies aux Pays-Bas.

11.3.2 PAIEMENTS EN ACTIONS

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser dans le compte de résultat les effets de toute transaction impliquant un paiement en actions. C'est le cas, pour Unibail-Rodamco-Westfield, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'Actions de Performance et du Plan d'Épargne Entreprise (PEE).

Dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise (PEE), les actions émises peuvent être souscrites avec une décote par rapport au cours de Bourse. Cette décote, représentative d'un avantage au personnel, est enregistrée au compte de résultat de la période en contrepartie des capitaux propres.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres,

cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées. Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Les options et actions de performance, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'Actions de Performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Un Plan d'Épargne Entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés ait été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur Euronext Paris, sur les 20 séances de Bourse précédant la décision du Directoire, à laquelle est appliquée une décote de 20 %. Le salarié bénéficie également d'un abondement de la part du Groupe pour les versements volontaires (dont l'intéressement) effectués sur le fonds E (fonds entièrement investi en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE, puis en Actions Jumelées à partir de juin 2018). Ces versements volontaires ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 2,7 millions d'euros en 2019 contre 2,9 million d'euros en 2018.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Il existe actuellement quatre plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe ayant une durée de vie de sept ans et pouvant être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la quatrième année suivant la date d'attribution (à l'exception du plan attribué en mars 2019, qui a une durée de vie de six ans, exerçable à partir de la troisième année suivant la date d'attribution).

Tous les plans sont subordonnés à la réalisation de la condition de performance externe (TSR) basée sur le niveau de performance du cours de l'action du Groupe. Une condition de performance interne basée sur la croissance du Résultat Net Récurrent Par Action (RNRPA) a été introduite en complément du TSR pour les plans attribués en mars 2017 et mars 2018 pour la première année, et le Résultat Net Récurrent Par Action Ajusté (RNRPAA) pour les deux dernières années des plans attribués en mars 2018 et mars 2019.

La condition de performance pour les plans d'options en circulation a été évaluée au 11 décembre 2017, soit avant l'annonce de la Transaction WFD. La condition de performance était atteinte pour les options de souscription d'actions en circulation relatives aux plans de 2012 à 2017.

En partant de ce principe, le Conseil de Surveillance a conclu que la condition de performance externe a été atteinte pour tous les plans d'options de souscription d'actions de 2012 à 2016. Concernant les plans de 2017 et 2018, la condition de performance est considérée comme atteinte pour l'année 2017 et partiellement atteinte pour l'année 2018.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2019 avec condition de performance ont été valorisées à 3,87 euros pour celles soumises à condition de TSR et à 4,60 euros pour celles soumises à condition de RNRPA, selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 144,55 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 149,52 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans, une durée de vie estimée de 3,7 années, une volatilité de 14,6 %, un dividende représentant 6,5 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de -0,30 % et une volatilité de l'indice composite européen à 10,5 % avec une corrélation indice composite européen / URW de 78,3 %.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 4,2 millions d'euros en 2019 et à 3,5 millions d'euros en 2018.

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan	Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2011 (n°7)	2012 du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	174 514	497 688	-
	2013 du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	153 313	355 337	108 416
	2014 du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	208 907	23 466	373 714
Plan 2015 (n°8)	2015 du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	193 603	-	422 257
	2015 du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
	2016 du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	141 743	1 913	467 952
	2017 du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	94 569	-	517 042
Plan 2018 (n°9)	2018 du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	53 465	-	576 670
Plan 2019 (n°10)	2019 du 20/03/2022 au 19/03/2026	144,55	748 372	-	28 239	-	720 133
Total			5 120 166	-	1 055 578	878 404	3 186 184

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré précédent.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau suivant illustre le nombre et les prix moyens pondérés d'exercice des options :

	2019		2018	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	2 610 638	212,44	2 130 859	218,42
Attribuées sur la période	748 372	144,55	630 135	190,09
Annulées pendant la période	(164 113)	193,33	(105 146)	221,51
Exercées pendant la période	(8 713)	146,11	(45 210)	161,79
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	148,85	-	190,07
En circulation à la fin de la période	3 186 184	197,66	2 610 638	212,44
Dont exerçables à la fin de la période ⁽¹⁾	-	-	-	-

(1) Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante: la performance boursière globale d'URW devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Toutes les actions attribuées sont soumises à conditions de performance externe, à l'exception de celles attribuées en mai 2018 qui ne sont soumises qu'à conditions de performance interne.

Les actions attribuées en mars 2019 et mars 2018 sont soumises à conditions de performance externe et interne.

La condition de performance externe a été considérée comme atteinte pour les plans d'actions de performance 2012 à 2017 en date du 11 décembre 2017, soit avant l'annonce de la Transaction WFD. Le Conseil de Surveillance a décidé que la condition de performance externe a été atteinte pour tous les plans d'actions de performance de 2012 à 2016. Concernant les plans de 2017 et 2018, la condition de performance est considérée comme atteinte pour l'année 2017 et partiellement atteinte pour l'année 2018.

Les actions attribuées en mars 2019 ont été valorisées à 58,61 euros pour celles soumises à condition de TSR et à 122,21 euros pour celles non soumises à condition de marché, selon un modèle de Monte Carlo.

Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 149,52 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans, une volatilité de 14,6 %, une volatilité de l'indice composite européen à 10,5 % avec une corrélation indice composite européen / URW de 78,3 %, un dividende représentant 6,5 % de la valeur de l'action et un taux d'intérêt sans risque de -0,37 %.

Les attributions d'actions de performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de performance s'élève à 9,4 millions d'euros en 2019 et à 5,2 millions d'euros en 2018.

Le tableau ci-dessous détaille les actions de performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'actions de performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2015	37,554	10,515	27,039	-
2016	36,745	7,688	18,432	10,625
2017	39,770	6,154	-	33,616
Mars 2018	82,539	6,992	-	75,547
Mai 2018	38,130	463	-	37,667
Mars 2019	172,174	6,474	-	165,700
Total	406,912	38,286	45,471	323,155

- (1) Pour les plans antérieurs à 2019, les bénéficiaires sont soumis :
 - soit à une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (Bénéficiaires résidents fiscaux français) ;
 - soit à une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation (Bénéficiaires non-résidents fiscaux français).
 Concernant le plan 2019, la période d'acquisition est de trois ans pour les Bénéficiaires résidents et non-résidents fiscaux français.
- (2) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de performance.

11.3.3 RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

RÉMUNÉRATION DU COMITÉ DE DIRECTION :

(en K€) Versée en :	2019	2018
Revenu fixe	5 270	5 226
Prime variable	6 207	4 030
Autres avantages ⁽¹⁾	1 871	1 470
Total	13 348	10 726

- (1) Régimes de Contribution Supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires si applicables.

En 2019, le montant total correspond à la rémunération du Comité de Direction duquel font partie les membres du Directoire⁽¹⁾.

En 2019, les membres du Comité de Direction se sont vus attribuer un total de 176 400 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 40 556 Actions de Performance.

Au titre des performances 2019, les membres du Comité de Direction recevront en 2020 une rémunération variable annuelle de 6 405 milliers d'euros, après approbation de l'Assemblée Générale annuelle, pour celle relative aux membres du Directoire. La rémunération variable annuelle actuelle soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale a été approuvée par le Conseil de Surveillance le 9 mars 2020.

(1) Le Directoire comprend deux membres depuis le 7 juin 2018.

RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE:

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2019 s'établit à 1 321 036 euros.

PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION:

Néant.

OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION :

Néant.

NOTE 12. CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES**12.1 GESTION DU RISQUE DE CAPITAL**

Les objectifs du Groupe en termes de gestion du capital consistent à assurer la continuité de son exploitation, la rentabilité des capitaux des actionnaires et la fiabilité des relations avec les partenaires et à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût des fonds mobilisés.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure des fonds mobilisés, le Groupe peut souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires (sous réserve du statut fiscal SIIC en France), effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

Le Groupe communique son ratio d'endettement qui représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus). Au 31 décembre 2019, la dette financière nette s'élève à 24 239 millions d'euros⁽¹⁾, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (488,8 millions d'euros).

Au 31 décembre 2019, la valeur totale du patrimoine s'élève à 62 762 millions d'euros, droits inclus.

Au 31 décembre 2019, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 38,6 % contre 37,0 % par rapport au 31 décembre 2018.

12.2 NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL**PRINCIPES COMPTABLES**

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (Part des détenteurs d'Actions Jumelées) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour calculer le résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et des attributions d'Actions de Performance en période d'acquisition, des Obligations Remboursables en Actions (ORA), et des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES).

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des options sont supposés être affectés au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours moyens mensuels de l'action URW pondérée par les volumes échangés. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

Les ORNANES étant comptabilisées en dette à la juste valeur, l'impact de leur mise à juste valeur et les charges financières afférentes sont retraités du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D' ACTIONS COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre total d'actions
Au 01/01/2018	99 856 676
Augmentation de capital suite à l'acquisition de WFD	38 319 974
Levées d'options	45 210
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	40 388
Actions Gratuites Attribuées	26 240
Obligations Remboursables en Actions	113
Au 31/12/2018	138 288 601
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise	47 337
Actions Gratuites Attribuées	26 772
Levées d'options	8 713
Obligations Remboursables en Actions	7 182
Au 31/12/2019	138 378 605

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

NOMBRE MOYEN D'ACTIONS DILUÉ ET NON DILUÉ

	2019	2018
Nombre moyen d'actions (non dilué)	138 350 731	122 405 156
Impact dilution		
Actions potentielles via stock-options ⁽¹⁾	-	-
Actions de performance attribuées (non acquises) ⁽¹⁾	198 736	149 298
Actions potentielles via ORNANES	1 913 286	3 469 345
Actions potentielles via ORAs	3 652	7 628
Nombre moyen d'actions (dilué)	140 466 405	126 031 428

(1) Comprend uniquement les actions et actions de performance attribuées dans la monnaie pour lesquelles la condition de performance est remplie.

12.3 DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019, un dividende de 1 493,9 millions d'euros (10,80 € par action) a été distribué aux actionnaires, se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 746,9 millions d'euros versé le 29 mars 2019 et 747,0 millions d'euros le 5 juillet 2019 correspondant au solde.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2018, un dividende de 1 079,2 millions d'euros (10,80 € par action) a été distribué aux actionnaires, se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 539,5 millions d'euros versé le 29 mars 2018 et 539,7 millions d'euros le 30 mai 2018 correspondant au solde.

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2017, un dividende de 1 018,3 millions d'euros (10,20 € par action) a été distribué aux actionnaires se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 508,5 millions d'euros versé le 29 mars 2017 et 509,8 millions d'euros le 6 juillet 2017 correspondant au solde.

NOTE 13. ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

Les montants sont publiés conformément aux normes IFRS.

13.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

Engagements donnés (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2019	31/12/2018
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation				
Engagements de prises de participations	• Promesses d'achat et compléments de prix	2020	2,2	31,1
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif et lettres de crédit bancaires accordées dans le cours normal des activités	2020+	24,4	55,1
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe				
Garanties financières données	• Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽¹⁾	2020 à 2027	1 262,6	1 419,5
	• Garanties relatives à des entités en mise en équivalence	2020 à 2022	408,6	400,9
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe				
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA	2020+	865,2	1 177,1
	• Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2020+	12,4	17,1
	• Engagements sous conditions suspensives	2020 à 2027	250,8	252,5
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• Engagements de réalisation de travaux ⁽²⁾	2020 à 2064	233,2	373,6
	• Location d'éléments d'exploitation ⁽³⁾	2020+	11,6	745,6
	• Autres ⁽³⁾	2020+	128,2	262,1
Total des engagements donnés			3 199,3	4 734,5

(1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. Le montant brut des hypothèques souscrites s'élève à 1 262,6 millions d'euros au 31/12/2019 (1 419,5 millions d'euros au 31/12/2018).

(2) Dans le cadre du bail emphytéotique d'une durée de 50 ans du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris, Viparis s'est engagé à investir 497,0 millions d'euros en travaux de rénovation et 227,2 millions d'euros en travaux de maintenance (soit 724,2 millions d'euros dont 504,0 millions d'euros ont déjà été investis), représentant un engagement initial de 362,1 millions d'euros en part du Groupe.

(3) La diminution est principalement due par l'adoption de la norme IFRS 16.

ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS AU FINANCEMENT DU GROUPE

Les titres hybrides d'un montant de 2 000 millions d'euros émis le 16 avril 2018 sont super subordonnés perpétuels avec une option de report du paiement des coupons. Le coupon doit être payé lorsqu'un versement obligatoire s'opère comme l'approbation d'un paiement de dividende. Toutefois, le Groupe peut suspendre les versements lorsqu'il répond aux exigences minimales de distributions exigées par le régime fiscal REIT.

Westfield America Limited Partnership, Urban Shopping Centers et Westfield Growth ont garanti des prêts dans le cadre de coentreprises pour une partie du montant principal des prêts supérieure à leur quote-part dans les coentreprises.

AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DU GROUPE

- Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco-Westfield SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.
- Dans le cadre de cessions, le Groupe a accordé des garanties de passif usuelles aux acquéreurs.
- Dans le cadre des investissements conjoints avec des partenaires, il peut exister des clauses usuelles (i) prévoyant que les actionnaires conservent leurs titres pour une certaine durée ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DU GROUPE

- La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champerret à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- Des régimes fiscaux spécifiques s'appliquant aux sociétés immobilières existent dans certains pays. Le Groupe a pris la décision d'opter pour ce type de régimes pour de nombreuses sociétés potentiellement éligibles à ceux-ci. À noter que certaines caractéristiques de ces régimes ne sont pas communes à tous les pays mais l'un des critères standards est l'obligation de distribuer tout le résultat récurrent ou presque, une part prépondérante des plus-values sur cessions et 100 % des dividendes reçus des filiales soumises à ce type de régime.
- En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco-Westfield comme co-développeur du projet NEO avec ses partenaires BESIX et CFE. BESIX a la possibilité d'accroître sa participation dans Mall of Europe de 12,5 % à 20 %.

CFE dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco-Westfield dans Mall of Europe valable un an à compter du 31 décembre suivant la date d'ouverture du centre commercial. Si l'option de vente n'est pas exercée, le Groupe dispose d'une option d'achat des parts de CFE dans Mall of Europe.

BESIX dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco-Westfield dans Mall of Europe qu'elle peut exercer dès la fin de la deuxième année complète suivant l'ouverture du centre commercial. Cette option prend fin 38 mois après cette date.

Unibail-Rodamco-Westfield SE ainsi que les sociétés mères de BESIX et CFE ont conjointement fourni des garanties à la Ville de Bruxelles portant sur l'ensemble des obligations de paiement des coentreprises qui développeront le projet.

Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco-Westfield SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque coentreprise ne supporte aucune conséquence financière au-delà de son programme et que le dernier actionnaire ne soit pas plus sollicité que ce que sous-tend sa part de détention dans la coentreprise.

13.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Engagements reçus (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2019	31/12/2018
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé			0,8	36,8
Engagements de prises de participations	• Promesses de vente	2020	0,8	1,1
Engagements reçus dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif	-	-	35,7
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			9 195,5	8 409,4
Garanties financières reçues	• Lignes de crédit non tirées ⁽¹⁾	2020 à 2024	9 195,5	8 409,4
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles			703,1	678,9
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	• Garanties bancaires sur travaux et autres	2020+	13,5	12,1
	• Autres	2020 à 2024	228,9	229,0
	• Cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2020	124,5	124,5
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	• Cautions reçues des locataires	2020+	251,8	260,9
	• Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2020 à 2024	84,4	52,4
Total des engagements reçus			9 899,5	9 125,1

(1) Ces accords sont généralement assortis de conditions de respect de ratios en fonction des fonds propres réévalués, de la valeur du patrimoine du Groupe et de l'endettement. Certaines lignes de crédit font également l'objet d'une clause de remboursement anticipé (total ou partiel) en cas de changement de contrôle ou de cessions réduisant le patrimoine sous un certain seuil. Hors événement exceptionnel, sur la base des hypothèses les plus récentes, ces seuils portant sur ces ratios ne sont pas susceptibles d'être atteints sur l'exercice en cours. Un montant total de 418 millions d'euros est garanti par hypothèques au 31/12/2019.

ENGAGEMENTS REÇUS RELATIFS AUX PRISES DE PARTICIPATIONS DE SOCIÉTÉS DU GROUPE DANS DES COENTREPRISES ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le centre commercial allemand CentrO en mai 2014, le cédant a accordé à l'acquéreur une garantie fiscale illimitée couvrant – au *pro rata* de la participation acquise – toute réclamation fiscale portant sur les exercices antérieurs à la date d'acquisition. Le cédant a également garanti l'existence d'un montant de déficit fiscal reportable disponible à la date d'acquisition.

13.3 PASSIFS ÉVENTUELS

Le Groupe est impliqué dans une procédure d'arbitrage avec le constructeur PEAB portant sur des litiges relatifs à la construction de Mall of Scandinavia. Des demandes en dommages et intérêts ont été formulées par les deux parties. La résolution du litige sera probablement longue.

Sur la base de l'analyse des risques au 31 décembre 2019, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

NOTE 14. ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 12 février 2020, le Groupe a annoncé avoir reçu une offre ferme d'un groupement d'investisseurs français de premier plan comprenant Crédit Agricole Assurances et La Française (collectivement, le "Consortium"), pour acquérir une participation de 54,2 % dans une coentreprise constituée de cinq centres commerciaux français : Aéroville, So Ouest, Confluence, Toison d'Or et Rennes Alma.

Unibail-Rodamco-Westfield a convenu pour le moment de conserver une participation de 45,8 % dans la holding qui détiendra les actifs et assurera la gestion des centres commerciaux pour le compte de celle-ci à travers un contrat à long terme. Le pourcentage de détention du Groupe dans la holding décroîtra au fur et à mesure de l'entrée de nouveaux investisseurs au sein de celle-ci.

Étant donné la gouvernance de la holding, Unibail-Rodamco-Westfield exercera une influence notable sur celle-ci, qui sera, par conséquent, comptabilisée par mise en équivalence.

Le prix proposé pour 100 % des actifs est de 2 037 millions d'euros, en ligne avec leur valeur de marché dans les comptes consolidés du 31 décembre 2018, et représente un taux de rendement initial de 4,80 %. Dans le cadre de cette transaction ("Transaction"), un syndicat de banques a garanti un financement à hauteur de 1,0 milliard d'euros. Le produit net de cessions pour URW est estimé à 1 511 millions d'euros.

En vertu de cet accord, Unibail-Rodamco-Westfield a accordé un droit d'exclusivité jusqu'au 15 mai 2020. Durant cette période, le comité d'entreprise du Groupe sera consulté. La Transaction est également soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et autres autorités compétentes et devrait être finalisée à la fin du deuxième trimestre 2020.

NOTE 15. LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2019	% contrôle 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
Unibail-Rodamco-Westfield SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
CentrO	Allemagne	MEQ-CE	50,01	50,01	45,41
Unibail-Rodamco-Westfield Germany GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	51,00
WCL Finance Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
WCL Management Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield America Trust	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Corporation Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Investments Pty Limited	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
WFD Trust	Australie	IG	100,00	100,00	100,00
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
New WTC Retail Member LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW America	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
URW US Services, Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
URW WEA LLC	États-Unis	IG	99,76	99,76	-
WEA Finance, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
WEA Holdings, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	-
Westfield America, Inc.	États-Unis	-	Dissoute	Dissoute	100,00
Westfield America, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield DDC, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield Head, LP	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield, LLC	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00
WHL USA Acquisitions, Inc.	États-Unis	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

États financiers au 31 décembre 2019

Notes annexes aux états financiers consolidés

Liste des principales sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt 31/12/2019	% contrôle 31/12/2019	% d'intérêt 31/12/2018
Rodareal Oy	Finlande	-	Cédée	Cédée	100,00
Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
Lyon Garibaldi	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI SCC de La Défense	France	IG	53,30	53,30	53,30
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Viparis-Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Properties BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Retail Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco TH BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Olympic 1 & 2	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
URW UK Shepherds 1 to 6	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
WFD Unibail-Rodamco NV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Stratford City Shopping Centre n°1 Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Westfield Europe Limited	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	100,00
Westfield UK & Europe Finance PLC	Royaume-Uni	IG	100,00	100,00	100,00
White City Acquisitions Limited	Royaume-Uni	IG	51,00	100,00	51,00
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Northern Europe AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

(1) IG = intégration globale, MEQ-CE = coentreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

NOTE 16. RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les Commissaires aux comptes sont :

- Ernst & Young Audit
Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975 ;
Associé signataire des comptes : Jean-Yves Jégourel, nommé en avril 2017.
- Deloitte & Associés
A succédé à Deloitte Marque et Gendrot dont la date de début du premier mandat était le 28 avril 2005 ;
Associés signataires des comptes : Emmanuel Gadret et Emmanuel Proudhon, depuis mai 2019.

Leur mandat de six ans prend fin à l'AGO qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2022.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES À L'EXCLUSION DE LEURS RÉSEAUX, RELATIFS AUX EXERCICES 2019 ET 2018 :

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES (M€)	Ernst & Young Audit		Deloitte & Associés	
	2019	2018	2019	2018
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité <i>(Entité + entités contrôlées⁽¹⁾)</i>	1,6	1,3	1,5	1,3
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾ <i>(Entité + entités contrôlées⁽¹⁾)</i>	0,5	1,0	0,3	0,7
Total	2,1	2,3	1,8	2,0

(1) Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement ainsi que les entités contrôlées conjointement.

(2) Les prestations fournies couvrent les services autres que le commissariat aux comptes (SACC) requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que les SACC fournis à la demande de l'entité. Elles correspondent (i) aux lettres de confort émises dans le cadre des émissions obligataires du Groupe, (ii) au certificat RSE (Responsabilité sociale des entreprises), (iii) aux attestations sur le chiffre d'affaires et (iv) à d'autres services tels que les rapports sur les acomptes sur dividendes.

5.3 COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2019

5.3.1 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(K€)	Notes	2019	2018
Chiffre d'affaires		185 524	164 797
Reprises sur amortissements, dépréciations et transferts de charges		27 750	22 179
Autres produits		2 008	6 750
Total des produits d'exploitation	21	215 282	193 726
Autres achats et charges externes		145 934	127 151
Impôts, taxes et versements assimilés		4 222	5 199
Salaires et traitements		2 061	(2 834)
Charges sociales		2 584	478
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations		42 618	51 045
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations		5 094	0
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant		570	328
Dotations d'exploitation aux provisions		2 443	5 977
Autres charges d'exploitation		4 859	3 297
Total des charges d'exploitation	22	210 385	190 641
1- RÉSULTAT D'EXPLOITATION		4 897	3 085
Produits financiers de participations	23.1	1 293 005	2 224 320
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	23.2	349 698	292 616
Autres intérêts et produits assimilés	23.3	287 992	192 105
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		317 132	15 028
Différences positives de change		28 560	27 877
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		70	0
Total des produits financiers	23	2 276 457	2 751 946
Dotations financières aux amortissements et dépréciations	24.1	1 684 292	1 235 126
Intérêts et charges assimilées	24.2	646 799	511 668
Différences négatives de change	24.3	27 128	9 174
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		102	390
Total des charges financières	24	2 358 321	1 756 358
2- RÉSULTAT FINANCIER		(81 864)	995 588
3- RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		(76 967)	998 673
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		58	49
Produits exceptionnels sur opérations en capital		936 924	855 867
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		2 470	0
Total des produits exceptionnels		939 452	855 916
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		1 597	78
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		904 446	389 080
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		2 980	7 936
Total des charges exceptionnelles		909 023	397 094
4- RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	25	30 429	458 822
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		3	2
Impôts sur les bénéfices	26	(115)	0
Total des produits		3 431 191	3 801 588
Total des charges		3 477 617	2 344 095
5- RÉSULTAT NET		(46 426)	1 457 493
Nombre moyen d'actions (non dilué)		138 350 731	122 405 156
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (NON DILUÉ) (€)		(0,34)	11,91
Nombre moyen d'actions (dilué)		140 466 405	126 031 428
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (DILUÉ) (€)		(0,33)	11,56

5.3.2 BILAN AU 31 DÉCEMBRE

ACTIF

(K€)	Notes	Brut 31/12/2019	Amortissements- Dépréciations	Net 31/12/2019	Net 31/12/2018
Immobilisations incorporelles	3	285	285	0	0
Immobilisations corporelles	3	1 407 255	290 736	1 116 519	1 220 111
Immobilisations financières		32 961 707 ⁽¹⁾	2 515 354	30 446 353	29 864 682
Participations	4	19 849 098	2 515 354	17 333 744	17 692 989
Autres titres immobilisés	5	32 838	0	32 838	32 838
Prêts	5	13 079 765	0	13 079 765	12 138 849
Autres immobilisations financières	5	6	0	6	6
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		34 369 247	2 806 375	31 562 872	31 084 793
Avances et acomptes		3 420	0	3 420	1 575
Créances	6	6 738 216 ⁽²⁾	782	6 737 434	5 745 742
Clients et comptes rattachés		45 089	632	44 457	17 131
Autres créances		6 285 227	150	6 285 077	5 300 529
Différence d'évaluation sur dérivés		407 900	0	407 900	428 082
Trésorerie et instruments financiers	7	293 680	0	293 680	190 341
Charges constatées d'avance	8	330	0	330	89
TOTAL ACTIF CIRCULANT		7 035 646	782	7 034 864	5 937 747
Charges à répartir	9	143 968	0	143 968	113 409
Écart de conversion actif	10	154 457	0	154 457	156 131
TOTAL GÉNÉRAL		41 703 318	2 807 157	38 896 161	37 292 080

(1) Montant brut des immobilisations financières à moins d'un an (K€) : 1 278 913.

(2) Montant brut des créances à moins d'un an (K€) : 6 456 409.

PASSIF

(K€)	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Capitaux propres	12	15 192 371	16 722 236
Capital social		691 893	691 443
Primes d'émission, de fusion, d'apport		13 478 187	13 471 022
Réserve légale		69 144	49 928
Autres réserves		27 314	27 314
Report à nouveau		963 143	1 018 900
Résultat de l'exercice		(46 426)	1 457 493
Provisions réglementées		9 116	6 136
Autres fonds propres	13	2 000 000	2 001 132
Obligations remboursables en actions		0	1 132
Titres hybrides		2 000 000	2 000 000
Provisions pour risques et charges	14	166 254	167 991
Dettes		21 501 753 (1)	18 384 814
Emprunts obligataires convertibles	15	602 911	1 000 000
Autres emprunts obligataires	15	16 265 675	13 775 841
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15	58 995	103 682
Emprunts et dettes financières divers	15	4 144 686	3 167 533
Avances et acomptes reçus		5 389	1 325
Autres dettes	16	401 969	310 101
Produits constatés d'avance	17	22 128	26 332
Écart de conversion passif	18	35 783	15 907
TOTAL GÉNÉRAL		38 896 161	37 292 080

(1) Montant des dettes à moins d'un an (K€) : 4 761 120.

5.3.3 VENTILATION BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT PAR ÉTABLISSEMENT

COMPTE DE RÉSULTAT

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Chiffres d'affaires	141 985	43 539	185 524
Autres produits et transfert de charges	17 335	12 423	29 758
Total des produits d'exploitation	159 320	55 962	215 282
Total des charges d'exploitation	174 199	36 186	210 385
1- RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(14 879)	19 776	4 897
Total des produits financiers	1 734 330	542 127	2 276 457
Total des charges financières	996 953	1 361 368	2 358 321
2- RÉSULTAT FINANCIER	737 377	(819 241)	(81 864)
3- RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	722 498	(799 465)	(76 967)
Total des produits exceptionnels	708 970	230 482	939 452
Total des charges exceptionnelles	736 936	172 087	909 023
4- RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(27 966)	58 395	30 429
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	3	0	3
Impôts sur les sociétés	0	(115)	(115)
Total des produits	2 602 620	828 571	3 431 191
Total des charges	1 908 091	1 569 526	3 477 617
5- RÉSULTAT NET	694 529	(740 955)	(46 426)

ACTIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Immobilisations incorporelles	0	0	0
Immobilisations corporelles	588 054	528 465	1 116 519
Immobilisations financières	21 012 622	9 433 731	30 446 353
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	21 600 676	9 962 196	31 562 872
Avances et acomptes	3 420	0	3 420
Créances	5 073 388	1 664 046	6 737 434
Trésorerie	293 096	584	293 680
Charges constatées d'avance	330	0	330
TOTAL ACTIF CIRCULANT	5 370 234	1 664 630	7 034 864
Charges à répartir	143 968	0	143 968
Écart de conversion actif	153 884	573	154 457
TOTAL GÉNÉRAL	27 268 762	11 627 399	38 896 161

PASSIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Capitaux propres	15 933 326	(740 955)	15 192 371
Autres fonds propres	2 000 000	0	2 000 000
Provisions	165 681	573	166 254
Dettes	20 879 343	622 410	21 501 753
Écart de conversion passif	35 783	0	35 783
TOTAL GÉNÉRAL	39 014 133	(117 972)	38 896 161

5.4 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	344	NOTE 22	CHARGES D'EXPLOITATION	364
1.1	Application des conventions comptables	344	22.1	Autres achats et charges externes	364
1.2	Méthodes d'évaluation	344	22.2	Impôts et taxes	364
1.3	Autres principes comptables	345	22.3	Frais de personnel	364
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	346	22.4	Dotations aux amortissements	365
2.1	Principaux événements 2019	346	22.5	Dotations aux dépréciations et provisions	365
2.2	Principaux événements 2018	347	22.6	Autres charges d'exploitation	365
NOTE 3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	347	NOTE 23	PRODUITS FINANCIERS	365
NOTE 4	PARTICIPATIONS FINANCIÈRES	348	23.1	Produits financiers de participation	365
NOTE 5	PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	352	23.2	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	366
NOTE 6	CRÉANCES	352	23.3	Autres intérêts et produits assimilés	366
NOTE 7	TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS A TERME	353	23.4	Reprises sur dépréciations et transfert de charges	366
NOTE 8	CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	353	23.5	Différences positives de change	367
NOTE 9	CHARGES À RÉPARTIR	353	NOTE 24	CHARGES FINANCIÈRES	367
NOTE 10	ÉCART DE CONVERSION ACTIF	354	24.1	Dotations financières	367
NOTE 11	PRODUITS À RECEVOIR	354	24.2	Intérêts et charges assimilés	367
NOTE 12	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	355	24.3	Différences négatives de change	368
NOTE 13	AUTRES FONDS PROPRES	356	NOTE 25	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	368
NOTE 14	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	356	NOTE 26	IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	368
NOTE 15	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	357	NOTE 27	ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	369
NOTE 16	AUTRES DETTES	360	NOTE 28	ENGAGEMENTS HORS BILAN	370
NOTE 17	PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	361	28.1	Instruments financiers	370
NOTE 18	ÉCART DE CONVERSION PASSIF	361	28.2	Autres engagements reçus et donnés	372
NOTE 19	CHARGES À PAYER	361	NOTE 29	OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET ACTIONS DE PERFORMANCE	373
NOTE 20	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	362	NOTE 30	AUTRES INFORMATIONS	374
NOTE 21	PRODUITS D'EXPLOITATION	363	30.1	Événements postérieurs à la clôture	374
21.1	Chiffre d'affaires	363	30.2	Titres de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	374
21.2	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges	363	30.3	Rémunération du Conseil de Surveillance	374
21.3	Autres produits	363	30.4	Reprises sur dépréciations et transfert de charges	374
			30.5	Effectif 2019	374
			30.6	Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	374

Unibail-Rodamco-Westfield SE est cotée à la Bourse de Paris depuis 1972, membre du CAC 40 depuis le 18 juin 2007, d'Euronext 100, de l'indice AEX et de l'indice Euro Stoxx-50 depuis février 2010. La Société a opté au régime SIIC à effet du 1^{er} janvier 2003. Unibail-Rodamco-Westfield SE a un établissement stable situé aux Pays-Bas depuis 2007.

NOTE 1. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1 APPLICATION DES CONVENTIONS COMPTABLES

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Plan Comptable Général (PCG) et du Code de commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- de permanence des méthodes ;
- d'indépendance des exercices ;
- de respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

1.2 MÉTHODES D'ÉVALUATION :

Les immobilisations sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que la Société bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

1.2.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

VALEUR BRUTE

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient. Ils sont principalement composés de fonds de commerce.

DÉPRÉCIATION

Les amortissements pour dépréciation ramènent la valeur comptable à la valeur actuelle si elle est inférieure, la valeur actuelle étant appréciée notamment en fonction de critères de rentabilité.

1.2.2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

VALEUR BRUTE

Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en quatre composants. Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction.

AMORTISSEMENTS DES CONSTRUCTIONS ET AGENCEMENTS

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

BUREAUX & AUTRES

- Gros œuvre : 60 ans
- Façade étanchéité : 30 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

CENTRES COMMERCIAUX

- Gros œuvre : 35 ans
- Façade étanchéité : 25 ans
- Équipements techniques : 20 ans
- Agencements et aménagements divers : 15 ans

CONGRÈS & EXPOSITIONS

- Gros œuvre : 40 ans
- Façade étanchéité : 40 ans
- Équipements techniques : 30 ans
- Agencements et aménagements divers : 10 ans

Pour l'ensemble immobilier du CNIT comprenant les trois secteurs d'activités « Bureaux & Autres », « Centres Commerciaux » et « Congrès & Expositions », les durées d'amortissement du secteur « Bureaux et Autres » ont été retenues.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La méthode d'évaluation, homogène pour les expertises externes et internes, se résume ainsi :

Immeubles de placement

Les immeubles de placement font l'objet à la clôture de chaque exercice d'une évaluation en valeur de marché. Cette évaluation, frais et droits d'acquisition compris, est confiée à des experts indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

Immeubles en construction

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles de placement.

Si le projet ne fait pas l'objet d'une expertise externe, la valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque cette valeur est inférieure à l'investissement total estimé, une dépréciation est constatée.

1.2.3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément au Règlement de l'ANC 2015-06, les malis de fusion ou confusion affectés à des titres de participation sont inclus dans cette rubrique.

Les titres de participation sont évalués à leur valeur d'utilité représentant ce que l'entité accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir.

La valeur d'utilité prend en compte les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, ces actifs étant évalués à la clôture de chaque exercice par des experts immobiliers indépendants. Ces évaluations prennent notamment en considération les données locatives, les transactions du marché immobilier et leur taux de rendement. La valeur d'utilité inclut également l'évaluation par des experts indépendants des actifs incorporels détenus par les filiales en se basant sur les flux de trésorerie actualisés de ces activités. Elle inclut enfin la quote-part d'écart d'acquisition qui leur est allouée dans les comptes consolidés du Groupe.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés auxdits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali puis sur les titres de participation.

1.2.4 FRAIS D'ACQUISITION ET DROITS DE MUTATION

A compter du 1^{er} janvier 2018, la société a retenu l'option de rattacher les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes au coût d'acquisition des immobilisations corporelles, incorporelles et financières. Pour les immobilisations corporelles et incorporelles, ces frais et droits sont répartis à due concurrence sur les différents composants constituant l'immobilisation et amortis sur la durée de vie desdits composants.

1.2.5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances impayées, dès lors qu'elles présentent un risque de non-recouvrement, sont inscrites au compte « Clients douteux ».

Les dépréciations sont déterminées, au cas par cas, en prenant en compte l'ancienneté de la créance, le type de procédure engagée et son avancement, et les garanties obtenues.

FRANCHISES ET PALIERS

Lorsqu'un bail comporte des clauses d'aménagements du loyer, tels des franchises ou des paliers, l'effet global des aménagements consentis sur la durée ferme du bail est étalé sur la même durée. Cette durée est calculée à partir de la date de mise à disposition du bien si celle-ci est antérieure à la prise d'effet du bail. Cet effet est comptabilisé dans un sous-compte client.

1.2.6 FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les frais d'émission des emprunts et d'EMTN ainsi que les primes d'emprunts obligataires sont étalés sur une base actuarielle sur la durée des emprunts.

1.2.7 PROVISIONS

Conformément au règlement 2000-06 du Comité de la Réglementation comptable relatif aux passifs, les provisions sont définies comme des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise ; un passif représentant une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

1.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. À la clôture de l'exercice, la valeur figurant au bilan est comparée au dernier prix de rachat connu. Une provision pour dépréciation est constituée si le prix de rachat est inférieur à la valeur inscrite au bilan.

1.2.9 PRODUITS LOCATIFS

CALCUL DES LOYERS VARIABLES

Lorsque les loyers variables facturés sont supérieurs aux loyers variables estimés, une provision est constituée.

REFACTURATION DES GROS TRAVAUX

La partie des travaux immobilisés refacturée aux locataires est comptabilisée en produits constatés d'avance et étalée sur une période de trois ans correspondant à la durée ferme moyenne des baux.

DROITS D'ENTRÉE

Les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail dès qu'ils sont significatifs.

1.2.10 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de comptabilisation. Les dettes et créances en devises sont converties en euros et comptabilisées au bilan sur la base du cours de change à la clôture. Les écarts constatés sont comptabilisés en écarts de conversion actif ou passif.

Les pertes latentes font l'objet de provisions pour risques et charges.

Dans le cas où une couverture parfaite et symétrique est mise en place dès l'émission d'opérations en devises (mise en place d'un swap de devises portant sur le même montant que l'opération en devises couverte et ayant les mêmes dates d'émissions et d'échéance que l'opération couverte), les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture. Les éventuels écarts de change sont comptabilisés immédiatement en résultat.

1.3 AUTRES PRINCIPES COMPTABLES

1.3.1 COÛTS FINANCIERS LIÉS AUX OPÉRATIONS DE CONSTRUCTION

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charge.

1.3.2 INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise divers instruments dérivés tels que les *swaps* et les *caps* pour la gestion du risque global de taux et/ou de devises.

Les primes payées à la signature d'un contrat sont comptabilisées en instruments financiers à l'actif du bilan et étalées de manière actuarielle sur la durée du contrat.

Les charges ou produits d'intérêts sont comptabilisés en compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

La comptabilisation des instruments financiers est effectuée en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

Quand il s'agit d'opérations de couverture :

- lorsque les instruments financiers à terme sont restructurés avec la contrepartie initiale ou cassés et que de nouveaux instruments sont souscrits auprès d'une nouvelle contrepartie, les soultes de cassage sont enregistrées dans les comptes transitoires d'évaluations sur instruments de trésorerie prévus par le PCG ; les soultes de mise en place sont considérées comme des instruments de trésorerie. Les résultats latents et réalisés liés à ces instruments de couverture sont comptabilisés en résultat sur la durée de vie résiduelle de l'élément couvert, de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert.

Quand il s'agit de positions isolées :

- les variations de valeur sont comptabilisées au bilan ;
- les moins-values latentes sont provisionnées ;
- lors de la renégociation de tels instruments, la soulte éventuelle est comptabilisée directement en compte de résultat.

1.3.3 IMPÔTS

Unibail-Rodamco-Westfield SE et la plupart de ses filiales françaises éligibles ont opté pour le régime SIIC. Le revenu locatif et les gains d'arbitrage sont exonérés de l'impôt sur les sociétés sous réserve du respect d'obligations de distribution minimum. Unibail-Rodamco-Westfield SE et ses filiales SIIC doivent distribuer au moins :

- 95 % de leur résultat courant réalisé et 100 % des dividendes perçus des filiales SIIC ou équivalentes (par exemple : SOCIMI), avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ou perception ; et
- 70 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Unibail-Rodamco-Westfield SE a également un secteur taxable pour ses activités accessoires non SIIC et un secteur exonéré pour ses activités résiduelles de crédit-bail immobilier.

1.3.4 ACTIONS AUTO-DÉTENUES

Les actions auto-détenues sont classées lors du rachat : soit en immobilisations financières, soit dans un sous-compte « actions propres » du compte valeurs mobilières de placement, lorsque les actions sont achetées en vue de les attribuer aux salariés. Au 31 décembre 2019, la Société ne détient pas d'actions propres.

NOTE 2. FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS 2019

ACTIVITÉ IMMOBILIÈRE

- Le 28 juin 2019, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco-Westfield SE a cédé à Pro6 Ontwikkeling III BV une partie des bureaux de l'ensemble immobilier Zoetermeer pour un prix global de 2,2 millions d'euros puis le 31 décembre 2019 le reste de l'ensemble immobilier à une autre société du groupe pour 227,6 millions d'euros.
- Tout au long de l'exercice, le projet de rénovation de l'ensemble immobilier Boccador s'est poursuivi. La recherche de locataires pour les surfaces de commerces est toujours en cours alors que les surfaces de bureaux sont déjà louées.

ACTIVITÉ DE HOLDING

- Le 15 janvier 2019, la dissolution et absorption (TUP) de la société Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine a fait ressortir un mali de 26,2 millions d'euros enregistré en résultat exceptionnel et entièrement compensé par des reprises de provisions sur titres et de mali enregistrés en résultat financier.
- Le 3 avril 2019, la société a apporté les titres qu'elle venait d'acquérir dans URW US Services Inc et WCL Holdings Inc par voie de compensation de créances avec Westfield America Limited Partnership à sa filiale Rodamco Europe Properties BV pour un montant global de 489 millions d'euros.
- Le 15 avril 2019, la société a acquis des titres de la société WHL USA Acquisition Inc pour un montant de 1 213 millions d'euros. Le 16 avril, la Société a cédé une partie de ces mêmes titres pour un montant de 686 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, la Société détient une participation de 25,20 % dans la filiale du Groupe WHL USA Acquisition Inc pour un montant de 527 millions d'euros.
- Le 22 décembre 2019, la dissolution et absorption (TUP) de la société SCI Ariane-Défense a fait ressortir un boni comptable de 0,8 million d'euros enregistré en résultat exceptionnel.

ACTIVITÉ DE FINANCEMENT

En 2019, Unibail-Rodamco-Westfield SE a étendu la maturité de sa dette et sécurisé des conditions de financement attractives. Unibail-Rodamco-Westfield SE a ainsi levé des fonds dans le cadre du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant de 3 250 millions d'euros :

- Le 27 février 2019, émission d'EMTN pour 750 millions d'euros avec une maturité de 15 ans et coupon de 0,75 % ;
- Le 27 février 2019, émission d'EMTN pour 750 millions d'euros avec une maturité de 8 ans et un coupon de 1,00 % ;
- Le 21 juin 2019, émission d'EMTN pour 500 millions d'euros avec une maturité de 2 ans et un coupon à taux variable Euribor 3 mois plus 33 points de base avec un taux plancher à 0,00 % ;
- Le 1^{er} juillet 2019, émission d'EMTN pour 500 millions d'euros avec une maturité de 30 ans et un coupon de 1,75 % ;
- Le 28 octobre 2019, émission d'EMTN pour 750 millions d'euros avec une maturité de 12 ans et un coupon de 0,875 %.

Le 1^{er} juillet 2019 suite à l'exercice du droit de remboursement anticipé des porteurs de l'ORNANE 2014, 1 378 495 ORNANE(s) 2014 ont été remboursées au pair pour un montant global de 397 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le montant total des lignes de crédit bancaire disponible s'élève à 6 158 millions d'euros.

Afin de limiter l'impact des variations de taux d'intérêt et d'optimiser le coût global de sa dette à moyen et long terme, Unibail-Rodamco-Westfield SE a restructuré son portefeuille de dérivés au second semestre 2019.

La restructuration a principalement consisté à :

- annuler 3,7 milliards de *swaps* en euros de 3, 5 et 6 ans et 2,2 milliards de *swaps* en dollars américains démarrant en janvier 2020 contre le paiement d'une soultte globale de 134 millions d'euros comptabilisés à l'actif du bilan dans le compte « Différence d'évaluation sur dérivés » ;
- acquérir 11,6 milliards de *caps* en euros, 1,1 milliards de *caps* en livres sterling et 1,3 milliards de *caps* en dollars américains contre le paiement d'une prime globale de 10,7 millions d'euros. Le montant de la prime globale versée a été comptabilisée à l'actif du bilan dans le compte « Instruments de trésorerie » qui est inclus dans le poste « Disponibilités » ;
- vendre 2,5 milliards de *swaptions* de 2027 à 2030 contre une prime globale reçue de 43,9 millions d'euros. Le montant de la prime globale reçue a été comptabilisée au passif du bilan dans le compte « Autres dettes sur instruments dérivés ».

2.2 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS 2018

L'année 2018 a été principalement marquée par l'acquisition du groupe Westfield.

- Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a finalisé l'acquisition du groupe Westfield pour un montant total de 13 342 millions d'euros par l'émission de 38 319 974 actions nouvelles à la fois d'Unibail-Rodamco SE pour un montant total de 8 197 millions d'euros (nominal et primes incluses), et de WFD Unibail-Rodamco NV pour

390,3 millions d'euros ainsi qu'un paiement en numéraire de 4 755 millions d'euros. La transaction s'est effectuée au travers de l'acquisition des trois anciennes sociétés holding du groupe Westfield basées en Australie nommées Westfield Corporation Limited (« WCL »), WFD Trust (« WFDT ») and Westfield America Trust (WAT).

- La répartition des apports en titres et numéraire était la suivante :
 - les actions de WCL ont été apportées en échange de 13 297 545 actions émises au pair, émission matérialisée par une augmentation de capital social de 66,5 millions d'euros et création d'une prime d'apport de 2 778 millions d'euros ;
 - les actions de WFD ont été apportées en échange d'un apport en numéraire de 741,9 millions d'euros et 25 022 429 actions émises au pair, émission matérialisée par une augmentation de capital social de 125,1 millions d'euros et une prime d'apport de 5 227,5 millions d'euros ;
 - les actions de WAT ont été apportées en échange d'un apport en numéraire de 4 012,9 millions d'euros et 38 319 974 actions de classe A de la société WFD Unibail-Rodamco NV créée par Unibail-Rodamco SE pour l'acquisition de WAT.
- Le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco SE a aussi distribué 99 962 993 titres de classe A dans WFD Unibail-Rodamco NV à ses actionnaires historiques en apportant ses propres titres dans cette société pour la réalisation du jumelage par imputation sur les primes d'apport pour 1 018,2 millions d'euros. L'attribution de ces actions a été réalisée dans le cadre des dispositions de l'article 115 2 bis du Code général des impôts.

Unibail-Rodamco-Westfield SE détient alors 100 % des actions de classe B émises par WFD Unibail-Rodamco NV ce qui représente 40,27 % du capital de la société, le reste étant détenu par les actionnaires des Actions Jumelées.

NOTE 3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

MOUVEMENTS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES BRUTES 2019

(K€)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Acquisitions Créations	Virement de poste à poste	Diminution par apport ou cession à des tiers ou mises hors service	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	285				285
Immobilisations corporelles					
Terrain	454 319	1 128		(113 426)	342 021
Constructions	930 947		19 348	(137 604)	812 691
Installations générales	593				593
Autres immobilisations corporelles	327				327
Immobilisations en cours	168 197	115 073	(17 559)	(16 275)	249 436
Avances et acomptes	2 550	1 941	(1 789)	(515)	2 187
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 556 933	118 142		(267 820)	1 407 255
TOTAL GÉNÉRAL	1 557 218	118 142		(267 820)	1 407 540

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- la cession de l'ensemble immobilier Zoetermeer par l'établissement stable néerlandais pour un montant global de 171,9 millions d'euros ;
- les travaux de restructuration de la Galerie Gaîté et de l'hôtel Pullman (projet « Boccador ») comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2019 pour 98,7 millions d'euros ;
- la mise au rebut partielle de la Galerie Gaîté pour 5,4 millions d'euros ;

- les mises en service, en décembre, sur l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen par l'établissement stable néerlandais pour 13,1 millions d'euros qui figuraient en immobilisations en cours fin 2018 ;
- les mises en service en août sur le projet « Boccador » pour 3,9 millions d'euros ;
- les mises en service, en septembre et en décembre, sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 2 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisations en cours fin 2018.

VARIATIONS DES AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS 2019
IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(K€)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotations de l'exercice	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Virement de poste à poste	Montant des amortissements fin d'exercice
Constructions	329 411	42 604	(87 223)		284 792
Installations générales	583	7			590
Autres immobilisations corporelles	253	7			260
TOTAL AMORTISSEMENTS	330 247	42 618	(87 223)		285 642

DÉPRÉCIATIONS SUR IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciation autres immobilisations incorporelles	285					285
Dépréciations d'immeubles	6 575	5 094	(1 440)	(5 135)		5 094
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	6 860	5 094	(1 440)	(5 135)		5 379
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	337 107	47 712	(88 663)	(5 135)		291 021

Suite à la cession de l'ensemble immobilier Zoetermeer par l'établissement néerlandais en 2019, la provision pour dépréciation qui existait à l'ouverture de l'exercice 2019 sur cet actif a été totalement reprise pour un montant de 6,6 millions d'euros. Les

dépréciations d'immeubles à l'actif du bilan au 31 décembre 2019 concernent le projet « Boccador » pour 5 millions d'euros. Les dotations et reprises ont été comptabilisées en résultat d'exploitation.

NOTE 4. PARTICIPATIONS FINANCIÈRES

TITRES DE PARTICIPATION

(K€)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentations par acquisition ou augmentation de capital	Diminutions par réduction de capital ou cession	Diminutions par dissolution par confusion de patrimoine ou fusion	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Participations filiales du Groupe	18 242 863	1 716 049	(686 223)	(20 514)	19 252 175
Mali sur participations filiales du Groupe	607 944	0	0	(22 570)	585 374
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	11 430	0	0	0	11 430
Autres participations	119	0	0	0	119
TOTAL	18 862 356	1 716 049	(686 223)	(43 084)	19 849 098

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- de l'augmentation de la valeur des titres de la société Rodamco Europe Properties BV pour 489 millions d'euros suite aux opérations d'apport du 3 avril 2019 ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Eiffel Levallois Commerces pour 10 millions d'euros ;
- de la souscription à l'augmentation du capital de la société Unibail-Rodamco Participations pour 2 millions d'euros ;

- de l'acquisition de titres de la société WHL USA Acquisition Inc pour un montant de 1 213 millions d'euros ;
- de la cession de titres de la société WHL USA Acquisition Inc pour un montant de 686 millions d'euros ;
- des dissolutions par confusion de patrimoine des sociétés SCI Ariane-Défense (-15 millions d'euros) et Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine (-5 millions d'euros).

DÉPRÉCIATIONS

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations sur les participations filiales du Groupe	1 115 741	1 616 754	(255 181)	(3 605)	2 473 709
Dépréciations mali de fusion sur titres	53 620	10 589	0	(22 570)	41 639
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0	0	0	0	0
Dépréciation sur les autres participations	6	0	0	0	6
TOTAL	1 169 367	1 627 343	(255 181)	(26 175)	2 515 354

Au 31 décembre 2019, la Société a enregistré des provisions sur les titres et mali suivants :

- Unibail-Rodamco TH BV : 1 350,5 millions d'euros ;
- Westfield Corporation Limited : 259,4 millions d'euros ;
- Unibail-Rodamco SIF France : 14,5 millions d'euros ;
- Sistemas Edgerton II SL : 1,7 millions d'euros ;
- SA Crossroads Property Investors : 0,7 million d'euros ;
- GPI : 0,3 million d'euros ;
- Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL : 0,2 million d'euros.

Par ailleurs, elle a repris :

- 241,5 millions d'euros sur sa participation dans la société Rodamco Europe Properties BV ;
- 8,8 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SL ;
- 3,6 millions d'euros sur sa participation dans la société Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine suite à la dissolution par confusion de patrimoine de cette filiale ainsi que 22,6 millions d'euros concernant le mali affecté aux titres de la Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine ;
- 3,2 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Real Estate SL ;
- 1,6 millions d'euros sur sa participation dans la société Global Etsy Investments SL.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations).

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote- part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2019	Dividende perçu en 2019 et remonté de résultat
1. Filiales détenues à plus de 50 %											
3BORDERS			99,90 %				6				
ACARMINA			99,90 %								
AEROVILLE			99,90 %				300	1	31	1	1
AMSOMBRA			100,00 %								
AQUABON	1		100,00 %	1		1			1	1	1
BEG INVESTISSEMENTS		1	99,98 %	4	21	25	14		3	2	2
BELWARDE1			100,00 %								
BUREAUX DE LA TOUR CREDIT LYONNAIS			99,99 %	17		17	14		3	2	2
CNIT DEVELOPPEMENT			99,90 %				84	2			
COBRAQ			100,00 %								
DORIA	6	43	90,34 %	246		246	49	400		3	
EDIFICACIONES DENHAN IV SL			100,00 %								
EIFFEL LEVALLOIS COMMERCES		1	99,90 %	10		10	300		20	1	
ESPACE EXPANSION IMMOBILIERE			99,93 %								
FETUNO			100,00 %								
FINANCIERE 5 MALESHERBES			99,98 %	118		118	66			23	23
FLOCOGNE			100,00 %								
GAITE BUREAUX			99,99 %	20		0	33			(1)	
GAITE PARKINGS		8	99,99 %	16		8	4		2	1	1
GALILEE-DEFENSE	11		99,99 %	11		11	56		7	12	12
GLOBAL ETSY INVESTMENTS SL	14	7	100,00 %	23		21			3	5	
GPI		1	100,00 %	11		9					
HIPOKAMP			99,90 %								
IMMOBILIERE LIDICE			100,00 %								
ISEULT	1	(2)	100,00 %	21		21	170				
JVCO-ROAD			100,00 %								
LEFOULLON			99,90 %						18	459	458
MADISON PROPERTIES GROUP SL			100,00 %								
MALTESE			99,98 %				43		6	4	4
MARCEAU BUSSY-SUD			99,99 %				4		2	2	2
MAVILLEROY			100,00 %								
MIBROKY			100,00 %								
MONTHERON			99,90 %				1				
NOTILIUS			99,90 %								
PROYECTOS INMOBILIARIOS KANSAR III SL	22	21	100,00 %	37		37	39		5	1	
PROYECTOS INMOBILIARIOS TIME BLUE SL		1	51,11 %	1		1					
RANDOLI			99,90 %				209		23	3	3
R.E. FRANCE FINANCING			100,00 %	7		7	896				10
RODAMCO EUROPE PROPERTIES BV	670	92	100,00 %	7 137		6 895	1 646			(15)	300
RODAMCO FRANCE	146	307	100,00 %	655	522	1 177	233		5	80	166

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote- part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Dividende perçu en 2019 et remontée de résultat	
										Résultat social 2019	remontée de résultat
RODAMCO PROJECT I BV			100,00 %	3		3					
SA CROSSROADS PROPERTY INVESTORS			100,00 %	1		1					
SCI LE SEXTANT			99,99 %	30		30	15		4	2	2
SCI SEPT ADENAUER			99,97 %	1		1	31		11	9	8
SCI TOUR TRIANGLE			99,91 %	2		2	21	33			
SISTEMAS EDGERTON II SL	3		100,00 %	5		3	4			(2)	
SISTEMAS INMOBILIARIOS EL ACEITUNAL SL			100,00 %								
SOCIETE DE TAYNINH	15	2	97,68 %	21		17					
SOCIETE FONCIERE IMMOBILIERE			100,00 %	4		2					
SOUTH PACIFIC REAL ESTATE SL			100,00 %								
TRINITY DEFENSE			99,90 %				266				
U&R MANAGEMENT BV			100,00 %								
UNIBAIL-RODAMCO PARTICIPATIONS		(4)	100,00 %				20				
UNIBAIL-RODAMCO REAL ESTATE SL	14	6	100,00 %	23		20	62		6	4	
UNIBAIL-RODAMCO RETAIL SPAIN SLU	50	1 349	100,00 %	773		773	810	1	31	104	80
UNIBAIL-RODAMCO SIF France	22	10	100,00 %	22	42	14	7			(16)	
UNIBAIL-RODAMCO SPAIN SL	48	93	100,00 %	150		141	310		28	10	
UNIBAIL-RODAMCO STEAM SL	4	485	51,11 %	210		210	204		47	51	3
UNIBAIL-RODAMCO TH BV	2 972	1 078	100,00 %	4 127		2 293				27	
UNI-COMMERCES	856	66	100,00 %	1 155		1 155	1 230	7		113	204
UNIWATER		14	100,00 %	22		22	43		4		1
UR VERSAILLES CHANTIERS			99,90 %				45		1		
UR-PHOBOS		(1)	100,00 %								
VALOREXPO			100,00 %								
VILLAGE 3 DEFENSE	2	8	100,00 %	2		2	26		3	1	1
VILLAGE 4 DEFENSE	3	5	100,00 %	3		3	32		3	1	
VILLAGE 5 DEFENSE	5	13	100,00 %	5		5	32		6	4	3
VILLAGE 6 DEFENSE	2	17	100,00 %	2		2	18		3	2	
VILLAGE 7 DEFENSE	2	8	100,00 %	3		3	12		3	2	2
VILLAGE 8 DEFENSE			100,00 %				3		1		
WESTFIELD CORPORATION LIMITED	579	580	100,00 %	2 866		2 530				(27)	
TOTAL I	5 448	4 209		17 765	585	15 835	7 358	444	280	869	1 289
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %											
GENIEKIOSK			50,00 %	1		1					
LA ROUBINE	3		50,00 %	1		1	1				
SIAGNE NORD	5	4	22,48 %	2		2					
SP POISSY RETAIL ENTERPRISES			50,00 %			0					
WFD UNIBAIL-RODAMCO NV	116	2 214	40,26 %	957		957	2 122			(47)	
WHL USA ACQUISITIONS INC.	456	(8)	25,20 %	527		527				(77)	3
TOTAL II	580	2 210		1 488	0	1 488	2 123	0	0	(124)	3
Autres participations				11		11					1
TOTAL GENERAL	6 028	6 419		19 264	585	17 334	9 481	444	280	745	1 293

NOTE 5. PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

<i>(en milliers de devises)</i>	Devise	31/12/2018	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2019
Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)	EUR	32 632	0	0	0	32 632
Créances rattachées aux autres titres immobilisés	EUR	206	0	0	0	206
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	8 518 280	663 557	(568 511)		8 613 326
Prêts aux filiales en AUD	AUD	3 203 807		(1 579 883)		1 623 924
Prêts aux filiales en CZK	CZK	9 255 400		(236 000)		9 019 400
Prêts aux filiales en DKK	DKK	300 000	300 000	(300 000)		300 000
Prêts aux filiales en GBP	GBP	0	169 614	(148 078)		21 536
Prêts aux filiales en PLN	PLN	1 288 983				1 288 983
Prêts aux filiales en SEK	SEK	8 487 500	1 500 000			9 987 500
Prêts aux filiales en USD	USD	52 379	2 957 161	(1 106 183)		1 903 357
TOTAL PRÊTS AUX FILIALES CONTRE-VALORISÉ EN EUROS	EUR	12 066 544	3 687 885	(2 750 614)	7 252	13 011 067
Créances rattachées aux prêts	EUR	72 304	68 698	(72 304)		68 698
Autres prêts	EUR	6	0	0	0	6
TOTAL		12 171 692	3 756 583	(2 822 918)	7 252	13 112 609

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2019 sont remboursables aux échéances suivantes :

à un an au plus :	1 192 millions d'euros
de un an à cinq ans :	7 688 millions d'euros
à plus de cinq ans :	4 131 millions d'euros
Total	13 011 millions d'euros

NOTE 6. CRÉANCES

<i>(K€)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Groupe et associés	6 077 422	5 093 367
Différence d'évaluation sur dérivés	407 900	428 082
Produits à recevoir sur dérivés	98 686	103 502
Autres débiteurs divers	64 633	53 401
Autres créances clients	44 040	16 913
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	42 099	48 659
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 572	1 410
Personnel et comptes rattachés	815	333
Clients douteux ou litigieux	1 049	491
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	7
TOTAL	6 738 216	5 746 165

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés en comptes courants aux sociétés du Groupe, et aux remontées de bénéfiques et de pertes des filiales.

Le poste « Différences d'évaluation sur dérivés » correspond aux soultes de cassage de *swaps* ou d'options sur *swaps*. Ce poste comprend le montant restant à étaler des soultes relatives à des instruments restructurés lors des exercices précédents pour un montant de 273,3 millions d'euros. Un montant complémentaire de 134,5 millions d'euros relatif aux opérations 2019 est aussi inclus dans ce poste.

Les « Autres débiteurs divers » sont relatifs essentiellement aux appels de fonds (charges locatives) encaissés des locataires.

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir et le solde des franchises et paliers étalés.

DÉPRÉCIATIONS DES CRÉANCES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations pour créances douteuses	273	570	(52)	(530)	371	632
Dépréciations sur compte courant filiale	150					150
TOTAL	423	570	(52)	(530)	371	782

NOTE 7. TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS A TERME

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Valeurs mobilières de placement	3	3
Comptes bancaires débiteurs	177 986	76 161
Instruments de trésorerie	115 691	114 177
TOTAL	293 680	190 341

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché. Le poste « Instruments de trésorerie » comprend essentiellement des primes de *caps* restant à étaler.

NOTE 8. CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Frais généraux	330	89
TOTAL	330	89

NOTE 9. CHARGES À RÉPARTIR

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	5 711	7 919
Frais sur emprunts obligataires	40 479	31 610
Frais sur emprunts obligataires convertibles	1 791	3 930
Frais sur titres hybrides	8 034	9 710
Frais sur obligations remboursables en actions	0	5
Primes d'émission sur emprunts obligataires	87 953	60 235
TOTAL	143 968	113 409

NOTE 10. ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Prêt filiales en AUD	7 417	42 417
Prêt filiales en DKK	0	23
Prêt filiales en PLN	281	1 034
Prêt filiales en SEK	127 279	112 657
Prêt filiales en USD	10 171	0
Dettes Groupe en DKK	9	0
Dettes Groupe en GBP	8 993	0
Dettes Groupe en SEK	52	0
Dettes Groupe en USD	255	0
TOTAL	154 457	156 131

NOTE 11. PRODUITS À RECEVOIR

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Immobilisations financières	68 904	72 511
Autres créances clients	25 024	12 994
Fournisseurs et comptes rattachés	3 293	1 536
États et autres collectivités	12 955	7 536
Groupe et associés	7 997	6 820
Autres créances	98 421	103 237
TOTAL	216 594	204 634

NOTE 12. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre d'actions : 138 378 605

Valeur nominale : 5 euros

(K€)	Avant répartition 31/12/2018	Affectation du résultat 2018	Mouvements 2019 ⁽¹⁾	Avant répartition 31/12/2019	Proposition d'affectation du résultat 2019 ⁽²⁾	Après répartition 31/12/2019
Capital	691 443		450	691 893		691 893
Réserves	13 548 264	19 216	7 165	13 574 645	(577 772)	12 996 873
Prime d'émission	2 635 199		7 165	2 642 364		2 642 364
Prime d'apport	10 835 822			10 835 822	(554 263)	10 281 559
Réserve légale	49 929	19 216		69 145		69 145
Autres réserves	23 509			23 509	(23 509)	0
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805		3 805
Report à nouveau	1 018 900	(55 624)	(133)	963 143	(963 143)	0
Résultat	1 457 493	(1 457 493)	(46 426)	(46 426)	46 426	0
Provisions réglementées	6 136		2 980	9 116		9 116
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	16 722 236	(1 493 901)	(35 964)	15 192 371	(1 494 489)	13 697 882
Dividende		1 493 901			1 494 489	

(1) Les mouvements correspondent principalement aux levées d'options, à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise et à l'émission d'actions gratuites.

(2) Proposition d'affectation et de distribution soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale du 15 mai 2020 sur la base de 138 378 605 actions au 31/12/2019 (K€) :

- Résultat net de l'exercice	(46 426)
- Report à nouveau antérieur	963 143
- Bénéfice distribuable	916 717
- Prélèvement sur autres réserves	23 509
- Prélèvement sur les primes	554 263
- Dividende de 10,80 € par action soit	1 494 489

La répartition entre dividende et primes sera ajustée en fonction du nombre d'actions en circulation à la date de distribution.

L'obligation de distribution minimum que doit respecter Unibail-Rodamco-Westfield SE au titre de l'exercice 2019 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 858 M€, sera satisfaite par cette distribution.

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ACTIONNAIRES COMPOSANT LE CAPITAL

	Nombre d'actions
Au 01/01/2018	99 856 676
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Epargne Entreprise	40 388
Levées d'options	45 210
Obligations Remboursables en Actions	113
Attribution actions de performance	26 240
Augmentation de capital dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation	38 319 974
Au 31/12/2018	138 288 601
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Epargne Entreprise	47 337
Levées d'options	8 713
Obligations Remboursables en Actions	7 182
Attribution actions de performance	26 772
Au 31/12/2019	138 378 605

NOTE 13. AUTRES FONDS PROPRES

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Obligations remboursables en actions	0	1 132
Titres hybrides	2 000 000	2 000 000
TOTAL	2 000 000	2 001 132

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et Rodamco Europe BV, la société Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis 9 363 708 obligations remboursables en actions (ORA) à 196,60 euros (CA du 21 juin 2007) en rémunération des actions Rodamco Europe BV.

Chaque ORA d'Unibail-Rodamco-Westfield SE a été émise pour sa valeur nominale, soit une valeur unitaire équivalente à celle des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE émises en échange des actions Rodamco.

En 2019, 5 757 ORAs ont été remboursées soit un total de 9 363 708 remboursements depuis l'émission. Il n'y a plus d'ORAs en circulation au 31 décembre 2019.

Pour financer la partie en numéraire de l'acquisition du Groupe Westfield Corporation intervenue le 7 juin 2018, Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en avril 2018, 2 000 millions d'euros d'instruments hybrides classés en « Autres fonds propres » conformément à l'avis de l'OEC n°28 (juillet 1994). Cette émission a été réalisée en deux tranches :

- 1 250 millions d'euros avec un coupon à 2,125 % et une première période de non *call* de 5,5 ans ;
- 750 millions d'euros avec un coupon de 2,875 % et une première période de non *call* de 8 ans.

NOTE 14. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Provisions pour risque d'exploitation	4 033		(2 459)		1 574
Provisions pour perte change	156 131	34 103	(35 491)	(285)	154 458
Autres provisions d'exploitation	7 827	2 442	(47)		10 222
TOTAL	167 991	36 545	(37 997)	(285)	166 254

La variation du poste « Provisions pour risque d'exploitation » s'explique principalement par une reprise de provision pour risque d'un montant de 1,8 millions d'euros relative à une cession passée.

La variation du poste « Provisions pour perte de change » s'explique par des dotations de provision pour écart de conversion actif suite à la baisse des cours du dollar américain et de la couronne suédoise et des reprises de provision pour écart de conversion actif suite à la hausse du cours du dollar australien.

La variation du poste « Autres provisions d'exploitation » s'explique essentiellement par une provision pour risque filiale sur la société UR-Phobos pour un montant de 2,4 millions d'euros en raison de la baisse de la juste valeur des actifs qu'elle détient.

NOTE 15. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	31/12/2018	Augmentation	Diminution	31/12/2019
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 000 000	0	(397 089)	602 911
Dettes principales	1 000 000	0	(397 089)	602 911
Intérêts courus	0	0	0	0
Autres emprunts obligataires	13 775 841	3 410 551	(920 717)	16 265 675
Dettes principales	13 628 932	3 250 000	(773 808)	16 105 124
Intérêts courus	146 909	160 551	(146 909)	160 551
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	103 682	6 951	(51 638)	58 995
Dettes principales	100 000	0	(50 000)	50 000
Intérêts courus emprunts	1 638	1 662	(1 638)	1 662
Comptes bancaires créditeurs	2 044	5 289	0	7 333
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières divers	3 167 533	7 654 144	(6 676 991)	4 144 686
Dépôts et cautionnement	5 217	641	(1 072)	4 786
Autres emprunts	738 266	1 000 114	(182 069)	1 556 311
Dettes rattachées sur autres emprunts	1 502	7 159	(1 502)	7 159
Bons à moyen terme négociables	222 000	0	0	222 000
Dettes rattachées sur bons à moyen terme négociables	(300)	(394)	300	(394)
Billets de trésorerie	593 000	5 608 000	(6 071 000)	130 000
Dettes rattachées sur billets de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	19 776	19 723	(19 776)	19 723
Comptes courants filiales	1 579 941	1 018 805	(395 183)	2 203 563
Remontées de résultats filiales	8 131	96	(6 689)	1 538
TOTAL	18 047 056	11 071 646	(8 046 435)	21 072 267

La variation du poste « Emprunts obligataires convertibles (ORNANE) » s'explique par le remboursement de 1 378 495 ORNANES 2014 pour un montant de 397 millions d'euros.

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par l'échéance finale de six souches obligataires pour un montant total de 773,8 millions d'euros et par des émissions obligataires sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) pour un montant global de 3 250 millions d'euros en 2019.

La variation du poste « Autres emprunts » s'explique principalement par la mise en place d'emprunts avec les sociétés du Groupe Westfield UK & Europe Finance Plc pour 819,8 millions de livres sterling (équivalents à 963,6 millions d'euros) et Westfield Corporation Limited pour 41 millions de dollars américains (équivalents à 36,5 millions d'euros) et le remboursement d'emprunts avec la société du Groupe Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV pour un montant de 182 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- Rodamco Europe Properties BV : 526 millions d'euros ;
- Lefoullon : 458 millions d'euros ;
- Rodamco Sverige AB : 283 millions d'euros ;
- Unibail-Rodamco Polska Sp zoo : 156 millions d'euros ;
- Société du Centre Commercial de la Défense : 107 millions d'euros ;
- SCS Liegenschaftsverwertung : 106 millions d'euros ;
- SCI Propexpo : 99 millions d'euros.

Il comprend également, pour 6 millions d'euros, les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA. Ce montant a été remboursé en janvier 2020.

CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTNS

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2019 (M€)	Échéance
Mai 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Mai 2020
Juin 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Juin 2020
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	617	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Mai-Septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	418	Février 2021
Février 2013	Taux fixe 3,10 % sur un nominal de 700 millions de Hong Kong dollars	69	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe 3,28 % sur un nominal de 585 millions de Hong Kong dollars	58	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,5 %	499	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe 3,9 % sur un nominal de 400 millions de Hong Kong dollars	38	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe 2 % sur un nominal de 135 millions de francs suisses	109	Novembre 2023
Février 2014	Green Bond Taux fixe 2,5 %	750	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30	Avril 2034
Juin 2014	Taux fixe 2,5 %	600	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	319	Octobre 2022
Avril 2015	Green Bond Taux fixe 1 %	500	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	500	Avril 2030
Septembre 2015	Taux Euribor 3 mois + 0,81 %	50	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe 3,095 % sur un nominal de 750 millions de Hong Kong dollars	90	Novembre 2025
Décembre 2015	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	70	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	500	Mars 2026
Mars 2016	Taux Euribor 6 mois avec un taux plancher de 0,95 % et un taux plafond de 3 %	20	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	500	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	500	Avril 2036
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500	Février 2025
Novembre 2016	Taux fixe 2,74 % sur un nominal de 500 millions de Hong Kong dollars	61	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	600	Février 2028
Mars 2017	Taux fixe 1,375 %	155	Avril 2030
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	500	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	500	Mai 2037
Mai 2018	Taux fixe 0,125 %	800	Mai 2021
Mai 2018	Taux fixe 2,25 %	500	Mai 2038
Mai 2018	Taux fixe 1,875 %	900	Janvier 2031
Mai 2018	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	40	Juin 2033
Mai 2018	Taux Euribor 3 mois +0,10 % avec un taux plancher de 0,00 %	500	Mai 2020
Mai 2018	Taux fixe 1,125 %	800	Septembre 2025
Novembre 2018	Taux fixe 2,00 %	100	Décembre 2033
Février 2019	Taux fixe 1,75 %	750	Février 2034
Février 2019	Taux fixe 1,00 %	750	Février 2027
Juin 2019	Taux Euribor 3 mois + 0,33 % avec un taux plancher à 0,00 %	500	Juin 2021
Juin 2019	Taux fixe 1,75 %	500	Juin 2049
Octobre 2019	Taux fixe 0,875 %	750	Mars 2032
TOTAL		16 106	

ORNANE 2015

Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en 2015 un total de 1 441 462 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 346,87 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco-Westfield SE sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 15-144.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORNANE 2015

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco-Westfield SE à compter du 1^{er} janvier 2018, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'ORNANE 2015 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 1 470 291 actions.

ORNANE 2014

Unibail-Rodamco-Westfield SE a émis en 2014 un total de 1 735 749 obligations à option de remboursement en numéraire et actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 288,06 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 37,5 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco-Westfield SE sur Euronext) pour un montant total de 500 millions d'euros.

Ces ORNANES sont admises à la négociation sur le marché Euronext Paris et ont fait l'objet d'un prospectus visé par l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») sous le numéro 14-296.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORNANE 2014

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1^{er} juillet 2019, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco-Westfield SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

Au cours de l'exercice 2019, 1 378 495 ORNANES ont été remboursées pour un montant de 397 millions d'euros. Au 31 décembre 2019, le solde des ORNANES 2014 en circulation est de 357 254.

L'ORNANE 2014 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 442 995 actions.

ÉCHÉANCIER DES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	à un an au plus	De 1 à 5 ans	A plus de 5 ans	Total
Autres emprunts obligataires	1 377 275	4 472 874	11 018 437	16 868 586
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	0	602 911	0	602 911
Intérêts courus	0	0	0	0
Emprunts obligataires	1 216 724	3 869 963	11 018 437	16 105 124
Intérêts courus	160 551	0	0	160 551
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	8 995	50 000	0	58 995
Emprunts bancaires	0	50 000	0	50 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 662	0	0	1 662
Comptes bancaires créditeurs	7 333	0	0	7 333
Emprunts et dettes financières divers	3 144 571	36 499	963 616	4 144 686
Dépôts et cautionnement	4 786	0	0	4 786
Autres emprunts	556 196	36 499	963 616	1 556 311
Dettes rattachées sur autres emprunts	7 159	0	0	7 159
Bons à moyen terme négociables	222 000	0	0	222 000
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	(394)	0	0	(394)
Billets de trésorerie	130 000	0	0	130 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	0	0	0	0
Dettes rattachées sur titres hybrides	19 723	0	0	19 723
Comptes courants filiales	2 203 563	0	0	2 203 563
Remontées de résultats filiales	1 538	0	0	1 538
TOTAL	4 530 841	4 559 373	11 982 053	21 072 267

OBLIGATIONS CONTRACTUELLES LIÉES AUX EMPRUNTS ET EMTN

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la Société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

Les fonds levés dans le cadre de l'émission d'obligations « responsables » (« Green Bonds ») doivent être utilisés pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères tels que l'obtention d'une certification BREEAM.

Une part significative des emprunts bancaires et des lignes de crédit contient des obligations contractuelles telles que les ratios d'endettement ou de couverture des intérêts, ainsi qu'une clause de remboursement anticipé en cas de survenance d'un événement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2019, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield ressort à 38,6 % (contre 37,0 % au 31 décembre 2018).

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE⁽¹⁾ pour le Groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est établi à 5,7x en 2019 (contre 6,1x en 2018).

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield, en Europe, habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement et à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts, et reportés deux fois par an aux banques.

NOTE 16. AUTRES DETTES

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Fournisseurs et comptes rattachés	47 954	39 912
Personnel et comptes rattachés	1 701	2 069
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 514	1 533
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	10 892	8 974
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	175	130
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	49 813	24 854
Autres dettes	289 920	232 629
Sur activité immobilière et clients	68 935	52 616
Sur instruments dérivés	220 372	179 576
Autres dettes diverses	613	437
TOTAL	401 969	310 101

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du projet « Boccador » pour 46 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, 94 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement jusqu'à 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊTS

Unibail-Rodamco-Westfield SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêts, sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière suffisante. La politique de gestion du risque de taux d'intérêts de la Société a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie, et de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise des produits dérivés (principalement des *caps* et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêts. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

Au 31 décembre 2019, la dette financière nette s'élève à 19 006 millions d'euros (hors comptes courants et hybrides). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 18 837 millions d'euros. 55 % de cette dette sont constitués de dettes émises à taux variable ou de dettes à taux fixe immédiatement transformées en taux variable. Cet encours est partiellement couvert par des opérations de *caps* et de *swaps* de taux.

RISQUE DE CONTREPARTIE

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose la Société à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco-Westfield SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

La variation du poste « Autres dettes sur instruments dérivés » s'explique principalement par les primes reçues pour un montant de 43,9 millions d'euros sur la vente d'options de swap de taux d'intérêt pour un notionnel total de 2 500 millions d'euros fin décembre 2019.

(1) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

NOTE 17. PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Activité immobilière	1 630	1 626
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	60	216
Étalement prime d'émission sur EMTN	3 218	5 444
Étalement prime d'émission sur Orname	742	1 114
Soulte sur dette Groupe	106	0
Commission de montage sur prêts filiales	16 372	17 932
TOTAL	22 128	26 332

NOTE 18. ÉCART DE CONVERSION PASSIF

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Prêt filiales en CZK	17 494	13 706
Prêt filiales en DKK	1	0
Prêt filiale en GBP	1 230	0
Prêt filiales en PLN	2 387	0
Prêt filiales en SEK	2 315	0
Prêt filiales en USD	12 356	0
Dette Groupe en SEK	0	591
Dette Groupe en USD	0	1 610
TOTAL	35 783	15 907

NOTE 19. CHARGES À PAYER**MONTANT DES CHARGES À PAYER INCLUS DANS LES POSTES DU BILAN**

(K€)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts et dettes financières divers	189 095	169 825
Clients et comptes rattachés	407	90
Fournisseurs et comptes rattachés	70 190	48 154
Personnel et comptes rattachés	1 405	1 771
Sécurité sociale et organismes sociaux	1 482	1 313
États et autres collectivités	1 808	1 348
Comptes courants filiales	45	26
Autres dettes	13 723	9 658
TOTAL	278 155	232 185

L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » s'explique essentiellement par l'augmentation des intérêts courus sur les emprunts obligataires (+ 13,5 millions d'euros) et les intérêts courus sur les emprunts intra-groupe mis en place en 2019 (+ 5,7 millions d'euros).

NOTE 20. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(K€)	Montant brut	Liquidité de l'actif Échéance	
		à un an au plus	à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Autres titres immobilisés	32 838	18 005	14 833
Prêts ⁽¹⁾	13 079 765	1 260 902	11 818 863
Autres	6	6	0
Créances de l'actif circulant			
Créances Clients et Comptes rattachés			
Clients douteux ou litigieux	1 049	1 049	0
Autres créances clients	44 040	30 687	13 353
Autres			
Personnel et comptes rattachés	815	815	0
État, autres collectivités	43 671	43 671	0
Groupe et associés	6 077 422	6 077 422	0
Produits à recevoir sur dérivés	98 686	98 686	0
Différence d'évaluation sur dérivés	407 900	407 900	0
Autres débiteurs divers	64 633	64 633	0
Charges constatées d'avance			
Frais généraux	330	330	0
TOTAL	19 851 155	8 004 106	11 847 049
(1) Prêts accordés en cours d'exercice	3 695 137		
Prêts remboursés en cours d'exercice	2 750 614		

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(K€)	Montant brut	Degré d'exigibilité du passif Échéance		
		à un an au plus	de 1 à 5 ans	à plus de 5 ans
Emprunts obligataires convertibles ⁽²⁾	602 911	0	602 911	0
Autres emprunts obligataires ⁽²⁾	16 265 675	1 377 275	3 869 963	11 018 437
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	58 995	8 995	50 000	0
Emprunts et dettes financières divers ⁽²⁾	4 144 686	3 144 572	36 499	963 615
Avances et acomptes reçus	5 389	5 389	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	47 954	47 954	0	0
Dettes fiscales et sociales				
Personnel et comptes rattachés	1 701	1 701	0	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 514	1 514	0	0
État, autres collectivités	11 067	11 067	0	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	49 812	49 812	0	0
Autres dettes	289 920	104 738	73 988	111 194
Produits constatés d'avance				
Activité immobilière	1 630	1 630	0	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	60	60	0	0
Étalement prime d'émission sur EMTN	3 218	1 592	1 626	0
Étalement prime d'émission sur Orname	742	371	371	0
Soulte sur dette Groupe	106	21	80	5
Commission de montage sur prêts filiales	16 372	4 429	10 860	1 083
TOTAL	21 501 752	4 761 120	4 646 298	12 094 334
(2) Emprunts souscrits en cours d'exercice	9 858 114			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	7 473 966			

NOTE 21. PRODUITS D'EXPLOITATION**21.1 CHIFFRE D'AFFAIRES**

(K€)	2019	2018
Activité immobilière	80 930	83 034
secteur « Bureaux & Autres »	13 824	16 241
secteur « Centres Commerciaux »	57 813	57 662
secteur « Congrès & Expositions »	9 293	9 131
Autres refacturations	104 594	81 763
TOTAL	185 524	164 797

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe.

21.2 REPRISES SUR AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS, TRANSFERT DE CHARGES

(K€)	2019	2018
Reprises sur dépréciations	7 192	1 277
Reprises provisions litiges	36	446
Reprises dépréciations clients douteux	582	487
Reprises dépréciations immeubles	6 574	344
Charges refacturées et transfert de charges	20 558	20 902
TOTAL	27 750	22 179

Les reprises pour dépréciation d'immeubles concernent l'immeuble vendu par l'Établissement stable néerlandais.

Les charges refacturées et transferts de charges 2019 se composent de :

- refacturation de charges locatives pour 14,8 millions d'euros ;
- refacturation de taxes pour 2,4 millions d'euros ;
- refacturation de travaux pour 1,7 millions d'euros ;
- refacturation de frais marketing pour 1,4 million d'euros ;
- refacturation d'honoraires de gestion pour 0,2 million d'euros.

21.3 AUTRES PRODUITS

(K€)	2019	2018
Droits d'entrée	347	345
Redevance <i>Speciality Leasing</i>	903	970
Autres produits	758	5 435
TOTAL	2 008	6 750

NOTE 22. CHARGES D'EXPLOITATION

22.1 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

(K€)	2019	2018
1-ACHATS NON STOCKÉS	654	491
2-SERVICES EXTÉRIEURS	15 666	19 009
Activité immobilière	13 868	14 677
Locations et charges locatives	10 990	12 168
Entretiens et réparations	2 700	2 327
Assurances	178	182
Frais généraux	1 798	4 332
Locations et charges locatives	237	414
Entretiens et réparations	39	638
Assurances	837	1 458
Divers	685	1 822
3-AUTRES SERVICES EXTERNES	129 614	107 651
Activité immobilière	3 169	2 905
Frais généraux	126 445	104 746
TOTAL	145 934	127 151

Le poste « Autres services externes – frais généraux » comprend notamment des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe.

22.2 IMPÔTS ET TAXES

(K€)	2019	2018
Impôts et taxes sur rémunérations	236	396
Taxes foncières et autres taxes récupérables	3 461	4 019
Autres impôts et taxes	525	784
TOTAL	4 222	5 199

22.3 FRAIS DE PERSONNEL

(K€)	2019	2018
Rémunérations	2 061	(2 834)
Charges sociales correspondantes	2 584	478
TOTAL	4 645	(2 356)

Les membres du Directoire d'Unibail-Rodamco-Westfield sont rémunérés en partie par Unibail-Rodamco-Westfield SE.

Le Directoire, dans le cadre de la convention relative aux Charges de Structure Groupe, est refacturé partiellement aux entités du Groupe.

Le montant négatif en 2018 est dû à une reprise de provision pour bonus passée en 2017 et liée à l'acquisition de Westfield Corporation. Ces bonus ont finalement été versés principalement sous forme d'attribution d'actions de performance.

22.4 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

(K€)	2019	2018
Immobilisations corporelles	42 618	51 045
TOTAL	42 618	51 045

22.5 DOTATIONS AUX DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

(K€)	2019	2018
Immobilisations	5 094	0
Actif circulant	570	328
Risques et charges	2 443	5 977
TOTAL	8 107	6 305

22.6 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

(K€)	2019	2018
Jetons de présence	1 321	1 071
Indemnités d'évictions et de résiliations versées	650	150
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	2 888	2 076
TOTAL	4 859	3 297

NOTE 23. PRODUITS FINANCIERS

23.1 PRODUITS FINANCIERS DE PARTICIPATION

(K€)	2019	2018
Remontées de résultat filiales	514 401	347 337
Dividendes	776 340	1 874 735
Autres	2 264	2 248
TOTAL	1 293 005	2 224 320

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement, Lefoullon, Financière 5 Malesherbes, SCI Galilée-Défense et SCI Sept Adenauer.

Seuls les profits comptables des sociétés filiales transparentes pour lesquelles une clause de remontée automatique du résultat est prévue dans les statuts sont comptabilisés dès le 31/12 de l'année. Si la société filiale réalise des pertes, quelle que soit la clause statutaire de prise en compte du résultat, cette perte est appréhendée dès la clôture de l'exercice et comptabilisée en charges financières dans le poste « Intérêts et charges assimilées » (voir note 24.2).

Les principales distributions perçues en 2019 au titre du résultat 2018 ou de 2019 sont :

- Rodamco Europe Properties BV : 300 millions d'euros (contre 1 300 millions d'euros en 2018) ;
- Uni-Commerces : 204 millions d'euros (contre 97 millions d'euros en 2018) ;
- Rodamco France : 166 millions d'euros (contre 62 millions d'euros en 2018) ;
- Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 80 millions d'euros (contre 242 millions d'euros en 2018).

23.2 PRODUITS DES AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET CRÉANCES DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(K€)	2019	2018
Produits des prêts aux filiales	349 698	292 616
TOTAL	349 698	292 616

En 2019, les filiales contributrices sont principalement WFD Unibail-Rodamco NV pour 50 millions d'euros, Westfield America Trust pour 26 millions d'euros, Westfield America LP pour 26 millions d'euros, Unibail-Rodamco Polska Sp zoo pour 22 millions d'euros, Rodamco Europe France Financing pour 22 millions d'euros, Wood Sp zoo pour

22 millions d'euros, URW America Inc. pour 19 millions d'euros, Rodamco Retail Deutschland BV pour 15 millions d'euros, Calera Investments Sp zoo pour 13 millions d'euros, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 12 millions d'euros et Unibail-Rodamco Spain SLU pour 11 millions d'euros.

23.3 AUTRES INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS

(K€)	2019	2018
Agios bancaires	254	281
Intérêts sur comptes courants filiales	29 271	26 125
Produits sur <i>caps</i> , <i>floors</i> et <i>swaps</i>	253 095	150 098
Étalement commission sur prêts filiales	4 962	10 171
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	371	371
Intérêts sur valeurs mobilières	0	(127)
Autres produits financiers	39	5 186
TOTAL	287 992	192 105

23.4 REPRISES SUR DÉPRÉCIATIONS ET TRANSFERT DE CHARGES

(K€)	2019	2018
Reprises sur provisions écarts de change	35 776	0
Reprise provision sur filiales	281 356	15 028
TOTAL	317 132	15 028

Au cours de l'exercice 2019, des reprises de provision pour écart de conversion actif ont été enregistrées suite aux échéances finales ou anticipées de prêts en dollars australiens.

Au 31 décembre 2019, la Société a repris 241,5 millions d'euros sur sa participation dans la société Rodamco Europe Properties BV, 8,8 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SL, 3,2 millions d'euros dans sa participation dans la société Unibail-Rodamco Real Estate SL et 1,6 millions d'euros dans sa participation dans la société Global Etsy Investments SL.

Au cours de l'exercice 2019, la Société a également repris 26,2 millions d'euros sur sa participation dans la société Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine suite à la dissolution par confusion de patrimoine de cette filiale.

23.5 DIFFÉRENCES POSITIVES DE CHANGE

(K€)	2019	2018
Gain de change USD	14 474	2 880
Gain de change AUD	7 739	12 703
Gain de change GBP	3 491	1
Gain de change SEK	2 001	10 514
Gain de change CZK	742	294
Gain de change PLN	113	1 485
TOTAL	28 560	27 877

NOTE 24. CHARGES FINANCIÈRES

24.1 DOTATIONS FINANCIÈRES

(K€)	2019	2018
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	10 049	7 825
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	34 103	85 081
Dépréciations et provisions		
Sur titres de participation (dont mali)	1 627 342	1 131 941
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	8 743	7 577
Frais sur emprunts obligataires convertibles (Ornane)	2 139	1 412
Frais sur titres hybrides	1 916	1 290
TOTAL	1 684 292	1 235 126

Au 31 décembre 2019, des provisions ont été enregistrées sur les titres des filiales (voir note 4).

24.2 INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉS

(K€)	2019	2018
Agios bancaires	6	97
Commission sur caution et crédits confirmés	8 223	9 234
Intérêts sur emprunts	26 536	14 831
Intérêts sur titre de créance négociable	(3 591)	(4 125)
Intérêts sur emprunts obligataires	261 265	250 856
Intérêts sur comptes courants	205	1 276
Intérêts sur obligations remboursables en actions	77	79
Intérêts sur titres hybrides	48 071	33 094
Charges sur <i>cap</i> , <i>floor</i> et <i>swap</i> hors Groupe	304 467	197 521
Autres charges financières	0	610
Remontées de résultat filiales	1 540	8 195
TOTAL	646 799	511 668

Le poste « Charges sur *cap*, *floor* et *swap* hors Groupe » comprend l'étalement relatif à l'exercice 2019 des soultes liées aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues lors des exercices précédents. Le montant de cet étalement s'élève à 197 millions d'euros pour l'exercice 2019.

24.3 DIFFÉRENCES NÉGATIVES DE CHANGE

(K€)	2019	2018
Perte de change USD	18 496	1 978
Perte de change GBP	7 359	0
Perte de change SEK	926	7
Perte de change AUD	156	17
Perte de change PLN	117	7 154
Perte de change DKK	54	4
Perte de change CZK	20	14
TOTAL	27 128	9 174

NOTE 25. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(K€)	2019	2018
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	58 070	1 466
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	2 285	463 575
Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	(25 369)	0
Provisions réglementées	(2 980)	(6 136)
Autres produits et charges exceptionnels	(1 577)	(83)
TOTAL	30 429	458 822

Au 31 décembre 2019, le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels », comprend principalement le résultat de la cession de l'ensemble immobilier Zoetermeer par l'établissement stable néerlandais pour un montant global de 57,9 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le poste « Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP) » comprend essentiellement :

- le résultat de TUP de la société Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine pour un montant de -26,2 millions d'euros ;
- et le résultat de TUP de la société SCI Ariane-Défense pour un montant de 0,8 million d'euros.

Pour rappel, au 31 décembre 2018, le poste « Plus et moins-values sur cession sur d'actifs financiers » comprenait le résultat de la cession des titres de la société Capital 8 pour un montant global de 463,6 millions d'euros.

Le poste « Provisions réglementées » comprend l'étalement des frais d'acquisition des titres Unibail-Rodamco TH BV et Westfield Corporation Limited qui ont été rattachés au coût d'acquisition de ces titres.

NOTE 26. IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

(K€)	2019	2018
Impôt sur les bénéfices	(115)	0
TOTAL	(115)	0

En 2019, le montant négatif d'impôt correspond à un remboursement reçu par l'établissement stable néerlandais de la Société.

NOTE 27. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Les conventions conclues entre Unibail-Rodamco-Westfield SE et les sociétés du Groupe sont conclues à des conditions normales de marché à l'exception des conventions mentionnées ci-après.

Poste du bilan concerné	Parties liées	Nature de la relation avec la partie liée	Solde au bilan avec la partie liée (K€)	Nature de la transaction
ACTIF				
Autres créances				
	3BORDERS	maison-mère ultime	5 616	compte courant non rémunéré
	BURES-PALAISEAU	maison-mère ultime	1 181	compte courant non rémunéré
	CENTRE COMMERCIAL FRANCLIA	maison-mère ultime	138 262	compte courant non rémunéré
	CNIT DEVELOPPEMENT	maison-mère ultime	83 775	compte courant non rémunéré
	FINANCIERE 5 MALESHERBES	maison-mère ultime	62 203	compte courant non rémunéré
	GAITE BUREAUX	maison-mère ultime	33 319	compte courant non rémunéré
	GAITE PARKINGS	maison-mère ultime	4 146	compte courant non rémunéré
	GALILEE-DEFENSE	maison-mère ultime	56 345	compte courant non rémunéré
	MALTESE	maison-mère ultime	43 439	compte courant non rémunéré
	MARCEAU BUSSY SUD	maison-mère ultime	4 022	compte courant non rémunéré
	MONTHERON	maison-mère ultime	1 277	compte courant non rémunéré
	NOTILIUS	maison-mère ultime	403	compte courant non rémunéré
	SCI BUREAUX DE LA TOUR CREDIT LYONNAIS	maison-mère ultime	13 807	compte courant non rémunéré
	SCI LE SEXTANT	maison-mère ultime	14 537	compte courant non rémunéré
	SCI SEPT ADENAUER	maison-mère ultime	30 867	compte courant non rémunéré
	SNC RANDOLI	maison-mère ultime	59 347	compte courant non rémunéré
	TRINITY DEFENSE	maison-mère ultime	265 888	compte courant non rémunéré
	UR VERSAILLES CHANTIERS	maison-mère ultime	44 572	compte courant non rémunéré
	VILLAGE 8 DEFENSE	maison-mère ultime	2 571	compte courant non rémunéré
	YETA	maison-mère ultime	11 893	compte courant non rémunéré
PASSIF				
Emprunts et dettes financières divers				
	ACARMINA	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	AEROVILLE	maison-mère ultime	30 776	compte courant non rémunéré
	AMSOMBRA	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	COBRAQ	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	FETUNO	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	FLOCOGNE	maison-mère ultime	19	compte courant non rémunéré
	HIPOKAMP	maison-mère ultime	1	compte courant non rémunéré
	LEFOULLON	maison-mère ultime	458 178	compte courant non rémunéré
	MAVILLEROY	maison-mère ultime	17	compte courant non rémunéré
	MIBROKY	maison-mère ultime	17	compte courant non rémunéré

NOTE 28. ENGAGEMENTS HORS BILAN

28.1 INSTRUMENTS FINANCIERS

(K€)	2019		2018	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Instruments financiers :				
Swap de taux EUR		17 115 000		17 192 138
Swap de taux GBP	500 000	587 682	0	0
Swap de taux USD	6 200 000	5 518 960	6 000 000	5 240 174
Swap de devises				
	CHF	135 000	109 276	135 000
	CZK	3 564 683	140 000	0
	HKD	2 935 000	315 437	2 935 000
	PLN	852 000	200 000	0
	SEK	800 000	77 482	800 000
	USD	0	0	200 000
Caps et floors				
• achats EUR		23 800 000		37 900 000
• ventes EUR		0		3 000 000
• achats GBP	3 090 000	3 631 876	0	0
• ventes GBP	560 000	658 204	0	0
• achats USD	3 250 000	2 893 003	2 000 000	1 746 725
• ventes USD	2 000 000	1 780 310	2 000 000	1 746 725
Call Swaptions				
• ventes		12 750 000		10 000 000

Les engagements sur instruments financiers à terme de taux d'intérêt sont présentés de la façon suivante :

- pour les opérations fermes, les montants sont portés pour la valeur nominale des contrats ;
- pour les opérations conditionnelles, les montants sont portés pour la valeur nominale de l'instrument sous-jacent.

(K€)		(en devises)	Notionnel <= 1an (€)	Notionnel +1 an (€)
OPÉRATIONS FERMES				
Swap de taux			300 000	22 921 642
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV		200 000	8 685 000
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	GBP	500 000	587 682
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	1 000 000	890 155
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF		0	0
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV		100 000	130 000
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	USD	1 000 000	890 155
Macrocouverture	Prêt TF/Emp TV	USD	2 200 000	1 958 340
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF		0	8 000 000
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF	USD	2 000 000	1 780 310
Position isolée	Prêt TF/Emp TV		0	0
Swap de devises et de taux d'intérêt			77 482	764 713
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000	109 276
Microcouverture	Prêt TF/Emp TF	CZK	3 564 683	140 000
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 935 000	315 437
Microcouverture	Prêt TF/Emp TF	PLN	852 000	200 000
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	SEK	800 000	77 482
OPÉRATIONS CONDITIONNELLES				
<i>Caps et floors</i>				
			achats	9 800 000
				20 524 879
Macrocouverture		EUR	9 800 000	14 000 000
		GBP	3 090 000	3 631 876
		USD	3 250 000	2 893 003
Position isolée			0	0
			ventes	0
				2 438 514
Macrocouverture		EUR	0	0
		GBP	560 000	658 204
		USD	2 000 000	1 780 310
Position isolée			0	0
OPÉRATIONS OPTIONNELLES				
<i>Call swaptions</i>			ventes	0
				12 750 000

Les emprunts à taux variable ou variabilisé par des micro *swaps* contractés par Unibail-Rodamco-Westfield SE sont couverts par des contrats de *swaps* de taux et de *caps*. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *pro rata temporis* au compte de résultat.

La juste valeur nette de ces instruments financiers s'élève à -147 millions d'euros.

Cette juste valeur n'est pas provisionnée dans les comptes car il s'agit d'instruments de couverture.

28.2 AUTRES ENGAGEMENTS REÇUS ET DONNÉS

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(K€)	2019		2018	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		6 157 500		5 977 500
Garanties reçues en EUR		24 519 671		22 153 829
Garanties reçues en CHF	135 000	124 378	135 000	119 798
Garanties reçues en HKD	2 935 000	335 532	2 935 000	327 293
Garanties reçues en USD	0	0	200 000	174 672
TOTAL		31 137 081		28 753 092
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		676 723		833 477
Accords de refinancement donnés, non utilisés en GBP	98 464	115 731		0
Accords de refinancement donnés, non utilisés en USD	910 346	810 349		0
Engagement travaux hors taxes restant à réaliser		124 330		89 184
Garanties données en EUR		1 568 629		1 536 508
Garanties données en GBP	800 000	940 291	800 000	894 324
Garanties données en SEK	4 250 000	406 823	5 750 000	560 713
Garanties données en USD	8 500 000	7 566 317	8 250 000	7 205 240
TOTAL		12 209 193		11 119 446

Les garanties données correspondent à des cautions et des engagements à première demande, notamment dans le cadre de financements accordés aux filiales par des établissements financiers.

Depuis 2018, suite à l'acquisition de Westfield Corporation, des garanties croisées ont été mises en place entre les sociétés du Groupe Westfield et Unibail-Rodamco-Westfield SE.

NOTE 29. OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan		Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
plan 2011 (n° 7)	2012	du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	174 514	497 688	-
	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	153 313	355 337	108 416
	2014	du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	208 907	23 466	373 714
2015 plan (n° 8)	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	193 603	-	422 257
	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	7 225	-	-
	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	141 743	1 913	467 952
	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	94 569	-	517 042
plan 2018 (n° 9)	2018	du 06/03/2022 au 05/03/2025	190,09	630 135	-	53 465	-	576 670
plan 2019 (n° 10)	2019	du 20/03/2022 au 19/03/2026	144,55	748 372	-	28 239	-	720 133
Total				5 120 166	-	1 055 578	878 404	3 186 184

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

Le tableau ci-dessous détaille les Actions de Performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'actions de performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles (2)
2015	37 554	10 515	27 039	-
2016	36 745	7 688	18 432	10 625
2017	39 770	6 154	-	33 616
Mars 2018	82 539	6 992	-	75 547
Mai 2018	38 130	463	-	37 667
Mars 2019	172 174	6 474	-	165 700
Total	406 912	38 286	45 471	323 155

(1) Les bénéficiaires sont soumis :

- soit à une période d'acquisition minimale de trois ans, au terme de laquelle les actions doivent être conservées pendant au moins deux ans (bénéficiaires résidents fiscaux français) ;
- soit à une période d'acquisition minimale de quatre ans sans période de conservation (bénéficiaires non-résidents fiscaux français).

(2) L'acquisition de ces actions est soumise à condition de performance.

5.

NOTE 30. AUTRES INFORMATIONS

30.1 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

30.2 TITRES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE, DÉTENUS PAR DES TIERS QUI FONT L'OBJET DE NANTISSEMENTS

Au 31 décembre 2019, 469 400 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

30.3 RÉMUNÉRATION DU DIRECTOIRE

(K€)	2019	2018
Revenu fixe	2 050	2 690
Prime variable	2 881	4 030
Autres avantages ⁽¹⁾	703	1 104
TOTAL	5 634	7 824

(1) Régimes de Contribution Supplémentaire, véhicules de fonction et autres avantages supplémentaires si applicables.

En 2019, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 69 700 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance et 16 029 Actions de Performance.

30.4 RÉMUNÉRATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 1 321 036 euros pour l'année 2019.

30.5 EFFECTIF 2019

L'effectif moyen sur l'année 2019 est d'une personne. Au 31 décembre 2019, l'effectif est d'une personne.

30.6 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS OU CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DES ORGANES DE DIRECTION

Néant.

5.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Exercice clos le 31 décembre 2019

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 10 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 823 9 et R. 823 7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

EVALUATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT, Y COMPRIS LES IMMEUBLES DE PLACEMENT EN COURS DE CONSTRUCTION DÉTENUS DIRECTEMENT OU VIA DES COENTREPRISES**Risque identifié**

Le groupe détient, directement ou via des coentreprises, un portefeuille d'immeubles de placement composé de centres commerciaux, de bureaux et de sites de congrès & expositions. Au 31 décembre 2019, la juste valeur des immeubles de placement du groupe s'élève à 57 225 M€ selon l'information sectorielle par activités en proportionnelle dont 45 733 M€ sont détenus par des entités consolidées et 11 492 M€ indirectement via des coentreprises. Ce portefeuille inclut des immeubles de placement en cours de construction (« IPUC ») évalués au coût pour un montant de 1 143 M€. Les immeubles de placement représentent 70 % de l'actif consolidé du groupe.

Comme indiqué dans les notes 4.5 et 5.5 de l'annexe aux comptes consolidés, le solde net des ajustements de valeurs des actifs s'élève à -1 102 M€ dans le résultat net IFRS au titre de l'exercice 2019 (dont -935 M€ relatif aux immeubles de placement) et à -1 616 M€ dans le résultat consolidé en proportionnelle présenté dans l'information sectorielle (dont -1 448 M€ relatif aux immeubles de placement détenus par des entités consolidées et indirectement via des coentreprises).

Comme indiqué dans la note 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le portefeuille d'immeubles de placement est évalué à la juste valeur par des experts indépendants au 30 juin et au 31 décembre de chaque exercice. L'évaluation à la juste valeur des immeubles de placement implique le recours à différentes méthodes de valorisation utilisant des paramètres non observables tels que définis par les normes IFRS 13 et IAS 40. Par conséquent, elle dépend fortement des estimations, des hypothèses et du jugement qu'adoptent la direction et les experts externes mandatés par le groupe.

Les évaluations tiennent compte à la fois des caractéristiques intrinsèques des actifs (états locatifs, indicateurs de performance, données commerciales et prévisions de flux de trésorerie) et des conditions de marché (taux de rendement en vigueur, transactions comparables récentes tant locatives que d'investissement).

Concernant les immeubles de placement en cours de construction, des facteurs additionnels considérés sont : les coûts de développement projetés, la capacité à louer l'actif, la date estimée de l'achèvement des travaux. Ces éléments sont également pris en compte pour la détermination de la valeur recouvrable des IPUC évalués au coût.

L'évaluation des immeubles de placement, y compris les IPUC, constitue un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par ces évaluations et de l'importance de ce poste dans l'état de la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des immeubles de placement mis en place par la direction du groupe.

Nous avons apprécié la compétence et l'indépendance des experts externes mandatés par le groupe. Nous avons également analysé la pertinence des méthodologies de valorisation utilisées par les experts externes ainsi que le périmètre des actifs faisant l'objet de ces expertises.

Nous avons participé, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions avec les experts externes. Lors de ces réunions, les valorisations des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique.

A partir des rapports d'expertises, nous avons analysé les paramètres retenus tels que le taux de rendement et la valeur locative estimée, en comparant les données des exercices 2018 et 2019 et en les confrontant à notre compréhension du marché immobilier des différents pays, notamment sur la base de données externes, d'études de marché publiées et d'informations spécifiques à chaque actif retenu dans notre approche d'audit.

Nous avons réalisé des travaux complémentaires, en impliquant nos spécialistes en évaluation immobilière, pour examiner les évaluations des actifs les plus significatifs en valeur et ceux sur lesquels les paramètres utilisés ou les valeurs présentaient un écart significatif par rapport aux données de marché afin d'obtenir les justifications appropriées.

Sur la base d'échantillons, nous avons examiné la cohérence des loyers et des dépenses de travaux utilisés par les experts externes pour évaluer les immeubles de placement avec les contrats de location et les budgets établis par la direction.

Pour les IPUC les plus significatifs, nous avons échangé avec les directeurs de développement et les responsables des projets pour apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées par le groupe pour déterminer la juste valeur des IPUC évalués à la juste valeur et la valeur recouvrable de ceux évalués au coût. Nous avons porté une attention particulière aux coûts encourus à date ainsi qu'aux coûts estimés jusqu'à l'achèvement et avons analysé les risques liés aux projets et le degré d'exposition à ces risques.

Enfin, nous avons examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur et la pertinence de l'information présentée dans les comptes consolidés.

VALEUR RECOUVRABLE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES À DURÉE D'UTILITÉ INDÉTERMINÉE ET DE L'ÉCART D'ACQUISITION EN LIEN AVEC L'ACQUISITION DE WESTFIELD

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les immobilisations incorporelles et les écarts d'acquisition résultant de l'acquisition de Westfield réalisée en juin 2018 s'élèvent respectivement à 794 M€ et 2 383 M€, représentant au total 5 % de l'actif consolidé du groupe.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée sont relatives à l'activité de gestion immobilière aux Etats-Unis des centres *Flagships* et à la marque commerciale *Westfield*.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et l'écart d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation annuellement ou dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié.

Comme indiqué dans la note 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés, l'écart d'acquisition a été alloué à des zones géographiques du groupe représentant des groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT). Chaque groupe d'UGT auxquels les écarts d'acquisition est ainsi affecté représente le niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour les besoins de gestion interne.

Une perte de valeur est comptabilisée dès lors que la valeur recouvrable d'un groupe d'UGT est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable est déterminée comme étant la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de cession, et la valeur d'utilité déterminée par la direction sur la base des flux de trésorerie actualisés issus du plan d'affaires approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance. Les principales hypothèses relatives à la valeur d'utilité propre à chaque groupe d'UGT sont : les projections de flux de trésorerie, les taux d'actualisation déterminés sur la base des Coûts Moyen Pondéré du Capital et les taux de croissance à long terme.

En ce qui concerne les actifs incorporels à durée de vie indéterminée, ils sont évalués par un expert indépendant en utilisant la méthode des flux de trésorerie actualisés. Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur de l'expertise est inférieure à la valeur nette comptable.

L'évaluation des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée et de l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de Westfield constitue un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par la direction et de l'importance des postes dans les comptes consolidés.

Notre réponse

Avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nous avons analysé la méthodologie retenue pour les tests de dépréciation des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et de l'écart d'acquisition, ainsi que les hypothèses clés utilisées par la direction. Nos procédures d'audit nous ont amenés à :

- Participer, pour ce qui concerne les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, avec nos spécialistes en évaluation, à des réunions avec l'expert indépendant. Lors des réunions, les valorisations des immobilisations incorporelles et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique ;
- Apprécier la détermination des groupes d'UGT par la direction au regard des normes comptables en vigueur ;
- Examiner les procédures mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'UGT et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée ;
- Corroborer les données du plan d'affaires approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance, qui sous-tendent les projections de flux de trésorerie en analysant le niveau de réalisation du plan d'affaires approuvé l'année précédente ;
- Examiner les hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables, notamment les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme, en appréciant leur cohérence et en les confrontant aux informations de marché ;
- Examiner la fiabilité mathématique des modèles utilisés pour la détermination des valeurs recouvrables ;
- Évaluer le caractère approprié des informations fournies dans les notes aux comptes consolidés.

ÉVALUATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS**Risque identifié**

Au 31 décembre 2019, la dette financière d'Unibail-Rodamco-Westfield s'élève à 26 939 M€. Elle inclut des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) comptabilisées à la juste valeur pour un montant total de 602 M€ et des emprunts obligataires et EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant en principal de 22 216 M€. Par ailleurs, la dette financière externe détenue par les coentreprises s'élève à 2 300 M€. La dette financière représente au total 41 % du passif consolidé du groupe.

Comme indiqué dans la note 7.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a levé 4 585 M€ de nouvelles dettes seniors (obligations et financement bancaire à moyen / long terme) au cours de l'exercice 2019.

Comme indiqué dans la note 7.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a recours à des instruments financiers dérivés, principalement des *swaps* et caps sur taux d'intérêts et des *swaps* sur devises, pour couvrir son exposition à des fluctuations de taux d'intérêts et/ou de change. Ces instruments financiers dérivés ne sont pas documentés en tant que relations de couverture et sont comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat ; ils représentent au bilan des montants de 600 M€ (à l'actif) et 1 055 M€ (au passif).

Au titre de l'exercice 2019, le coût de l'endettement net s'est élevé à 392 M€ et la variation négative de juste valeur des ORNANES et des instruments financiers dérivés à 404 M€.

Le ratio d'endettement du Groupe, le niveau de liquidité, les obligations contractuelles liées aux emprunts (cf. note 7.5.1 de l'annexe aux comptes consolidés) sont calculés à partir du portefeuille de dettes financières ; le coût de financement prenant également en compte les instruments financiers dérivés.

L'évaluation de la dette financière et des instruments financiers dérivés liés est considérée comme un point clé de notre audit en raison de l'importance de leurs soldes dans les états financiers et de l'incidence des variations de juste valeur des ORNANES et des dérivés sur l'état du résultat global consolidé.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire arrêté le 10 février 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Notre réponse

Nous avons apprécié les procédures de comptabilisation et d'évaluation de la dette financière et des instruments financiers dérivés liés.

Nous avons obtenu et analysé un échantillon de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions et avons contrôlé la transcription comptable de leurs caractéristiques contractuelles. Nous avons aussi effectué des procédures analytiques concernant les charges financières.

Le montant nominal des dettes a été rapproché, pour une sélection de contreparties bancaires, à celui figurant dans les réponses obtenues à nos demandes de confirmation. La valeur comptable des ORNANES a été rapprochée de leur prix de marché.

Nous avons comparé les caractéristiques d'une sélection représentative d'instruments dérivés directement avec les confirmations reçues des contreparties et avons mis en œuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions comptables.

Pour un échantillon d'instruments dérivés, nous avons examiné les valorisations retenues par la direction en procédant, avec nos spécialistes, à nos propres estimations.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations requises par la norme IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE par votre assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement, et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-cinquième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823 10 1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- Concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822 10 à L. 822 14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 24 mars 2020
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel Gadret Emmanuel Proudhon

Ernst & Young Audit
Jean-Yves Jégourel

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Exercice clos le 31 décembre 2019

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE, relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le Directoire le 10 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

EVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION ET CRÉANCES RATTACHÉES

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2019, Unibail-Rodamco-Westfield SE détient des titres de participation et des créances rattachées dont la valeur brute s'élève respectivement à 19 849 M€ et 13 112 M€, dépréciées à hauteur de 2 515 M€. La valeur nette des titres de participation et des créances rattachées représente au total 78 % de l'actif.

Les titres de participation sont généralement représentatifs de sociétés détenant un ou plusieurs actifs immobiliers ou des holdings qui détiennent indirectement de telles sociétés.

Comme indiqué dans la note 1.2.3. de l'annexe aux comptes annuels, une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'utilité des titres de participation est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés aux dits titres.

La valeur d'utilité prend en compte les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, ces actifs étant évalués à la clôture de chaque exercice par des experts immobiliers indépendants. Ces évaluations prennent notamment en considération les données locatives, les transactions du marché immobilier et leur taux de rendement. La valeur d'utilité inclut également l'évaluation par des experts indépendants des actifs incorporels détenus par les filiales en se basant sur les flux de trésorerie actualisés de leurs activités. Elle inclut enfin la quote-part d'écart d'acquisition qui leur est, le cas échéant, allouée dans les comptes consolidés du Groupe.

En conséquence, l'évaluation des titres de participation et des créances rattachées est considérée comme un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par la direction pour évaluer les actifs détenus par les filiales et de l'importance du poste dans les états financiers.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et des créances rattachées.

Concernant les plus-values latentes sur les actifs, nous avons examiné la concordance entre la juste valeur des actifs sous-jacents retenue, et celle issue des rapports d'expertise. Nos procédures sur la juste valeur des actifs sous-jacents ont principalement consisté à :

- Prendre connaissance du processus d'évaluation des actifs mis en place par la direction ;
- Examiner les procédures mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur recouvrable des groupes d'UGT et des immobilisations incorporelles ;
- Tenir des réunions avec les experts externes en présence de nos spécialistes en évaluation, avec au cours desquelles les valorisations des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une analyse critique ;
- Sur la base d'échantillons, nous avons examiné la cohérence des loyers et des dépenses de travaux utilisés par les experts indépendants pour évaluer les immeubles de placement avec les contrats de location et les budgets ;
- Apprécier les hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles, notamment les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme en mettant en cause leur cohérence et en les confrontant aux informations de marché.

Nous avons par ailleurs vérifié l'exactitude arithmétique du calcul de la valeur d'utilité des titres de participation et des créances rattachées et la correcte prise en compte des pourcentages de détention et des situations nettes des filiales. Nous avons également examiné les éventuelles dépréciations des titres de participation comptabilisées sur ces bases.

COMPTABILISATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2019, la dette financière d'Unibail-Rodamco-Westfield SE s'élève à 21 072 M€, détaillée dans la note 15 « Emprunts et dettes financières » de l'annexe aux comptes annuels.

Unibail-Rodamco-Westfield SE utilise des instruments financiers dérivés, principalement des swaps de taux et de devises, ainsi que des caps, afin de se couvrir contre les fluctuations de taux d'intérêts et des cours de change. Le portefeuille des instruments financiers dérivés est présenté dans la note 28.1 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes annuels.

La note 1.3.2 de l'annexe aux comptes annuels expose les principes comptables retenus par la société pour comptabiliser les instruments financiers dérivés et précise notamment qu'ils sont comptabilisés en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

Durant l'exercice, Unibail-Rodamco-Westfield SE a restructuré une partie de son portefeuille d'instruments financiers dérivés de couverture comme décrit en note 2.1 « Principaux événements de l'année » de l'annexe aux comptes annuels. Les notes 6 et 24 précisent les effets dans les comptes de cette restructuration.

La comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés est considérée comme un point clé de l'audit, compte tenu de l'importance des soldes dans les comptes annuels et de la complexité des écritures liées à la comptabilisation des instruments financiers dérivés.

NOTRE RÉPONSE

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne relatives à la comptabilisation de la dette financière et des instruments financiers dérivés.

Nous avons analysé un échantillon représentatif de contrats d'emprunts afin de prendre connaissance de leurs termes et conditions. Nous avons ainsi examiné les caractéristiques de ces emprunts dans les comptes annuels et nous avons mené des procédures analytiques sur les charges financières.

Nous avons, par sondages, effectué des procédures de confirmation directe auprès de contreparties bancaires, pour confirmer la valeur comptable des dettes financières.

Nous avons effectué des procédures de confirmation directe de contreparties d'un échantillon représentatif d'instruments financiers dérivés et avons mis en œuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions relatives aux dérivés présentées en engagements hors bilan.

Nous avons mené des procédures analytiques sur les charges et produits financiers relatifs aux instruments financiers dérivés.

Nous avons examiné le portefeuille d'instruments financiers dérivés de la société et avons analysé leur correct classement (couverture ou position ouverte isolée).

De plus, nous avons examiné le caractère approprié des informations données dans les notes annexes aux comptes annuels en ce qui concerne la dette financière et les instruments financiers dérivés.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire arrêté le 10 février 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

INFORMATIONS RÉSULTANT D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE par votre assemblée générale du 27 avril 2011 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 13 mai 1975 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2019, Deloitte & Associés était dans la quinzième année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues antérieurement, et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarante-cinquième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- Il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- Il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- Il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- Il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- Il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 24 mars 2020
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel GADRET Emmanuel PROUDHON

Ernst & Young Audit
Jean-Yves JEGOUREL

5.7 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Unibail-Rodamco-Westfield SE,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-58 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article R.225-86 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 24 mars 2020
Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Emmanuel GADRET Emmanuel PROUDHON

Ernst & Young Audit
Jean-Yves JEGOUREL

5.8 AUTRES INFORMATIONS

5.8.1 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT

5.8.1.1 INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Article D. 441 L.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	57	7	21	0	73	101
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	1 077	24	5	0	452	482
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,39 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,16 %	0,17 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues en milliers d'euros	0					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal- article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement					- Délais contractuels	
					x- Délais légaux	

5.8.1.2 INFORMATION SUR LES DÉLAIS D'ENCAISSEMENT DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

Article D. 441 L.-1° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	13	9	19	9	330	367
Montant total des factures concernées TTC en milliers d'euros	797	9 646	234	152	375	10 407
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,51 %	6,17	0,15 %	0,10 %	0,24 %	6,65 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues	0					
Montant total des factures exclues en milliers d'euros	0					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal- article L. 441-6 ou article L. 443-1 du code du commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement					- Délais contractuels	
					x- Délais légaux	

5.8.2 INFORMATION SUR LES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE

	2019	2018	2017	2016	2015
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social (en milliers d'euros)	691 893	691 443	499 283	496 969	493 470
Nombre d'actions émises	138 378 605	138 288 601	99 856 676	99 393 785	98 693 942
Nombre d'obligations convertibles en actions	1 798 716	3 182 968	3 184 318	3 218 937	3 225 522
Résultat global des opérations effectives (K€)					
Chiffre d'affaires hors taxes	185 524	164 797	52 684	97 723	82 659
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	1 364 662	2 741 600	1 220 448	657 816	1 209 728
Impôt sur le bénéfice	(115)	0	(30 593)	2 951	14 055
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	(46 426)	1 457 493	1 191 830	543 367	1 159 629
Montant du bénéfice distribué	1 494 489 ⁽¹⁾	1 493 901	1 079 164	1 018 336	963 079
Résultat des opérations réduit à une seule action (€)					
Bénéfice social après impôt mais avant amortissements et provisions	9,86	19,83	12,53	6,59	12,11
Bénéfice social après impôt amortissements et provisions	(0,34)	10,54	11,94	5,47	11,75
Dividende versé à chaque action	10,80 ⁽¹⁾	10,80	10,80	10,20	9,70
Personnel					
Effectif au 31 décembre	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	2 061	(2 834)	11 930	5 661	3 939
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (K€)	2 584	478	5 676	2 884	2 450

(1) Soumis à la prochaine Assemblée Générale du 15 mai 2020 sur la base de 138 378 605 actions au 31/12/2019.

CHAPITRE **6**

FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE

6.1	GESTION DES RISQUES	393
6.1.1	Politique et organisation de la gestion des risques	393
6.1.2	Cadre de la gestion des risques du Groupe	394
6.1.3	Dispositif de contrôle interne	396
6.2	PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	397
6.2.1	Classement des principaux facteurs de risque spécifiques	397
6.2.2	Principaux facteurs de risque détaillés	398
6.3	TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS	412

6.1 GESTION DES RISQUES

6.1.1 POLITIQUE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

La politique de gestion des risques du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield (« URW » ou « le Groupe ») a pour objet de :

- identifier et analyser les principales menaces potentielles afin d'anticiper les risques de manière proactive ;
- sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques du Groupe afin d'atteindre ses objectifs ;
- créer et préserver la valeur, les actifs, la marque et la réputation du Groupe ;
- assurer la cohérence des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ;
- rassembler les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune en matière de gestion des risques.

L'organisation d'URW est fondée sur une organisation matricielle en deux plateformes continentales : l'Europe et les États-Unis. La plateforme européenne est composée de sept régions (Autriche/Europe Centrale, Benelux, Espagne, France, Allemagne, Pays nordiques et Royaume-Uni/Italie) et d'un Corporate Center organisé autour de cinq fonctions principales, à savoir de développeur, de propriétaire, d'opérateur, des ressources et du financement. Le processus de prise de décision est structuré via des comités et de manière collégiale. La séparation des tâches au sein du Groupe repose sur la distinction des fonctions d'exécution et de contrôle. URW n'externalise pas ses activités stratégiques, à l'exception de

certaines fonctions de son système d'information. Au sein des deux plateformes et des sept régions mentionnées, URW exerce les activités principales suivantes : investissement et désinvestissement, gestion d'actifs, gestion opérationnelle (dont la gestion locative et la gestion immobilière), construction, rénovation et la gestion des centres de congrès et d'exposition. Ces activités sont décrites ci-après. La structure organisationnelle repose également sur un système de délégations définissant les rôles et les responsabilités des managers. De plus, cette structure est complétée par des comités internes au sein desquels les décisions sont prises sur la base d'une analyse des risques.

PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE INCLUANT LES PROCESSUS CLÉS ET LES FONCTIONS SUPPORT



INVESTISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT

L'investissement est l'un des processus clés d'URW : il s'agit d'une des premières étapes de la chaîne de création de valeur. Cette étape débute par la recherche de transactions (la recherche d'opportunités), en s'appuyant sur les informations obtenues auprès de courtiers, de relations tissées avec des spécialistes et de relations avec la communauté locale. Une fois qu'une opportunité d'investissement est identifiée, elle est soumise à une procédure stricte d'analyse et d'approbation, comportant plusieurs étapes, conformément aux processus décisionnels internes rigoureux et en accord avec la stratégie d'investissement d'URW.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en collaboration avec le Corporate Centre. Le même processus de prise de décision est applicable tel que mentionné ci-dessus. La construction est réalisée (préparation des appels d'offres, appels à candidatures, sélection des constructeurs, etc.) sous la responsabilité du Directeur Général Développement Groupe, du Directeur Délégué Développement et des Directeurs Généraux Régionaux. La construction est réalisée par des sociétés de construction expérimentées qui sont gérées et contrôlées par des professionnels externes de la conception et des équipes projets.

GESTION D'ACTIFS

Sous la responsabilité des deux Directeurs Généraux Opérations (Europe et États-Unis) et des équipes opérationnelles locales, l'activité de gestion d'actifs est axée sur la valorisation du portefeuille d'actifs immobiliers d'URW et sur la définition de la stratégie propre à chaque actif (plan à 5 ans). En accord avec les termes et conditions contractuels, le département Comptabilité assure la facturation, le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

GESTION OPÉRATIONNELLE

La gestion opérationnelle est organisée et gérée au niveau des plateformes continentales (Europe et États-Unis) par leur Directeur Général Opérations respectif. Elle couvre principalement la location immobilière, la mise en œuvre/le suivi du business plan à 5 ans et la gestion immobilière, incluant la sécurité et la maintenance technique (gestion des bâtiments). Cette dernière fonction est principalement exercée par des spécialistes externes réputés avec une équipe dédiée au sein de chaque site et contrôlés par le département PMPS (Ingénierie immobilière et développement durable) en Europe et par les équipes de gestion des bâtiments aux États-Unis.

GESTION DES CENTRES D'EXPOSITION ET DE CONGRÈS

L'activité de gestion des centres d'exposition et de congrès consiste notamment à louer des mètres carrés du portefeuille de centres d'expositions d'URW à des organisateurs d'expositions, à fournir des prestations obligatoires (installations techniques, électriques) et des prestations accessoires (parkings, connexion Wifi).

CONSTRUCTION ET RÉNOVATION

Ce pôle exerce les fonctions suivantes :

- Contrôle des coûts de construction et gestion des contrats de construction ;
- Établissement de la politique de développement RSE du Groupe ;
- Sélection et contrôle des entreprises de construction et de rénovation ;
- Supervision de la construction jusqu'à l'inauguration.

À ce stade et après l'acquisition de Westfield, les modèles économiques en vigueur en Europe continentale d'une part, et au Royaume-Uni et aux États-Unis d'autre part sont différents en deux points :

- Plus d'implication dans les activités de conception et de construction au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'en Europe continentale ;
- Davantage de rôles et responsabilités d'entreprise générale (*general contractor*) au Royaume-Uni et aux États-Unis qu'en Europe continentale.

INVESTISSEMENT ET DÉINVESTISSEMENT

Sous la supervision du Directeur Général Finance Groupe, le département Investissement est responsable du processus de création de valeur, ainsi que de manière régulière de la valorisation et du conseil en matière immobilière. Il s'appuie sur les informations susmentionnées pour déterminer si l'actif doit être cédé ou conservé.

En cas de désinvestissement, un processus très structuré est appliqué afin de fournir les informations les plus exhaustives et précises possibles (*data room*) afin d'optimiser le prix de vente et de minimiser les déclarations et les garanties à fournir.

6.1.2 CADRE DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE

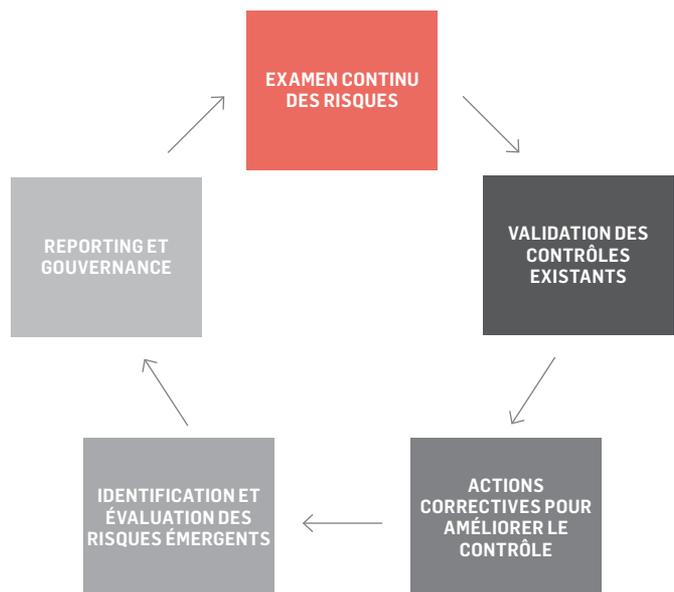
Depuis la finalisation de l'acquisition de Westfield en juin 2018, le cadre de gestion des risques a continué d'évoluer. Tous les risques clés ont été analysés et évalués en interne et des plans d'actions à des fins d'amélioration ont été mis en place. La moitié des risques clés identifiés a été présentée et revue par le Comité d'Audit et le Conseil de Surveillance en 2019. L'autre moitié des risques sera analysée en 2020.

Les composantes de notre cadre de Gestion des Risques s'articulent autour de :

- l'inventaire des risques ;
- la méthodologie du contrôle des risques ;
- une cartographie des risques ;
- la gouvernance ;
- une organisation fonctionnelle.

URW dispose désormais d'un solide programme de gestion des risques à l'échelle du Groupe offrant une assurance raisonnable quant au niveau de contrôle et reste orienté vers l'évaluation et l'amélioration continues des contrôles.

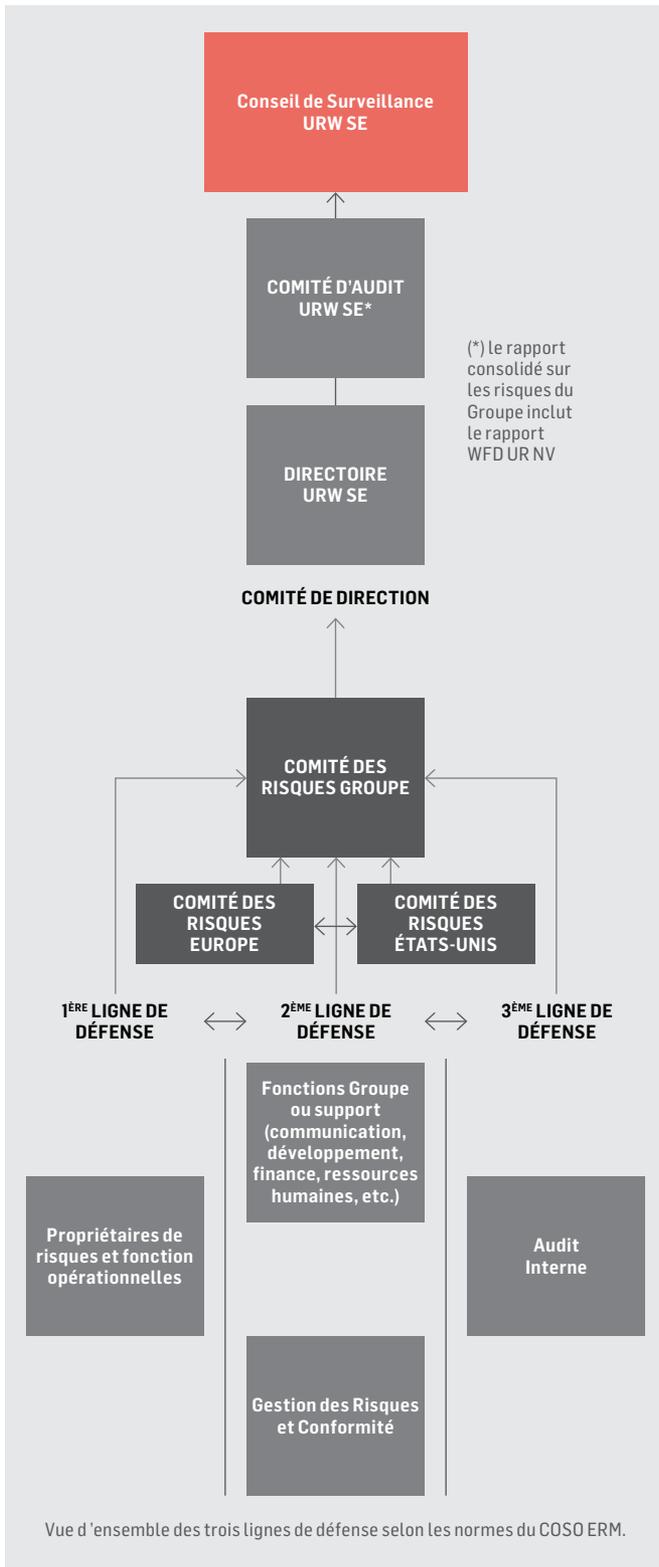
VUE D'ENSEMBLE DES RESPONSABILITÉS CLÉS DE LA GESTION DES RISQUES DU GROUPE



La gouvernance continue d'accroître et de soutenir l'importance de la gestion des risques en établissant des responsabilités de supervision. URW a travaillé sur l'harmonisation et la cohérence des instances de gouvernance en charge de la gestion des risques, en tenant compte des bonnes pratiques du marché, des pratiques régionales et sectorielles et des attentes des investisseurs.

Le 6 décembre 2018, sur recommandation du Comité d'Audit (CA), le Conseil de Surveillance (CS) a approuvé le cadre de gestion des risques. En 2019, cinq réunions de CA et CS se sont tenues au sujet de la gestion des risques. En préparation de ces comités, cinq conférences téléphoniques se sont déroulées entre le Président du CA et les propriétaires de risques.

Le cadre de gestion des risques et les trois lignes de défense d'URW sont organisés comme suit :



Pour détecter les principaux risques spécifiques du Groupe et concevoir des mesures de gestion des risques appropriées en relation avec les spécificités locales propres, le cadre de gestion des risques du Groupe comprend à la fois un Comité des Risques Europe et un Comité des Risques États-Unis.

Les responsabilités de ces comités locaux sont de :

- soutenir le développement d'une culture du risque au sein des plateformes, promouvoir une discussion ouverte sur les risques et intégrer la gestion des risques dans l'organisation ;
- fournir des informations à la direction concernant l'appétence et la tolérance au risque des plateformes d'URW ;
- intégrer la gestion des risques dans toutes les activités du Groupe ;
- discuter de l'identification et de l'évaluation des risques avec les propriétaires des risques locaux ;
- soutenir l'amélioration du contrôle des risques et des mesures de gestion, et suivre les plans d'actions ;
- examiner les initiatives en matière de risque par rapport au *Compliance Book* afin d'harmoniser l'évaluation et d'établir les priorités en matière de formation ;
- rester conscient de l'évolution notable de tout risque existant ou de tout risque nouveau ou émergent ;
- valider les étapes de préparation en vue d'un examen par le Comité des Risques du Groupe.

Le Comité des Risques Groupe assure le suivi des risques au niveau du Groupe. Il se compose des cadres de direction suivants :

Directeur Général Fonctions Centrales du Groupe (Président du Comité)	Directeur juridique Groupe
Directeur Général Finance Groupe	Directeur Groupe de l'Audit Interne et Conformité
Directeur Général Opérations Europe	Responsable de la Gestion des Risques Europe
Président US	Propriétaires des Risques Groupe, Europe, États-Unis et autres selon
Directeur Groupe de la Gestion des Risques	

La principale responsabilité du comité consiste à superviser et approuver la cartographie des risques à l'échelle du Groupe et les principales mesures de gestion. Le comité doit en outre assister le Directoire à :

- veiller à ce que l'ensemble des équipes de direction ait identifié et évalué les risques auxquels le Groupe est exposé dans l'ensemble des régions où il opère, et à ce qu'il dispose d'un système performant de gestion des risques ;
- valider le niveau de contrôle au regard d'un risque donné et, en collaboration avec le Directoire et/ou les autres comités internes, veiller à ce que ces risques soient en ligne avec la stratégie des risques du Groupe ;
- veiller à une définition claire de la répartition des responsabilités de chaque propriétaire de risques et s'assurer que les propriétaires de risques procèdent, de façon régulière, à une évaluation des risques et à une analyse des écarts afin de garantir en permanence une bonne connaissance de tous les risques ;
- informer le Directoire et le CS de tous les risques émergents et évolutifs.

Afin d'assurer ses responsabilités et ses tâches, le comité :

- promeut le développement d'une culture de gestion des risques au sein du Groupe, encourage un dialogue ouvert sur les principaux risques, intègre la gestion des risques aux objectifs du Groupe et au système de rémunération, et crée une culture d'entreprise soucieuse de la gestion des risques à tous les niveaux et non de leur omission ou de leur acceptation sans analyse préalable ;
- fournit des informations au management et au Comité de Direction au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque du Groupe ;
- pilote le profil de risque du Groupe (cartographie des risques) ;
- approuve la politique et le plan de gestion des risques qui incluent :
 - la structure de la gestion des risques du Groupe,
 - les normes et la méthodologie adoptées afin d'évaluer ces risques,
 - les mesures de gestion des risques (règles et principes de management des risques),
 - programmes de formation, de sensibilisation ou d'information.

Les missions et le plan d'action du comité sont présentés au moins une fois par an au Directoire et au Comité d'Audit (CA) ainsi qu'au CS. Le Comité des Risques Groupe se réunit au moins tous les deux mois, ou plus fréquemment si nécessaire.

Depuis l'acquisition de Westfield, la nouvelle organisation de gestion des risques a examiné les principaux risques et plans d'actions associés du Groupe, en collaboration avec les propriétaires des risques. L'examen des principaux risques par le CA et le CS se poursuivra en 2020.

Le Comité des Risques Groupe s'est réuni six fois en 2019. Ses principales actions ont été les suivantes :

- examen de la cartographie des risques du Groupe ;
- analyse de 13 fiches de risques sur lesquelles les sous-risques sont identifiés et analysés ;
- revue et suivi des plans d'actions ;
- approbation de la nouvelle approche du Groupe en matière de plans de continuité d'activité.

6.1.3 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne du Groupe couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions où il opère. Ce dispositif repose sur un ensemble de principes permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- Mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- Protection des actifs du Groupe ;
- Fiabilité des informations financières ; et
- Conformité aux lois et réglementations applicables à toutes les opérations et aux règlements intérieurs d'URW.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi en juillet 2010 par le groupe de travail dédié de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Il repose sur :

- un référentiel de procédures standardisées ;
- la responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- la collégialité dans le processus de prise de décision pour les opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction ;
- la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

L'environnement de contrôle du Groupe a été mis à jour suite à l'acquisition de Westfield, tout comme le *Compliance Book* qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation et les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :

- d'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec un double rattachement au niveau du Groupe et des régions, y compris la plateforme États-Unis ;
- de l'organisation de gouvernance d'Unibail-Rodamco-Westfield SE et de ses filiales, et de WFD Unibail-Rodamco N.V. et de ses filiales ;
- d'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes concernant les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation et les fonctions supports, notamment Trésorerie et Ressources Humaines (à noter que ce cadre a été harmonisé au niveau des plateformes Europe et États-Unis) ;
- d'un code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, la prohibition de la corruption, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les Actions Jumelées ; et
- d'un programme de lutte Anti-Corruption incluant entre autres un processus de due diligence avant la conclusion d'une relation d'affaires avec des tiers.

En complément du *Compliance Book*, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- des descriptions des postes et un système d'évaluation de la performance qui ont été alignés en 2019 sur l'ensemble du Groupe ;
- un ensemble de délégation de pouvoirs et de responsabilités couvrant toutes les activités du Groupe et qui devrait être finalisé en Italie, au Royaume-Uni et aux États-Unis en 2020 ;
- des procédures spécifiques applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ;
- des instructions et recommandations moins formelles, mais faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne.

L'évaluation du système de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de neuf personnes situées en France et aux États-Unis qui réalisent régulièrement des missions portant sur toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le Conseil de Surveillance.

À la demande du Président du Directoire ou du (Président du) Comité d'Audit, la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions « flash » permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement. Les rapports d'audit sont transmis au Directoire et à chaque Direction concernée. Un résumé des conclusions d'audit est fourni au Comité d'Audit sur une base trimestrielle.

La Charte d'Audit Interne d'URW définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est rattachée au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit.

Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne est énoncée ci-après.

6.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Conformément à la Directive Européenne n° 2017/828 du 17 mai 2017 sur les droits des actionnaires, les facteurs de risque présentés ci-après se limitent aux risques spécifiques du Groupe et demeurant significatifs après l'application des mesures de gestion des risques.

Cependant, les facteurs de risque abordés dans la présente section ne sont pas exhaustifs et ne peuvent être exclusifs d'autres risques, soit des risques potentiels non identifiés ou des risques émergents/identifiés évolutifs, et/ou des risques non spécifiques au regard du Groupe et/ou dont la survenance n'était pas envisagée à la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, de nature à

avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats, le cours de ses actions ou ses prévisions/perspectives. Par ailleurs, compte tenu de l'étendue géographique des activités du Groupe, l'impact potentiel d'un même type de risque peut varier d'un pays à l'autre.

La cartographie des risques du Groupe est examinée et mise à jour, le cas échéant, de manière récurrente sous la supervision du Comité des Risques Groupe. Elle fait l'objet de discussions lors des réunions du Comité d'Audit et du Conseil de Surveillance.

6.2.1 CLASSEMENT DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE SPÉCIFIQUES

L'inventaire des risques du Groupe, utilisé pour la cartographie des risques, compte 16 risques spécifiques organisés en six catégories. Les risques présentés ci-dessous sont classés au sein de chaque catégorie par ordre décroissant d'impact sur le Groupe (les premiers étant les plus impactants) et de probabilité.

Ce classement repose sur :

- (i) l'impact net potentiel correspondant à l'impact (financier/juridique/de réputation) éventuel après mise en place des mesures de gestion des risques (impact net), et
- (ii) la probabilité nette potentielle de la concrétisation du risque après mise en place des mesures de gestion des risques (probabilité nette).

Ce classement, et en particulier la probabilité, est le résultat de l'évaluation des risques du Groupe réalisée dans le cadre du dispositif de gestion des risques décrit au paragraphe 6.1.2 « Cadre de la Gestion des risques du Groupe » du Document d'Enregistrement Universel 2019 et relève de l'appréciation subjective du management.

Légende utilisée ci-dessous :

Notation

Impact net	●●● Elevé	●●○ Moyen	●○○ Faible
Probabilité nette	■ ■ ■ Probable	■ ■ □ Possible	■ □ □ Peu probable

Catégories de facteurs de risque	Facteurs de risque	Notation après mise en place des mesures de gestion des risques		Section
		Impact net	Probabilité nette	
Catégorie n° 1 : Secteur d'activité et risques opérationnels	Évolution et perturbation du marché de l'immobilier commercial	●●●	■ ■ □	6.2.2.1.A
	Gestion du développement, de la conception et de la construction	●●●	■ ■ □	6.2.2.1.B
	Fusions-acquisitions, investissements et désinvestissements	●●●	■ ■ □	6.2.2.1.C
	Système d'information et données : continuité et intégrité	●●○	■ ■ □	6.2.2.1.D
	Marque et réputation	●●○	■ □ □	6.2.2.1.E
	Commercialisation et partenariat	●●○	■ □ □	6.2.2.1.F
Catégorie n° 2 : Risques financiers et fiscaux	Accès au financement et perturbation des marchés financiers	●●●	■ □ □	6.2.2.2.A
	Regime REIT et conformité fiscale	●●○	■ □ □	6.2.2.2.B
Catégorie n° 3 : Risques de responsabilité environnementale et sociale d'entreprise	Changement climatique et risques sociétaux	●●○	■ □ □	6.2.2.3.A
	Recrutement, rétention et plan de swuccession	●○○	■ □ □	6.2.2.3.B
Catégorie n° 4 : Risques liés à la sûreté, à la santé et la sécurité	Terrorisme et incident de sûreté majeur	●●●	■ ■ □	6.2.2.4.A
	Hygiène, santé et sécurité	●●●	■ ■ □	6.2.2.4.B
	Pandémie ⁽¹⁾	●●●	■ ■ ■	
	Pour les catastrophes naturelles uniquement ⁽²⁾	●●●	■ ■ □	
Catégorie n° 5 : Risques post-acquisition de Westfield	Erreurs comptables significatives et manque de fiabilité des prévisions	●●○	■ □ □	6.2.2.5.A
	Gestion du changement et intégration	●●○	■ □ □	6.2.2.5.B
Catégorie n° 6 : Risques juridiques et réglementaires	Corruption, lutte anti-blanchiment et fraude	●○○	■ □ □	6.2.2.6.A
	Risques juridiques et réglementaires	●○○	■ □ □	6.2.2.6.B

(1) Pandémie classée ●●● (impact élevé) en raison de la pandémie actuelle COVID-19 dans les pays où URW opère.

(2) Catastrophes naturelles classées ●●● (impact élevé) en raison de l'exposition importante aux risques naturels dans certaines zones d'exploitation et du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations/exclusions/plafonds locaux sur les couvertures d'assurance). Voir la Section 6.2.2.4.B.

6.2.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE DÉTAILLÉS

6.2.2.1 CATÉGORIE N° 1 : SECTEUR D'ACTIVITÉ ET RISQUE OPÉRATIONNELS

A. ÉVOLUTION ET PERTURBATION DU MARCHÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL

En tant que créateur et opérateur mondial d'actifs commerciaux, toute dégradation à moyen ou long terme de la conjoncture économique, avec des implications sur le marché locatif et/ou les investissements, peut avoir un impact significatif sur le volume d'activité du Groupe, la valeur de ses actifs, ses résultats et sa stratégie d'investissement et de développement. Compte tenu de son profil immobilier et de son exposition, les résultats d'exploitation du Groupe et/ou sa principale stratégie commerciale pourraient être affectés négativement par son incapacité à continuer de louer des emplacements dans ses actifs à des conditions économiquement favorables, par un défaut de paiement des locataires, par son incapacité à adapter son offre et l'expérience client aux nouvelles tendances et attentes, ou à développer et mettre en place de nouveaux modèles économiques.

La valeur des actifs immobiliers du Groupe (évaluée à l'aide de la méthode de la juste valeur) est sujette à des variations du fait des principales hypothèses choisies par les experts évaluateurs (rendement, valeur locative, taux d'occupation). Ces variations peuvent se révéler significatives et porter préjudice au Groupe. Les revenus locatifs de certains actifs du Groupe peuvent dépendre de « flagships »/grands magasins et pourraient subir un impact négatif significatif en cas de résiliation de leurs baux, de faillite ou procédure équivalente ayant des impacts financiers ou de non-reconduction de leurs baux et/ou en cas de manque d'attractivité de leur emplacement et/ou d'une concentration du secteur de la distribution.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Changements continus dans le secteur du commerce en raison de la concurrence de la vente en ligne et des changements démographiques et culturels. Les grands magasins et de nombreuses enseignes en vogue pourraient devoir changer leurs stratégies de vente, voire fermer des magasins ;• L'incapacité à s'adapter à l'évolution rapide des préférences des consommateurs et des enseignes, ou encore des habitudes et préférences sur les activités bureaux, congrès et expositions, pourrait avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs de location et de revenus, ce qui pourrait peser sur les résultats financiers du Groupe ;• La stratégie actuelle d'URW pourrait ne pas permettre de faire face à l'évolution des conditions des marchés du commerce et de l'immobilier ;• La concurrence avec d'autres acteurs du secteur immobilier pourrait avoir un impact négatif sur les revenus du Groupe et sur sa capacité à acquérir des biens immobiliers, à développer des terrains et à attirer les locataires de manière efficace.	<p>Le Groupe a mis en place de nombreuses mesures pour s'adapter aux nouvelles tendances des consommateurs et les attirer :</p> <ul style="list-style-type: none">• Études annuelles dans chaque zone géographique (Europe et États-Unis) pour comprendre et anticiper les changements démographiques, culturels et de consommations ;• Évaluations de la commercialisation et du positionnement de chaque actif flagship afin de pérenniser la stratégie de l'actif et d'adapter le mix de vente aux nouveaux besoins ;• Collaboration étroite avec les enseignes afin de bien comprendre leur stratégie ;• Extension de l'activité locative à de nouveaux profils de locataires incluant davantage de restauration, de divertissement, de santé et bien-être, de marques de luxe et de marques nées en ligne (<i>DNVB : Digital Native Vertical Brand</i>) ;• Plan dédié de redéveloppement des centres commerciaux, incluant l'aménagement d'espaces événementiels, d'infrastructures numériques et d'espaces locatifs modulables (désignés pour des événements éphémères) ;• Poursuite du développement des services client pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients et aux préférences des consommateurs ;• Programmes de fidélisation et événements dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience clients, leur offrir une expérience divertissante et mieux connaître leur profil et leur parcours dans le centre commercial ;• Vente d'actifs non essentiels ou non concurrentiels selon le programme de cessions.⁽¹⁾

(1) Voir la section 6.2.2.1 Risques liés aux fusions-acquisitions, aux investissements et désinvestissements.

B. GESTION DU DÉVELOPPEMENT, DE LA CONCEPTION ET DE LA CONSTRUCTION

En tant que premier créateur mondial, misant sur sa stratégie de différenciation continue et d'innovation, URW maintient un important (8,3 milliards d'€) pipeline de développement et de rénovation dans les secteurs des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des hôtels, des immeubles résidentiels et des sites de Congrès-Expositions. De plus, le Groupe adopte une stratégie commerciale combinant projets de développement et densification des actifs existants. Cet ambitieux portefeuille de projets de développement/extension/rénovation implique un investissement important en capital financier, en ressources humaines, ainsi qu'en attention et en temps de la part des cadres dirigeants. Bien qu'il représente une prodigieuse opportunité en terme de conquête et de protection de parts de marché sur les marchés concurrentiels concernés et de création d'un modèle « flagship », permettant de distinguer URW de la concurrence, un tel portefeuille peut entraîner des surcoûts importants et une incapacité à concevoir un actif approprié et/ou à le livrer en temps voulu, conformément au business plan du projet, avec des impacts négatifs pour le Groupe.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de développement, décision d'investissement et processus d'approbation inefficaces ; Incapacité à obtenir les autorisations externes requises ; Non-réalisation des objectifs de location et de revenus post-développement ; Non-respect de la qualité de la construction, des coûts et de la date de livraison. Possibilité de responsabilité d'URW agissant en tant qu'entreprise générale (États-Unis, Royaume-Uni et Italie), y compris au regard des risques liés à la santé et à la sécurité pendant la construction ; Incapacité à obtenir un financement adéquat pour un projet (par le biais d'un partenaire de joint-venture ou autre). 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un processus de prise de décision du Groupe pour toute décision d'investissement dans un projet de développement ; Le statut du projet, son budget et ses résultats sont revus régulièrement (révisions chaque trimestre par la Direction du Contrôle de gestion/évaluations du portefeuille et des business plans à 5 ans par le Comité de Direction) ; Des conseillers et experts-conseils indépendants sont employés tout au long de la phase de pré-développement pour aider à identifier les obstacles potentiels avec les intervenants externes et à élaborer des plans d'action pour bien gérer la situation. Emploi d'experts en construction au sein de sa propre organisation. Ces derniers gèrent les spécifications de conception et la maîtrise des coûts de construction et de rénovation, et ils veillent à ce que la Charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant aux propriétaires soient respectées ; Processus éprouvé en matière de gestion des réclamations des tiers. Par ailleurs, des polices d'assurance couvrent les responsabilités du Groupe. Pour les projets développés dans le cadre d'une joint-venture, les éléments relatifs à la conception avant développement et aux plans de construction, aux estimations, rendements de location pro-forma et aux calendriers sont développés et partagés avec les partenaires de joint-venture afin d'améliorer la qualité de la relation, d'éviter tout dysfonctionnement et de garantir la réussite du financement du projet.

Pour plus d'informations relatives aux portefeuilles de projet de développement se référer à la Section 4.1.3 Projets de développement au 31 décembre 2019 du présent Document d'Enregistrement Universel.

C. FUSIONS ACQUISITIONS, INVESTISSEMENTS ET DÉINVESTISSEMENTS

Suite à l'acquisition de Westfield et l'annonce publique des objectifs commerciaux/du plan de cession d'actifs, le Groupe peut être confronté à plusieurs risques liés à ces cessions. De plus, une partie du modèle économique d'URW repose sur la création de valeur via l'acquisition et la cession d'actifs. La rentabilité de ces opérations dépend de l'exactitude des hypothèses financières initiales, des conditions de marché (y compris des financements disponibles et de l'intérêt des investisseurs), de la fiscalité, de la qualité et de l'attractivité des actifs et des considérations d'ordre juridique et réglementaire.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Décalage avec la stratégie du Groupe et hypothèses de valorisation incorrecte (valorisation des actifs et prévisions) ; Fuite d'informations et rumeurs sur le marché ; Non-atteinte du plan de cession annoncé de 6 milliards d'euros. 	<ul style="list-style-type: none"> Le processus de décision du Groupe implique directement le Directoire et le Conseil de Surveillance pour les grands projets, sur la base des règles internes et des règlements intérieurs ; Les équipes projet sont étroitement impliquées dans les opérations afin de déterminer si une opération vaut la peine d'être étudiée et poursuivie. Les analyses juridiques, financières, techniques et commerciales de ces opérations sont toujours présentées à un Comité d'Investissement à des fins d'approbation avant tout engagement contraignant ; Due diligence effectuée avec l'aide de conseillers externes ; Révision stratégique régulière entre le Directoire et le Conseil de Surveillance pour assurer un alignement complet sur la stratégie du Groupe.

Pour plus d'informations relatives aux investissements et désinvestissements se référer à la Section 4.1.2 Investissements et cessions du présent Document d'Enregistrement Universel.

D. SYSTÈME D'INFORMATION ET DONNÉES : CONTINUITÉ ET INTÉGRITÉ

La stratégie numérique d'URW requiert une gestion de plus en plus complexe et efficace en matière de technologie de l'information et de systèmes de sécurité informatique, afin de soutenir les principaux processus opérationnels et les activités au quotidien. Cette demande de support informatique a augmenté au cours des deux dernières années, suite à l'opération Westfield et à l'intégration, par URW, de différents systèmes, outils et processus informatiques liés à ses activités principales. Dans un tel contexte, les risques informatiques habituels augmentent en raison de l'intégration en cours des systèmes informatiques existants d'Unibail-Rodamco et de Westfield.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Toutes les activités dépendent de la capacité des systèmes d'information à fournir un support continu, à réagir rapidement et efficacement à toute perturbation, et à contribuer à l'exactitude des données.

Par conséquent, les systèmes d'information doivent être fiables à différents égards, notamment en ce qui concerne la confidentialité des données (protection des données sensibles), la continuité des activités informatiques critiques (disponibilité pour les *business units* des systèmes et des données pour mener à bien leurs activités) et l'intégrité des données (données complètes et exactes).

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Protection inadaptée des Systèmes d'informations face à la menace cyber ;• Fuite de données par les systèmes d'information ;• Indisponibilité des systèmes d'information critiques ;• Incapacité à garantir l'intégrité des données et des rapports générés par les systèmes d'information ;• Inadéquation entre les systèmes d'information et les besoins/activités de l'entreprise.	<p>La gestion des risques informatiques d'URW repose essentiellement sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• La stratégie et la technologie de sécurité des systèmes d'information sont conçues et déployées pour prévenir les risques de cybercriminalité, détecter les incidents de sécurité et réagir rapidement pour apporter des solutions en cas d'incidents de sécurité ;• Les engagements contractuels obligent les partenaires et sous-traitants à mettre en œuvre les mesures de sécurité techniques et organisationnelles nécessaires, ainsi qu'à notifier à URW tout événement de cyber-sécurité qui pourrait avoir un impact sur URW ;• Un processus de gestion des incidents et des crises de sécurité informatique est en place, avec des procédures de réponse spécifiques en cas de crise/d'événement de sécurité informatique majeur ;• Un plan de reprise des activités après un sinistre informatique a été mis en œuvre et une robuste politique de sauvegarde est en place sur les postes de travail et les serveurs. Le plan de reprise des activités après un sinistre informatique est testé chaque année ;• Mise en place de comités/réunions pour examiner les activités et les investissements informatiques et d'un comité de sécurité informatique ;• Examen de la sécurité des projets informatiques afin d'identifier les principaux risques et le plan d'action connexe pour les atténuer. Le processus de gestion des incidents de sécurité et des crises est lié au processus de notification des atteintes à la protection des données en vertu du RGPD ou CCPA lorsqu'un incident de sécurité concerne des données personnelles⁽¹⁾ ;• Intégration des anciens systèmes informatiques de Westfield dans le cadre d'un plan de plateforme informatique à l'échelle du Groupe, afin de permettre la migration opérationnelle des systèmes d'information ;• Harmonisation de la gouvernance et de la sécurité informatiques au niveau du Groupe (processus de décision, gestion des projets, processus d'achat).

E. MARQUE ET RÉPUTATION

La marque Westfield et la réputation d'URW sont des atouts importants qui procurent des avantages concurrentiels auprès des consommateurs, des enseignes, des investisseurs, des employés potentiels, entre autres. Du fait de la nouvelle stratégie de marketing du Groupe, comprenant la mise en place d'une marque mondiale « Westfield » pour les actifs flagships et autres actifs éligibles du Groupe, le Groupe a renforcé la sensibilisation à l'égard de tout risque qui pourrait avoir un effet négatif ou nuire à la réputation et qui pourrait amoindrir ces avantages concurrentiels. Les incidents, tels que le terrorisme et les incidents de sécurité majeurs, les comportements illégaux ou les actes de corruption, les abus de confiance ou d'intégrité, l'implication dans un projet controversé ou une crise sur les réseaux sociaux en sont des exemples.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Incapacité à développer et à maintenir la réussite de la marque Westfield en support de la stratégie flagship mondiale ;• Incapacité à établir la marque Westfield en Europe ;• Échec dans la mise en œuvre d'une politique juridique claire et responsable en matière de données sur les consommateurs ;• Incapacité à répondre correctement et à gérer les crises dans les médias, sur les réseaux sociaux, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Globalisation de la stratégie marketing en s'appuyant sur le levier que constitue la marque Westfield et gestion du marketing au niveau des centres commerciaux pour faciliter l'adaptation ;• Mise en place d'une approche ciblée et mesurée pour repositionner la marque en Europe, définition de « 50 attributs » pour se conformer à la norme de la marque Westfield ;• Recours à une agence externe pour élaborer un nouveau projet créatif en Europe et développer une nouvelle campagne marketing afin d'établir la marque Westfield ;• Mise en place de cadres spécifiques afin de couvrir les réglementations en vigueur (RGPD et CCPA) en matière de confidentialité des données (cf. 6.2.2.6.B Risques juridiques et réglementaires) ou de règlement anti-corruption ;• Suivi des réseaux sociaux ;• Mise en place d'une équipe de communication pour gérer la communication avec les médias/réseaux sociaux, afin d'appuyer l'équipe de gestion des crises, soutenue par un cadre formel, des politiques et des procédures ;• Plans d'intervention en cas d'incident, couplés à des exercices de formation continue en gestion de crise.

(1) Voir la Section 6.2.2.6.B Risques juridiques et réglementaires.

F. COMMERCIALISATION ET PARTENARIAT

En tant que groupe immobilier disposant de l'un des plus importants portefeuilles d'actifs au monde, la location et le recouvrement des loyers constituent l'activité principale d'URW. La capacité du Groupe à atteindre les objectifs de location au niveau de loyer attendu, puis à percevoir les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires (enseignes), dans un environnement économique toujours plus complexe.

Du fait de l'épidémie de COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020), des conséquences directes sont susceptibles d'avoir des effets potentiels significatifs sur les résultats financiers du Groupe en fonction du nombre et de la taille des actifs concernés, l'étendue et la durée des mesures prises impactant directement le segment d'actifs du groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture temporaire totale des centres commerciaux et le report de loyers et de charges locatives, comme c'est le cas dans certains pays où le Groupe est présent. À la date de dépôt de ce Document d'Enregistrement Universel, la situation évoluait rapidement) - se référer, à la section 6.2.2.B.

Facteurs de risque

- Gestion inappropriée des allègements de loyers, des fermetures de magasin et des indemnités aux locataires ;
- Insolvabilité/défaillance des locataires et fermetures de magasins ;
- Incapacité à réaliser l'objectif de synergies du Groupe en matière de commercialisation et partenariats.

Mesures de gestion des risques

- Les objectifs de location (par ex. prix, délai, locataires ciblés) sont définis par chaque région du Groupe URW en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe, avant d'être approuvés par le Comité de Direction. Les baux importants en termes de valeur et/ou de conditions spéciales doivent être préalablement approuvés en interne par les Directeurs de commercialisation et les Directeurs généraux des régions ;
- Réunion régulière avec les membres des équipes de l'activité locative et finance pour examiner l'opération afin de s'assurer qu'elle est conforme à la stratégie du Groupe et au processus de contrôle interne stricts pour approuver les indemnités allouées aux locataires et le niveau des loyers ;
- Processus au niveau local afin de suivre la solvabilité des nouveaux locataires et contrôles rigoureux et réguliers de la solidité financière des locataires ;
- La plupart des locataires fournissent des garanties financières (dépôt de garantie, garantie à première demande ou caution correspondant à un multiple du loyer mensuel) ;
- Solides processus de recouvrement des impayés ;
- Examen constant du rapport sur les locations (locaux vacants, locataires en situation difficile, nouvelles transactions et calendrier d'expiration des baux au cours des trois prochaines années) ;
- Coordination du développement, de la construction, de la location et des locataires ;
- Réunions mensuelles avec les responsables du développement, de la construction, de l'activité locative et de la coordination des locataires, afin de surveiller l'avancement des projets et d'ajuster les calendriers de livraison des espaces loués en conséquence ;
- Mise en place d'une plateforme de commercialisation mondiale pour développer les pratiques internationales de gestion des partenariats et de commercialisation entre l'Europe et les États-Unis.

Pour plus d'informations relatives à la commercialisation et partenariat se référer aux Sections 4.1.1.2 Commentaires de l'activité par pôle et 4.1.1.5 Résultats du présent Document d'Enregistrement Universel.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

6.2.2.2 CATÉGORIE N° 2 : RISQUES FINANCIERS ET FISCAUX

A. ACCÈS AU FINANCEMENT ET PERTURBATION DES MARCHÉS FINANCIERS

Compte tenu de son modèle économique en tant qu'entreprise relevant du régime des REITs et de son niveau d'endettement financier (24,728 Mn €) en relation avec l'acquisition de Westfield en 2018, URW fait face à des besoins récurrents de (re)financement pour les besoins de son activité, y compris le financement des activités de construction et de projets de développement, de projets d'amélioration de grande ampleur et de maintenance pour les actifs existants, et d'autres besoins de financement potentiels opérationnels. À ce titre, URW est exposé à des risques liés à la disponibilité des fonds en raison de la volatilité des marchés du crédit, de l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change et de l'exposition au risque de contrepartie qui pourrait limiter l'accès au financement nécessaire et qui pourrait avoir une incidence négative sur les activités et les résultats financiers du Groupe.

Les restrictions imposées pour empêcher la propagation du virus COVID-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation Mondiale de la Santé le 11 mars 2020) limitent les opérations d'URW sur plusieurs de ses marchés (voir le communiqué de presse du 16 mars 2020 : «Unibail-Rodamco-Westfield publie une note d'information sur l'impact du COVID-19»).

Face à l'évolution de la situation, URW a pris toutes les mesures de précaution nécessaires pour garantir son accès à la liquidité. Le Groupe dispose de 10,2 Md € d'encaisse et de lignes de crédit non utilisées, ce qui lui fournit les liquidités nécessaires pour couvrir tous les besoins de financement attendus, même dans un scénario de «stress test» extrême.

Comme indiqué le 16 mars 2020, le Groupe a également mis en œuvre un programme pour réduire activement les dépenses hors personnel, différer les dépenses en capital non essentielles et utiliser toutes les facilités ou dispositions pertinentes fournies par les différentes autorités nationales pour assister les entreprises à travers la crise.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du coût d'accès aux fonds en raison de l'augmentation importante des taux d'intérêt, des fluctuations défavorables des taux de change ou des perturbations et de la volatilité des marchés financiers.	<ul style="list-style-type: none">• Le Comité de Gestion Actif et Passif (dénommé ALM) du Groupe se réunit chaque trimestre et lorsque de besoin. Il reçoit régulièrement des informations sur les évolutions significatives de l'environnement financier.• Le Comité ALM a défini la politique de Trésorerie Groupe mise en œuvre par le département Trésorerie Groupe, qui en assure la gestion et le suivi ;• Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement un rapport exhaustif sur la position des taux d'intérêt du Groupe, l'exposition aux devises étrangères, les projections de liquidité, le respect des contrats bancaires, la disponibilité des lignes de crédit engagées du Groupe au regard des opérations de (re)financement ou de couverture proposées (le cas échéant), et le détail de toute opération ou transaction de (re)financement (opérations de couverture, rachats d'actions, etc.).• Les politiques et procédures internes maintiennent une approche prudente en matière d'investissements et la réduction des risques ne permet pas la mise en place de positions spéculatives.• Les risques de change sont couverts, soit en finançant les investissements en devises spécifiques par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.• Une procédure interne solide assurant la séparation des tâches entre l'exécution des opérations de marché et les fonctions de contrôle de ces opérations.
<p>Le Groupe est notamment exposé aux risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Risque de taux d'intérêt<ul style="list-style-type: none">◦ Peuvent avoir un impact significatif sur les frais financiers ;◦ Bien que l'exposition du Groupe à des taux variables soit couverte par des instruments dérivés, ces couvertures pourraient être insuffisantes ou affecter la valorisation des instruments dérivés.• Risque de change entre l'euro et les autres devises peuvent impacter :<ul style="list-style-type: none">◦ La valeur des frais opérationnels et financiers, et donc la valeur globale de l'actif, lorsqu'elle est convertie en euros ;◦ Les résultats et/ou la situation financière du Groupe.	

L'utilisation de produits dérivés et de dettes en devises étrangères permet de couvrir une partie de ce risque. Il est possible que ces instruments n'assurent pas une couverture optimale des actifs ou activités sous-jacentes et, de ce fait, des mouvements de taux de change et/ou de taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et/ou le bilan du Groupe.

- **Les risques de marché**, qui peuvent générer des pertes du fait des fluctuations sur les marchés boursiers. Le Groupe est soit :
 - directement exposé aux fluctuations des cours de Bourse du fait de la détention de participations ou d'instruments financiers, ou
 - indirectement exposé aux fluctuations des cours de Bourse en raison de la détention de fonds, d'instruments de placement ou d'instruments dérivés sur actions qui sont directement corrélés au prix de l'actif sous-jacent à ces dérivés.
- L'utilisation d'instruments de financement sur les marchés internationaux expose le Groupe à des réglementations extraterritoriales qui peuvent avoir un effet négatif significatif sur les résultats financiers globaux du Groupe.

Facteurs de risque

- **Accès limité aux ressources financières, en cas de marché des capitaux défavorables ou de détérioration du crédit d'URW**

La stratégie du Groupe dépend de sa capacité à mobiliser des ressources financières, sous la forme de dette (dont principalement emprunts bancaires, obligations, lignes de crédit et billets de trésorerie) ou de capitaux propres, afin de pouvoir financer ses besoins généraux d'exploitation et ses investissements.

Certains événements tels que la perturbation des marchés d'actions ou d'obligations, la réduction des capacités de prêt des banques, des changements affectant le marché immobilier ou l'appétence des investisseurs pour les sociétés immobilières, la dégradation de la notation de crédit d'URW, une détérioration du résultat financier d'URW ou une modification de la structure de l'actionariat d'URW pourraient affecter la capacité du Groupe à lever les financements nécessaires, ou augmenter le coût de ces financements et ainsi entraîner une augmentation des frais financiers du Groupe.

De plus, certains contrats de financement sont soumis à des engagements financiers qui peuvent être affectés par la détérioration de la performance du Groupe URW, des mouvements défavorables du marché ou d'autres changements défavorables importants.

- **Fiabilité des contreparties ou défaut de surveillance et de gestion du risque de contrepartie**

De nombreuses institutions financières internationales majeures sont contreparties des instruments dérivés de taux d'intérêt et/ou de taux de change et des contrats ou dépôts de garantie contractés par le Groupe.

En cas de défaillance d'une contrepartie, le Groupe pourrait :

- perdre tout ou partie de ses dépôts de garantie ;
- perdre le bénéfice des couvertures souscrites avec ces contreparties.

Il pourrait alors :

- en résulter une augmentation de l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt et/ou au risque de change ;
- avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

- **Risques liés à une crise de liquidité, à l'effondrement de l'euro, à la défaillance d'un pays ou à l'instabilité politique**

Compte tenu de son niveau d'endettement et de son besoin de (re)financement, les risques suivants et leurs impacts potentiels pourraient être préjudiciables pour le Groupe et pourraient affecter négativement les marchés et les activités dans lesquels le Groupe opère :

- une crise de liquidité du crédit ;
- une crise de la dette souveraine ;
- la sortie de la zone euro ou de l'Union Européenne d'un pays où le Groupe est présent (par exemple Royaume-Uni/Brexit)

Ces risques pourraient également avoir un effet négatif sur :

- les opérations du Groupe et sa rentabilité ;
- la solvabilité du Groupe et de ses contreparties ;
- la valeur et la liquidité des actions émises par URW ;
- la capacité d'URW à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement.

Pour plus d'informations relatives aux accès aux financements se référer à la Section 4.1.5 Ressources et Note 15 du 5.4 Notes Annexes aux Comptes Sociaux du présent Document d'Enregistrement Universel.

Mesures de gestion des risques

- La sensibilité au risque de liquidité est suivie conformément à la politique de Trésorerie Groupe définie par le Comité de Gestion Actif et Passif ;
- Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement un rapport exhaustif sur les prévisions de liquidité du Groupe, sur les clauses de sauvegarde et sur la disponibilité des lignes de crédit confirmées ;
- Facilités de crédit non utilisées (9,195 Mds € en décembre 2019) ;
- Dialogue régulier avec les agences de notation, avec suivi proactif des conditions de crédit ;
- Diversification des sources/contreparties.

- Contrôle du crédit de la contrepartie et des seuils minimaux de notation financière comme condition de la poursuite des opérations.

- Un suivi régulier des marchés et des analyses de sensibilité pour évaluer les risques de liquidité, de taux et de change ;
- Facilités de crédit non utilisées (9,195 Mds € en décembre 2019) ;
- Diversification des sources de financement et des contreparties.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

B. RÉGIME REIT ET CONFORMITÉ FISCALE

En tant que groupe international, URW est soumis à diverses taxes dans les pays où il opère. L'objectif d'URW est d'être en conformité totale avec toutes les obligations fiscales, partout dans le monde, au regard de tous les processus et transactions qu'il entreprend. Compte tenu de son cœur de métier et de ses activités, URW bénéficie, en tant que société immobilière, d'un régime spécial de « Real Estate Investment Trust (REIT) » pour les investisseurs immobiliers dans certains des pays où URW opère. Alors qu'un régime REIT entraîne une réduction de la charge fiscale au niveau du Groupe, une société sous régime REIT est tenue de distribuer la majeure partie de son bénéfice, qui est ensuite imposable au niveau des actionnaires. Dans la mesure où URW choisit de recourir à de tels régimes, il est tenu de respecter les exigences locales respectives, qui diffèrent selon les pays. De plus, suite à l'acquisition de Westfield, la complexité accrue de la structuration fiscale combinée au nouveau principe de jumelage des actions entre URW SE et WFD Unibail-Rodamco N.V. augmentent le risque potentiel de non-respect des exigences fiscales et/ou de devoir faire face à des contestations/litiges avec une ou plusieurs autorités fiscales locales.

Tout manquement significatif aux obligations fiscales imposées par les régimes REIT locaux ou tout changement important ou perte d'un régime REIT local pourrait avoir une incidence défavorable significative sur le Groupe, ses résultats ou sa situation financière.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Perte du statut REIT ou autres avantages fiscaux en raison de facteurs externes ;• Fausses ou mauvaises interprétations et/ou applications incorrectes du droit fiscal et des exigences d'un régime REIT ; erreurs dans les processus URW pour respecter la législation fiscale et les exigences d'un régime REIT ;• Échec de la détermination de l'impôt, erreur dans la déclaration et dans la remise d'impôts (autre que des désaccords théoriques).	<ul style="list-style-type: none">• Les équipes fiscales internes sont expérimentées et suivent en outre un processus de formation continue afin d'accroître la sensibilisation aux erreurs potentielles ;• Évaluation du risque de perte potentielle induite par des modifications de la réglementation fiscale ;• Le Groupe est membre des groupes industriels EPRA (dans l'UE) et NAREIT (aux États-Unis) qui promeuvent des régimes REIT modernes et prévisibles ;• Services juridiques actifs (tant en interne que par l'intermédiaire de conseillers externes) pour surveiller et prévoir les modifications éventuelles des régimes et/ou de la réglementation application aux régimes REIT, ainsi que toute modification des lois fiscales en général ;• La vérification de l'exactitude du calcul de l'impôt au moyen de tests et de contrôles de cohérence est effectuée en interne au niveau du Groupe et par des sociétés de conseil externes ;• Examen des conditions fiscales préalables pour que les transactions soient soumises à un comité d'investissement et étude de la possibilité d'ajouter des processus d'approbation formels (incluant éventuellement le processus) au Compliance Book ;• Les collaborateurs spécialisés en fiscalité entretiennent un dialogue continu avec leurs collègues locaux et leur proposent des formations, afin de contrôler et d'examiner les caractéristiques des activités et des opérations courantes, pour s'assurer que les seuils de revenus relatifs aux régimes REIT soient respectés.

Pour plus d'informations relatives aux régimes fiscaux se référer à la Note 8 – 5.2 Notes annexes aux Etats financiers consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.3 CATÉGORIE N° 3 : RISQUES DE RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE D'ENTREPRISE

A. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RISQUES SOCIÉTAUX

Compte tenu de la taille de son portefeuille d'actifs corporels, URW place le changement climatique et les risques sociétaux au cœur de sa stratégie avec un engagement de réduction de son empreinte carbone. Le Groupe a développé une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) mondiale, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Le programme d'URW « Better Places 2030 » vise à relever les principaux défis auxquels le Groupe est confronté dans le cadre de ses activités opérationnelles dans toutes les zones géographiques.

En tant que créateur et opérateur de centres commerciaux URW est potentiellement touché par le changement climatique et le risque sociétal. En effet, chaque actif immobilier d'URW est potentiellement exposé aux dommages causés par tout impact éventuel du changement climatique, dont les catastrophes naturelles, ainsi que par toute préoccupation liée à l'acceptabilité locale des actifs existants ou des projets de développement.

Facteurs de risque

URW peut être confronté à de nouveaux risques liés aux changements climatiques et à sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans plusieurs domaines :

- Non résistance des actifs face au changement climatique ;
- Disponibilité limitée et augmentation du prix des ressources fossiles ;
- Réglementation plus coercitive sur l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- Absence d'identification/de contrôle de la pollution/des matériaux dangereux dans les projets de développement et de construction ;
- Perte d'accès aux financements durables et mauvaises notations ESG ;
- Conclusion de contrats avec des prestataires de services, des fournisseurs ou des sous-traitants qui ne se conforment pas aux réglementations et aux normes de leur profession ;
- Lien avec des activités controversées d'un ou de plusieurs locataires ayant une incidence négative sur la marque et la réputation d'URW ;
- Ralentissement du développement économique local et destruction d'emplois locaux (acceptabilité locale) ;
- Absence de budget dédié à la gestion des risques RSE ou manque de pilotage/mauvaise organisation autour de la gestion des sujets RSE.

Mesures de gestion des risques

- En 2019, le Groupe a procédé à une évaluation globale des actifs du portefeuille du Groupe (actifs existants et projets de développement) exposés aux catastrophes naturelles. Des plans d'action et de gestion de crise ont été mis en place pour apporter une réponse rapide en cas d'incident. De plus, en Europe continentale, une étude annuelle est réalisée sur les risques liés à la santé et à la sécurité et les questions environnementales (cf. Section 6.2.2.4.B Hygiène, santé, sécurité) ;
- Nombreuses consultations publiques pour tous les projets de développement et d'extension, instauration de partenariats à long terme avec les acteurs des territoires (résidents, pouvoirs publics et associations au niveau local), mesure fréquente de l'impact socio-économique des actifs du Groupe (emplois directs et indirects) et programme « URW involved » ;
- Ce processus prévoit notamment une évaluation de l'impact économique du projet, puis une évaluation de l'acceptabilité locale ;
- Mise en place d'un système de gestion environnementale pour améliorer la performance environnementale des actifs et investissement dans des équipements efficaces sur le plan énergétique lors du remplacement des installations existantes ; URW redéfinit les contrats de performance énergétique avec les fournisseurs et veille à l'engagement des locataires dans des actions de réduction d'énergie/de l'empreinte carbone ;
- Promotion du recyclage et des programmes visant à réduire les déchets ;
- Conformité aux réglementations locales en matière d'élimination des déchets dangereux ;
- Stratégie RSE très ambitieuse, considérée comme une référence par les investisseurs et les groupes industriels, et soutenue par des indicateurs et des indices RSE.

Pour la politique de responsabilité sociale du Groupe, se référer à la Section 2.1.2.2 Risques et opportunités RSE du présent Document d'Enregistrement Universel.

B. RECRUTEMENT, RÉTENTION ET PLAN DE SUCCESSION

Compte tenu du marché très compétitif des talents (incluant les taux de chômage très bas dans certains marchés locaux, ainsi que de la nécessité de retenir les talents et de préserver les connaissances nécessaires à une intégration réussie, le Groupe URW peut être confronté à des risques importants liés au recrutement, à la rétention et à la succession des talents. En outre, pour mettre en œuvre avec succès sa stratégie ambitieuse et atteindre ses objectifs annoncés dans le cadre de l'acquisition de Westfield, le Groupe s'appuie sur ses collaborateurs. L'insuffisance et l'inadéquation des ressources humaines ou l'incapacité à attirer ou à retenir les talents pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.

Facteurs de risque

- Incapacité à recruter des talents appropriés pour maintenir les capacités stratégiques ;
- Incapacité à retenir les salariés clés ;
- Incapacité à établir et à mettre à jour un plan de succession formel.

Mesures de gestion des risques

- La Direction Ressources Humaines Groupe maintient sa stratégie visant à concentrer les efforts de recrutement sur les personnes de grand talent avec :
- le développement et le soutien de la « marque employeur » d'URW en particulier avec une présence accrue sur les réseaux sociaux ;
 - le maintien (et l'expansion aux États-Unis et au Royaume-Uni) de son programme d'études supérieures extrêmement efficace ;
 - la surveillance de l'attrait continu des régimes de rémunération ;
 - un partenariat avec les meilleurs cabinets de chasseurs de têtes pour cartographier régulièrement les meilleurs talents externes ;
 - le développement d'un solide programme de cooptation (*Coopt@URW*) ;
 - la mise en place de sondages réguliers sur l'engagement des salariés afin de concevoir et mettre en œuvre des plans d'action pertinents pour faire d'URW l'une des meilleures entreprises où travailler (*Best place to work*) ;
 - la conception et la mise en œuvre de politiques ambitieuses axées sur les personnes en matière d'équilibre travail-vie privée, de bien-être, de diversité et d'inclusion et d'environnement de travail durable (« Work Greener! ») ;
 - la mise à disposition en permanence d'opportunités d'apprentissage et de développement (mobilité internationale, mobilité inter-fonctionnelle, déploiement de l'URW Academy au Royaume-Uni et aux États-Unis) ;
 - la mise en place d'un nouveau processus d'évaluation des talents, dont des retours systématiques 360° pour tous les salariés, en utilisant le même cadre et le même outil pour le Groupe ;
 - le déploiement d'un nouveau processus étendu de Plan de succession mondial, afin d'identifier les successeurs potentiels pour tous les postes placés sous la supervision d'un membre de l'équipe dirigeante, tous les postes placés sous la supervision d'un directeur général régional, tous les chefs de fonctions clés et certains autres postes clés.

Pour plus d'informations relatives aux ressources humaines, se référer à la Section 2.4.1 Valoriser nos salariés du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.4 CATÉGORIE N° 4 : RISQUÉS LIÉS À LA SÛRETÉ, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

A. TERRORISME ET INCIDENT DE SÛRETÉ MAJEUR

Le cœur de métier d'URW repose sur des actifs ouverts au public, avec une fréquentation importante des centres (environ 1,2 milliard de visiteurs par an). C'est la raison pour laquelle il est important que le Groupe maintienne un programme de sécurité et de sûreté approprié, pour accueillir les clients en toute sécurité tout en restant attractif. En outre, la marque « Westfield » a été déployée en Europe, ce qui renforce encore plus la nécessité de rester vigilant pour surveiller et atténuer le mieux possible les sujets de sécurité et de sûreté de façon générale. La marque mondiale, le statut emblématique de certains actifs, ainsi que la présence du Groupe dans des pays plus exposés augmentent le niveau de menaces sur les actifs du Groupe.

Si un événement grave lié à la sûreté ou au terrorisme se produisait et entraînait des victimes ou même des dommages matériels, URW pourrait subir des retombées négatives sur ses activités, ses résultats financiers, sa marque et sa réputation.

De par leur nature, et en dépit des mesures mises en œuvre à l'initiative du Groupe et en étroite relation avec les forces de l'ordre dans tous les pays, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes et à des événements avec des tireurs potentiels, pouvant avoir des conséquences graves. L'activité et la fréquentation d'un actif faisant l'objet d'un acte de terrorisme, ou de certains actifs situés dans le pays concerné, pourraient subir des conséquences variables selon la gravité de l'événement et la période, et pourraient avoir un effet négatif significatif sur le Groupe.

Alors que la menace d'une attaque terroriste est la plus forte au Royaume-Uni et en Europe continentale, le risque d'un événement avec une personne munie d'une arme à feu (*active shooter*) semble plus probable aux États-Unis.

Facteurs de risque

- Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un programme de sûreté qui :
 - (i) cerne avec efficacité les menaces terroristes ou autres préoccupations majeures en matière de sécurité, dont un tireur (*active shooter*),
 - (ii) qui atténue l'impact d'un incident de sécurité majeur, y compris une attaque terroriste ou impliquant un tireur (*active shooter*).
- Incapacité à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'intervention efficace en cas de crise au sein de l'entreprise.

Mesures de gestion des risques

- Organisation dédiée au niveau du Groupe pour les questions de sûreté et de gestion de crise (Comité de Sûreté et de gestion de crise du Groupe) ;
- Gouvernance et lignes directrices en terme de sûreté mondiale (y compris pour les projets de développement), politiques et procédures de sûreté mises en œuvre sur tous les sites, avec des mesures de sécurité physique et un contrôle d'accès appropriés ;
- Un réseau de référents sûreté locaux pour gérer et harmoniser les pratiques du Groupe en fonction des réglementations locales ;
- Interaction régulière avec les services antiterroristes, les services nationaux de renseignement et les forces de l'ordre locales pour rester averti des nouvelles menaces terroristes ou autres préoccupations en matière de sûreté ;
- Les centres commerciaux effectuent des exercices de simulation d'attaque terroriste ou de tireurs (*active shooter*), en collaboration avec les forces de l'ordre ;
- Processus de notification/de remontée des incidents et uniformisation globale des plans d'intervention en cas de crise ;
- Manuel de gestion de crise, plans d'intervention d'urgence en place et équipes de gestion et de sûreté des centres commerciaux formées à l'intervention en cas de crise ;
- Mise en œuvre de lignes directrices et de politiques de sûreté permettant à URW d'être aussi réactif que possible, avec des professionnels bien informés.

B. HYGIÈNE, SANTÉ ET SÉCURITÉ (Y COMPRIS LA PANDÉMIE ET LES CATASTROPHES NATURELLES)

En tant que propriétaire de biens immobiliers, URW a la responsabilité d'assurer la sécurité et le bien-être des clients, des enseignes, des vendeurs et des salariés. Les centres d'URW affichent une fréquentation annuelle importante (environ 1,2 milliard de visiteurs). Cela comprend également le maintien de protocoles appropriés de maintenance des bâtiments et des équipements afin de minimiser les risques de blessure ou de maladie, de protéger l'environnement et d'atténuer l'impact des événements imprévus sur les bâtiments et sur la continuité des activités.

Chaque pays où URW opère dispose d'un ensemble spécifique de lois et de réglementations en matière de santé et de sécurité. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de conformité efficace, la surveillance et le respect des lois et réglementations HSE (Hygiène Sécurité Environnement) nouvelles ou en évolution, et la garantie d'une conformité aux politiques du Groupe en matière de santé et de sécurité sont d'une importance capitale dans la gestion de ce risque. En Europe, URW y parvient principalement grâce à un audit réalisé par un tiers ayant une expertise en matière de santé et de sécurité, et aux États-Unis au moyen de ses équipes internes.

Dans certaines régions où le Groupe opère, le Groupe est fortement exposé à des catastrophes naturelles - par exemple, un tremblement de terre en Californie, un ouragan en Floride et des inondations aux Pays-Bas. Pour les biens potentiellement exposés aux catastrophes naturelles, des plans d'intervention d'urgence sont définis par le gestionnaire technique des biens ou le gestionnaire des risques, avec l'appui des équipes régionales et centrales⁽¹⁾.

Risque spécifiques liés au COVID-19 :

(Cette information ne fait pas partie du rapport de gestion arrêté par le Directoire le 10 février 2020)

Les actifs détenus et gérés par URW étant des lieux ouverts au public en nombre important, en cas de pandémie, ils sont fortement exposés à des risques importants.

L'émergence d'un risque pandémique, en particulier s'il se prolonge, exposerait le Groupe à un plus grand risque de perception du public, générant des réductions potentiellement significatives de fréquentation, des décisions administratives et/ou des restrictions opérationnelles, notamment la fermeture temporaire de sites et l'incapacité des locataires à maintenir leurs opérations et payer leurs loyers.

Dans ce contexte, le Groupe dispose de plans de continuité d'activité gérés par une équipe dédiée afin d'anticiper et, si nécessaire, d'orienter la réponse du Groupe en termes de gestion des ressources humaines, de gestion opérationnelle, de continuité d'activité, de conformité et de communication. Des mesures de précaution sont prises sur la base des recommandations du gouvernement, auxquelles des mesures spécifiques peuvent être ajoutées, notamment la priorité accordée à la protection des clients, des locataires, des fournisseurs et des employés du Groupe. Une communication sur les mesures adoptées est fournie aux clients, locataires, prestataires de services, employés du Groupe et si nécessaire aux autres parties prenantes concernées.

En raison de décisions gouvernementales locales et de nouvelles restrictions, à compter du 19 mars 2020, tous les centres commerciaux de tous les pays où URW opère ont été fermés ou fermés de façon importante (les supermarchés, les magasins d'alimentation et les pharmacies sont généralement autorisés à ouvrir, mais l'accès à nos centres commerciaux pour le grand public est interdit).

L'activité Congrès & Expositions du Groupe connaît également un impact, le gouvernement français ayant actuellement interdit tout événement. La division des Bureaux du Groupe n'est pas affectée à ce stade.

Les conséquences de l'épidémie de Covid-19 (désignée comme pandémie par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020) restent difficiles à déterminer quant à leur ampleur, compte tenu des différentes variables dans chacun des pays où le Groupe est implanté.

Toutefois, ces conséquences peuvent avoir des effets potentiels importants sur les résultats financiers du Groupe compte tenu du nombre et de la taille des actifs concernés, de l'étendue des mesures prises impactant directement les actifs du Groupe (telles que les restrictions d'ouverture, la fermeture totale ou substantielle temporaire des centres commerciaux et de surseoir les loyers et charges, comme c'est le cas dans la plupart des pays où le Groupe opère, en vigueur à la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel et d'éventuelles mesures complémentaires), décisions unilatérales des locataires de réduire ou de cesser leurs activités, locales ou nationales les mesures de confinement et la durée de ces mesures et l'effet cumulatif de l'impact de ces mesures sur le fonctionnement de ses actifs, le nombre de visiteurs et la perception des loyers et charges de services par le Groupe.

(1) Catastrophes naturelles classées ●●● en raison de l'exposition importante aux risques naturels dans certaines zones d'exploitation et du niveau de risques non assurés dans certains pays (conséquences des limitations/exclusions/plafonds locaux) sur les couvertures d'assurance). Voir la Section 6.3.

Facteurs de risque et contrôle interne

Principaux facteurs de risque

Facteurs de risque

- Incapacité à mettre en œuvre des stratégies efficaces qui visent à minimiser, prévenir et atténuer les incidents relatifs à la sécurité des personnes ;
- Incapacité à mettre en œuvre des processus susceptibles d'atténuer et de gérer l'impact de toute catastrophe naturelle (tremblement de terre, inondation et risque non assuré) ;
- Blessures ou pertes de vies humaines dues au non-respect des règles de santé et de sécurité.

Mesures de gestion des risques

Pour le portefeuille de la plateforme européenne

- Audit annuel des actifs par un tiers pour vérifier la conformité aux lois et règlements en matière de santé et de sécurité ;
- Des conseillers externes/fournisseurs externes qualifiés ayant une bonne connaissance des actifs et de la réglementation locale valident la conformité réglementaire.

Pour le portefeuille aux états-unis

- Vérification que les procédures de santé et de sécurité des sous-traitants sont adaptées et que leurs collaborateurs possèdent les permis, les équipements et la formation adéquats ;
- La direction des centres effectue des visites de routine dans leur centre, identifie les conditions dangereuses et met en œuvre des mesures de correction ;
- Entretien et inspection par des tiers de tout le matériel pertinent soumis à une réglementation particulière ;
- Les systèmes de sécurité incendie sont régulièrement inspectés, conformément aux règlements locaux en matière d'incendie. En l'absence de réglementation spécifique, les politiques de santé et de sécurité et de la construction incorporent des réglementations basées sur les bonnes pratiques sectorielles.

Catastrophes naturelle⁽¹⁾ :

- Évaluation périodique des actifs européens et américains les plus exposés aux catastrophes naturelles (inondations, tempêtes et tremblements de terre) pour valider les plans d'intervention ;
- Des courtiers en assurance effectuent régulièrement une « analyse de la prévision de sinistres liés aux catastrophes naturelles » pour les risques d'inondation, d'ouragan et de tremblement de terre, qui fournit des indications sur le coût potentiel associé aux dommages causés par un événement donné, et qui est utilisé dans le choix des limites des polices d'assurance souscrites ;
- Les actifs français et espagnols sont couverts à 100 % de leurs valeurs assurées, en vertu de la réglementation locale. Les actifs dans d'autres régions de l'UE sont couverts avec une limite de 200 millions d'euros par pays et au total par an pour les catastrophes naturelles ; avec une sous-limite spécifique de 25 millions d'euros pour les dommages causés par les inondations aux Pays-Bas en raison des limites du marché de l'assurance. Les actifs américains sont couverts pour les ouragans avec une limite de 1,5 milliard de dollars au total par an ; pour les inondations avec une limite de 500 millions de dollars au total ; pour les tremblements de terre avec une limite de 500 millions de dollars au total par an, avec une sous-limite de 400 millions de dollars pour la Californie et de 250 millions de dollars pour le Nord-Ouest du Pacifique, en raison des limites du marché de l'assurance ;
- Révision périodique des plans de prévention/protection et d'atténuation des risques pour les actifs les plus exposés ;
- Chaque centre situé dans une zone de catastrophe naturelle organise chaque année des exercices de préparation aux situations d'urgence.

(1) Voir section 6.3 Transfert des risques vers le marché de l'Assurance.

6.2.2.5 CATÉGORIE N° 5 : RISQUES POST ACQUISITION DE WESTFIELD

A. ERREURS COMPTABLES SIGNIFICATIVES ET MANQUE DE FIABILITÉ DES PRÉVISIONS

Suite à l'acquisition de Westfield, URW pourrait être confronté à un risque spécifique lié aux processus d'élaboration des résultats financiers et comptables pendant la phase d'intégration post-acquisition, compte tenu des différentes normes comptables à appliquer entre les anciennes sociétés Unibail-Rodamco et Westfield et des difficultés à uniformiser et à coordonner les nombreux processus de consolidation/sous-consolidation et les systèmes informatiques. Ce risque restera probablement un risque important à court terme. Des prévisions non fiables et /ou des erreurs comptables peuvent avoir un impact significatif sur les états financiers, ce qui peut conduire à des anomalies significatives, à une mauvaise communication financière ou à des avertissements sur les résultats. De telles erreurs peuvent affecter la confiance des actionnaires et la confiance du marché, avoir des impacts financiers importants, et nuire à la marque et à la réputation.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Erreurs significatives dans le budget/processus de prévision ; Erreurs significatives dans le processus de consolidation et de reporting financier ; Incapacité à identifier et à prévenir la fraude dans les états financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Liste de contrôles pour la clôture des comptes et application des processus de contrôle interne ; Comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis ; La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe ; De nombreux contrôles sont effectués : vérification des méthodes de consolidation et d'ajustements qui en résultent, analyse des rapports par des auditeurs externes, les états financiers du Groupe sont vérifiés par les Commissaires aux Comptes avant présentation et explication au Directoire, au Comité d'Audit et enfin au Conseil de Surveillance ; Outil informatique mondial en place dans l'ensemble du Groupe, avec application des US GAAP et IFRS ; Uniformisation des définitions des indicateurs clés de performance pour des éléments tels que les revenus locatifs nets/bruts, les frais de service nets, etc. ; Un glossaire Groupe a été élaboré pour fournir des définitions communes ; Le Quarterly Flash Report et les business plans à 5 ans (5YBP) sont examinés par la Direction du contrôle de gestion du Groupe ; Les prévisions sont systématiquement comparées au budget et revues avec les Directeurs d'exploitation et les Directeurs de centres commerciaux. Les processus de reporting réguliers et harmonisés sont documentés pour assurer la détection de tout écart ; Des équipes Finance dédiées examinent systématiquement les prévisions au regard du budget ; Examen des résultats financiers par les auditeurs externes tiers pour vérifier leur conformité aux normes comptables IFRS et US GAAP ; Transfert réussi de la consolidation précédemment réalisée en Australie à l'équipe de consolidation européenne ou américaine ; Séparation des tâches en place pour garantir les contrôles essentiels visant à lutter contre les manipulations comptables ; Système de prévision et de comptabilité informatique mondial du Groupe.

B. GESTION DU CHANGEMENT ET INTÉGRATION

L'intégration des anciennes sociétés Westfield et Unibail-Rodamco est pour l'essentiel terminée en termes de structure organisationnelle et de processus. Cependant, du point de vue de la culture d'entreprise, l'intégration se poursuit au regard des différences géographiques. Ainsi, malgré les importantes avancées réalisées à ce jour par URW pour finaliser l'intégration, le risque lié à la gestion du changement et à l'intégration restera probablement un risque clé au moins jusqu'à la fin de l'année 2020. L'échec éventuel de l'intégration des deux anciennes sociétés pourrait compromettre, de façon générale, l'efficacité opérationnelle et la performance financière.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à créer une culture et des méthodes de travail communes, pouvant induire une baisse de l'engagement et un taux de rotation élevé des employés ; Incapacité à créer une structure organisationnelle efficace et manque de processus clairs et efficaces ; Incapacité à réaliser les synergies attendues. 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de nouvelles valeurs du Groupe ; Retenir les personnes clés par des actions spécifiques, y compris par un plan de rétention pour les dirigeants identifiés ; établissement d'un processus de plan de succession pour les cadres supérieurs ; processus de nomination des salariés les plus qualifiés (des anciennes sociétés Unibail-Rodamco et Westfield) à des postes de cadres dirigeants ; Publication d'un manuel d'organisation clair et mises à jour régulières du Compliance Book ; Intégration et adoption des bonnes pratiques entre les deux anciennes sociétés, conception et mise en œuvre de plateformes mondiales (numérique, leasing international, partenariats commerciaux) afin de capter de futures synergies de revenus ; Formation personnalisée sur la sensibilisation culturelle interne proposée aux cadres supérieurs.

Pour plus d'informations relatives aux régimes fiscaux se référer à la Section 4.1.1.3 Intégration et Synergies du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.2.2.6 CATÉGORIE N° 6 : RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

A. CORRUPTION, LUTTE ANTI-BLANCHIMENT D'ARGENT ET FRAUDE

URW exerce ses principales activités dans 13 pays et mène son activité immobilière avec de nombreux partenaires commerciaux, parties prenantes, et d'autres intermédiaires et autorités gouvernementales. En raison de la nature de ses activités commerciales et de ses relations avec ses partenaires commerciaux, ainsi que de l'étendue de sa présence géographique, URW est confronté à de nombreuses lois et réglementations internationales et nationales strictes en matière de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et la fraude.

Facteurs de risque

- Non-respect des réglementations internationales/nationales de lutte contre la corruption et contre le trafic d'influence. En tant qu'entreprise internationale, URW doit se conformer aux normes les plus contraignantes en la matière, mais aussi aux réglementations anti-corruption telles que la loi Sapin II, la loi américaine sur les pratiques de corruption à l'étranger (« FCPA ») ou la loi britannique anti-corruption (« UKBA »). Le non-respect de la réglementation anti-corruption et le manque de transparence peuvent nuire de façon significative à la réputation, induire des sanctions financières, administratives ou disciplinaires, et avoir un impact négatif sur la confiance des investisseurs ;
- Non-respect des lois nationales/internationales de lutte contre le blanchiment d'argent ;
- Incapacité à prévenir et à détecter les cas de fraude contre URW : le Groupe pourrait être exposé à des tentatives de fraude (usurpation d'identité par exemple) ou à des malversations dans le cadre de son activité.

Mesures de gestion des risques

- Un principe rigoureux de « tolérance zéro » basé sur un Programme Anti-Corruption (ACP) efficace, applicable dans toutes les entités contrôlées par le Groupe, conçu sur la base des huit piliers de la loi française Sapin II. En outre, ce programme intègre les exigences des conventions internationales et des lois et réglementations nationales qui s'appliquent aux activités commerciales du Groupe ;
- Un système d'alerte (dispositif de recueil d'alerte), appuyé par une ligne téléphonique d'assistance externe, est en place au sein du Groupe ;
- Les interactions avec les agents publics et les partenaires commerciaux sont contrôlées par une procédure de vérification (« Know Your Partner ») afin de garantir la conformité des tiers avec le ACP ;
- Les correspondants locaux de conformité appuient la coordination du ACP et gèrent les procédures dans chaque région ;
- Formation en présentiel dédiée pour les départements les plus exposés ; module de formation en ligne accessible à tous les salariés d'URW, qui décrit les principes généraux relatifs à la prévention de la corruption, des pots-de-vin et du trafic d'influence ;
- Module de formation dédié au ACP à suivre par tout le personnel d'URW ;
- Le Groupe a mis en place une procédure de paiements sécurisés et a formalisé les règles d'ouverture, de modification et de clôture des comptes bancaires ;
- Tout au long de l'année, les Directions du Groupe sont sensibilisées aux scénarios de fraude illustrés par des faits réels ;
- En cas de tentative frauduleuse, le Directeur Groupe de la Conformité envoie systématiquement un courriel descriptif de la tentative à l'ensemble des régions dans lequel il rappelle les mesures préventives à adopter.

B. RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Le Groupe URW opère dans 13 pays fortement réglementés. De plus, les activités d'URW obligent le Groupe à se conformer à de nombreuses lois et réglementations liées à ses activités, dans des domaines tels que l'activité locative, la gestion d'actifs et immobilière, les licences et permis divers, la construction et l'entretien, la santé et la sécurité, la confidentialité des données personnelles, les produits et marchés financiers, et les lois anti-trust, ainsi qu'à certaines réglementations extraterritoriales. Ainsi, le risque de défaut de conformité aux lois et réglementations applicables peut donner lieu à des enquêtes réglementaires, se traduire par un impact négatif sur la réputation, ou entraîner des amendes, pénalités et dommages-intérêts, aboutir à la perte d'une licence, et/ou déclencher tout autre type d'action en justice. Le Groupe URW opère également dans des pays de culture procédurière, où il est potentiellement exposé au risque de contentieux majeurs, incluant les recours collectifs. Enfin, le Groupe peut être confronté à des enquêtes réglementaires.

Facteurs de risque	Mesures de gestion des risques
<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité aux lois et réglementations aux niveaux gouvernemental, fédéral, étatique, provincial, régional ou sectoriel ; 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la politique juridique du Groupe : un ensemble de procédures internes et de formulaires standards visant à sécuriser le cadre contractuel, réduire l'exposition aux litiges pour protéger les intérêts du Groupe et assurer la conformité aux réglementations applicables ; La Direction Juridique est organisée autour de (i) trois plateformes géographiques (Europe continentale, Royaume-Uni, États-Unis) et (ii) un soutien juridique au niveau du Groupe (droit des sociétés et boursier, protection des données et des marques) ; Formation des juristes complète sur les réglementations complexes ou nouvelles, afin de sensibiliser et de développer la courbe d'apprentissage à partir des litiges en cours ; Des conseillers externes et des cabinets d'avocats fournissent des mises à jour constantes sur les nouvelles lois et la jurisprudence récente sur des questions précises ; Les juristes internes du Groupe sont des spécialistes dans les juridictions dans lesquelles le Groupe opère et ils recourent, le cas échéant, à des avocats et des experts externes ; Grâce à son dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales, le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir un impact sur son activité ;
<ul style="list-style-type: none"> En tant que société internationale cotée en Bourse, URW est tenu de se conformer aux diverses réglementations et exigences des marchés/de la Bourse en matière de divulgation et de transparence complètes et appropriées, afin de fournir des informations claires, réelles et objectives ; 	<ul style="list-style-type: none"> Le règlement sur les abus de marché relatif aux opérations d'initiés est détaillé dans la procédure des Règles sur les opérations d'initiés, qui énonce les principes communs applicables à la qualification d'une information privilégiée, à la divulgation de cette information, aux interdictions de transactions sur titres pendant des périodes prédéfinies et aux obligations d'information pour les personnes désignées. Un Comité de Communication du Groupe est chargé de qualifier l'information privilégiée, le cas échéant ;
<ul style="list-style-type: none"> Dans le cadre de ses activités, URW recueille et traite diverses données personnelles provenant de clients, de collaborateurs, de partenaires commerciaux et de prestataires de services. L'incapacité à protéger ces données personnelles pourrait entraîner des amendes et des pénalités, et nuire à la réputation d'URW ; 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe a élaboré et mis à jour un programme fiable et efficace de protection de la confidentialité des données, afin de se conformer au RGPD (UE) et au California Consumer Privacy Act (loi sur la protection des consommateurs ; CCPA) (États-Unis) ; Nomination d'un responsable de la protection des données et des marques du Groupe, et de délégués à la protection des données, et mise en place d'un réseau de correspondants locaux pour la protection des données ; Processus organisationnels et techniques : politique sur la période de conservation, processus de notification de la violation des données, mise à jour de la politique de confidentialité des salariés ; service de la sécurité informatique inclus dans le dispositif global ; Formation en ligne à l'échelle du Groupe sur le RGPD et la CCPA pour chaque salarié et formations spécifiques pour certaines populations du Groupe (marketing, informatique, RH) ; Signature d'un contrat de traitement des données, parallèlement aux principaux services informatiques fournis ; Des processus et des registres ont été mis en place ;
<ul style="list-style-type: none"> Incapacité à prévenir ou atténuer l'impact négatif significatif de toute enquête réglementaire et/ou de tout litige : dans le cours normal de ses activités, URW pourrait faire l'objet de procédures juridiques, administratives, arbitrales et/ou réglementaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus d'escalade hiérarchique ; Processus d'alerte interne pour informer le Directeur juridique du Groupe, reporting régulier sur les litiges significatifs (potentiels) et processus de remontée de l'information pour la stratégie en matière de litiges ; Processus de gestion des réclamations pour les projets de développement ; Ensemble de programmes internes de prévention pour se conformer aux principales réglementations applicables et revue d'efficacité réalisée de façon régulière ; Politique sur les « perquisitions » pour toute enquête inattendue sur site.

Pour plus d'informations relatives aux procédures d'arbitrages en cours se référer à la Section 5 Note 13 – 13.3 Passifs éventuels du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.3 TRANSFERT DES RISQUES AUX ASSUREURS

Le Groupe mène une politique de prévention des risques qui comporte des mesures de réduction de leur probabilité et de leur impact, notamment en ce qui concerne la protection contre les incendies, la santé et la sûreté. Cette politique facilite les négociations avec les assureurs tant en ce qui concerne les garanties que les primes.

URW est assuré par des programmes d'assurance qui sont souscrits auprès de grandes sociétés d'assurance opérant dans différents marchés de l'assurance (l'Europe, les États-Unis et le Royaume-Uni).

Ces programmes sont pilotés par la Direction des assurances du Groupe en partenariat avec les équipes locales et des courtiers en assurance.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs immobiliers du Groupe sont assurés, en valeur de reconstruction à neuf et pour les pertes de loyers et les pertes d'exploitation, sous réserve de limites d'assurances significatives pour les événements naturels en raison des capacités d'assurance limitées sur le marché de l'assurance, (veuillez consulter le tableau ci-dessous pour plus d'informations). Les valeurs de reconstruction sont régulièrement évaluées par des experts internes ou externes.

Conformément aux pratiques du marché de l'assurance, le programme d'assurance dommages aux biens nécessite des dommages matériels pour déclencher une couverture des pertes financières ou des pertes d'exploitation. En cas de pandémie, dans le cadre légal et contractuel actuel, cette garantie ne pourrait être acquise.

Les actifs situés en France et en Espagne sont assurés contre les actes de terrorisme à hauteur de leur coût de reconstruction, et contre les pertes d'exploitation et pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (*Gareat* en France et *Consortio de Compensación de Seguros* en Espagne). Les actifs situés dans les autres pays sont assurés contre les actes de terrorisme dans le cadre d'un programme spécifique dont le plafond total par sinistre est calculé en fonction de l'actif dont la valeur assurée est la plus élevée sur la base du coût de reconstruction et de perte de loyers.

URW a aussi souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile le garantissant des conséquences pécuniaires de ses responsabilités à l'égard de tiers.

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2019)
Dommmages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation et terrorisme	<p>Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) et terrorisme</p> <p>Base d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> coûts de reconstruction des immeubles, coûts de remplacement du matériel ; pertes de loyers et d'exploitation avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 60 mois selon l'actif concerné. <p>Plafonds d'indemnisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> tremblements de terre : 200 millions d'euros par pays dans la limite du plafond annuel, inondations : 200 millions d'euros par pays dans la limite du plafond annuel, dont 25 millions d'euros dans la limite du plafond annuel pour les Pays-Bas (conformément aux pratiques de marché, les ruptures de digues sont exclues), les sous-limites mentionnées ci-dessus ne s'appliquent pas aux actifs situés dans des pays dotés de dispositifs d'assurance obligatoires à l'échelle nationale : Régime catastrophes naturelles en France et <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne, terrorisme : 900 millions d'euros par sinistre, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation suite à une attaque terroriste, sauf pour les actifs français et espagnols qui sont assurés pour pleine valeur grâce au <i>Gareat</i> en France et au <i>Consortio de Compensación de Seguros</i> en Espagne ; Royaume-Uni : les limites par sinistre sont calculées en fonction de valeurs déclarées et couvrent les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques ; États-Unis : limite de 1,5 milliard de dollars par sinistre, couvrant les dommages et les pertes de loyer/pertes d'exploitation, y compris les attaques terroristes. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, notamment pour les risques de catastrophes naturelles. Une modélisation des risques liés aux événements naturels est réalisée par les courtiers d'assurance. Ces informations servent à déterminer le montant du contrat d'assurance souscrit pour les risques de tremblements de terre et de tempêtes/ouragans ;

Type d'assurance	Garanties et principales limites d'assurances (basées sur les programmes d'assurance souscrits par le Groupe en 2019)
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ tremblements de terre : la sous-limite prévue par le programme global pour les tremblements de terre est de 500 millions de dollars par sinistre et par année d'assurance, sous réserve des sous-limites complémentaires ; ◦ sous-limite de 400 millions de dollars pour les tremblements de terre en Californie : cette limite vaut pour tous les sites de Californie. Une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique, ◦ sous-limite de 250 millions de dollars pour les tremblements de terre survenant dans la région du nord-ouest du Pacifique : cette limite s'applique au site de SouthCenter situé à Tukwila, dans l'État de Washington. Une franchise par site sinistré de 3 % des valeurs d'assurance s'applique ; ◦ tempêtes/ouragans : 1,5 milliard de dollars dans la limite du plafond annuel. Une franchise de 50 000 dollars par site s'applique, sauf pour les actifs situés en Floride, pour lesquels une franchise par site sinistré de 5 % des valeurs d'assurance s'applique ; ◦ inondations : sous-limite de 500 millions de dollars dans la limite du plafond annuel, avec une franchise de 500 000 dollars par site pour les biens situés dans des zones inondables. <p>Aux États-Unis en particulier, mais de manière non exclusive, la concentration de biens immobiliers dans la même région, le risque élevé de catastrophes naturelles et la capacité limitée des assureurs à couvrir ces risques contraint URW à conserver une grande partie de ces risques qui ne peut être assurée.</p>
Responsabilité civile exploitation	<p>Couverture : tous risques (sous réserve de certaines restrictions) pour les dommages causés aux tiers jusqu'à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • limite de 500 millions d'euros par sinistre en Europe continentale ; • limite de 500 millions de dollars par sinistre aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Italie. <p>Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité suite à un acte de terrorisme.</p>
Responsabilité environnementale	<p>Couverture pour les dommages causés à des tiers dans la limite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Europe continentale : <ul style="list-style-type: none"> ◦ en cas de pollution accidentelle : limite de 30 millions d'euros par sinistre et par an, ◦ en cas de pollution graduelle : limite de 3 millions d'euros par sinistre et par an ; • États-Unis et Royaume-Uni : <ul style="list-style-type: none"> ◦ limite de 5 millions de dollars par sinistre et par an.
Risques liés à la cyber-criminalité	<ul style="list-style-type: none"> • Garantie annuelle épuisable de 35 millions d'euros

Les principaux projets de construction et les travaux de rénovation des immeubles sont couverts par des polices d'assurance tous risques chantier pour leur valeur totale de reconstruction. Les vices de construction sont couverts par des polices Dommages-Ouvrage en France, par des polices « Inherent Defect » pour les grands projets de construction ou d'extension en Europe continentale ou par les garanties des constructeurs aux États-Unis et au Royaume-Uni.

La prime 2019 s'élève à 37 millions d'euros⁽¹⁾, hors primes d'assurance construction pour les projets d'Europe continentale et au Royaume-Uni. La plupart de ces primes ont été facturées à des tiers (notamment copropriétaires, locataires...).

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2019.

Fin 2019, les programmes d'assurance du Groupe ont été renégociés et globalisés afin de couvrir l'ensemble du portefeuille, et placés tant sur les marchés européens qu'aux États-Unis, et ce à effet du 1^{er} janvier 2020.

(1) Pour les assurances gérées directement par le Groupe URW, hors primes refacturées auprès des tiers.

CHAPITRE **7**

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL SOCIAL

7.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	415
7.1.1	Informations générales	415
7.1.2	Forme juridique et législation applicable	415
7.2	CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	415
7.2.1	Capital social – forme des actions	415
7.2.2	Titres donnant accès au capital	415
7.2.3	Nantissement d'actions de la société	416
7.2.4	Titres en déshérence	416
7.2.5	Autres titres donnant accès au capital	416
7.2.6	Évolution du capital d'Unibail-Rodamco-Westfield SE depuis cinq ans	417
7.3	PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	418
7.3.1	Autorisation de rachat d'actions	418
7.3.2	Bilan de l'utilisation de l'autorisation de rachat d'actions et information sur les transactions réalisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019	418
7.3.3	Situation au 31 décembre 2019	418
7.4	INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT	419
7.4.1	Répartition du capital et des droits de vote	419
7.4.2	Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1 ^{er} janvier 2019	420
7.4.3	Pacte d'actionnaires	420
7.5	AUTORISATIONS FINANCIÈRES	421
7.6	STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS	422
7.6.1	Objet social (Article 2 des statuts)	422
7.6.2	Principe des actions jumelées (Article 6 des statuts)	422
7.6.3	Régime SIIC	422
7.6.4	Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	424
7.6.5	Organes de gestion et de direction (Articles 10 à 16 des statuts)	424
7.6.6	Assemblées générales (Articles 18 et 19 des statuts)	425
7.6.7	Répartition statutaire des bénéfices (Article 21 des statuts)	425
7.6.8	Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif (Articles 9 et 9 bis des statuts)	426
7.7	PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	427
7.8	ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC	427

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Société a pour dénomination sociale « Unibail-Rodamco-Westfield SE » et pour sigle « URW SE ». La Société a été constituée le 23 juillet 1968 pour une durée de 99 ans, soit jusqu'au 22 juillet 2067.

Son siège social est situé au 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris (France) et elle est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 682 024 096. Son code LEI est le numéro 969500SHQITWXSIS7N89.

Son exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Les informations relatives à la Société sont disponibles sur son site internet : www.urw.com. Le contenu du site internet ne fait pas partie intégrante du présent Document d'Enregistrement Universel, de tout prospectus ou de tout document qui en ferait référence à moins que certaines des informations n'y soient incorporées expressément par renvoi.

7.2 CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

7.2.1 CAPITAL SOCIAL – FORME DES ACTIONS

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société s'élève à 691 893 025 euros divisé en 138 378 605 actions ordinaires de 5 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, au nominatif ou au porteur.

En juin 2018, les actions de la Société ont été individuellement jumelées avec les actions de catégorie A de la société WFD Unibail-Rodamco N.V. (ci-après ensemble, les « Actions Jumelées »), une société anonyme (*naamloze vennootschap*) de droit néerlandais, dont le siège social est situé à Amsterdam, Pays-Bas et immatriculée auprès du Registre de Commerce néerlandais sous le numéro 70898618.

Pour plus de détail sur les Actions Jumelées, se référer à l'article 6 des statuts de la Société ou à la section 7.6.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

7.2.2 TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Les titres donnant accès au capital de la Société sont décrits ci-après.

7.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Initialement constituée sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration, la Société a été transformée le 21 mai 2007 en société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance, puis, le 14 mai 2009, en Société Européenne à Directoire et Conseil de surveillance régie par les dispositions du Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 applicables aux sociétés européennes et par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

7.2.2.1 CDIs (CHESS DEPOSITARY INTERESTS)

Les CDIs désignent les certificats de dépôt australiens CHES (clearing house electronic subregister system) qui représentent la détention économique (*beneficial ownership*) de leurs porteurs dans les Actions Jumelées inscrites au nom ou pour le compte de CDN (CHES Depositary Nominees Pty Limited, une filiale de l'Australian Securities Exchange (ASX)). Les CDIs sont admis aux négociations sur le marché réglementé australien (ASX).

Vingt CDIs représentent collectivement un intérêt économique (*beneficial interest*) dans 1 Action Jumelée. CDN permet aux porteurs de CDIs d'exercer⁽¹⁾ les droits de vote attachés aux Actions Jumelées. Les CDIs peuvent être convertis à tout moment en Actions Jumelées, et inversement.

7.2.2.2 ACTIONS DE PERFORMANCE ET STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE

Le plan de rémunération long terme de la Société conjugue deux éléments de rémunération en Actions Jumelées : les Actions de Performance (AP), majoritairement, et les Stock-Options de Performance (SO), en quantité plus limitée. Il est destiné à renforcer l'engagement des bénéficiaires dans leur contribution à la performance du Groupe (voir section 3.3.4 du Document d'Enregistrement Universel).

Au 31 décembre 2019, le nombre d'Actions Jumelées potentielles à émettre théoriquement après prise en compte des radiations (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance et de présence et en dehors de toutes radiations qui pourraient intervenir en cours de plan) représente 0,23 % du capital totalement dilué au titre des AP et 2,25 % du capital totalement dilué au titre des SO.

(1) Le porteur de CDI pourra soit (i) demander à CDN de voter dans un sens particulier, soit (ii) demander à ce que CDN lui donne pouvoir afin d'aller voter directement lors de l'Assemblée Générale.

7.2.2.3 ORA (OBLIGATIONS REMBOURSABLES EN ACTIONS)

Dans le cadre de l'offre publique d'échange (OPE) initiée en avril 2007 par Unibail Holding SA (aujourd'hui dénommée Unibail-Rodamco-Westfield SE) sur Rodamco Europe N.V. (société aujourd'hui radiée), 9 363 708 ORA ont été émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe N.V. à l'OPE.

Par décision du Directoire du 17 mai 2019, la Société a exercé son option de remboursement, conformément au paragraphe 5.9.2 « Option de Remboursement au profit d'Unibail » de la note d'opération et a remboursé, le 5 juillet 2019, les 5 757 ORA en circulation en Actions Jumelées. Au 31 décembre 2019, il n'y a plus d'ORA en circulation.

Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007.

7.2.2.4 ORNANE (OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES)

Depuis l'Assemblée Générale des porteurs d'ORNANE du 20 avril 2018, le remboursement des ORNANE s'effectue en Actions Jumelées nouvelles et/ou existantes.

— ÉMISSION D'ORNANE 2014 DU 25 JUIN 2014

Le 25 juin 2014, la Société a émis 1 735 749 ORNANE 2014 d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros, venant à échéance le 1^{er} juillet 2021.

Les ORNANE 2014 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018 mais les conditions de marché n'ont pas, à ce jour, permis aux porteurs d'ORNANE 2014 d'exercer leurs droits d'attribution d'Actions Jumelées. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 1,24 au 31 décembre 2019.

Les porteurs d'ORNANE 2014, conformément au paragraphe 4.9.5 de la section 4 « Information sur les valeurs mobilières devant être offertes et admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext à Paris » de la note d'opération relative aux ORNANE 2014 avaient la faculté de demander, à leur gré, le remboursement anticipé en numéraire, le 1^{er} juillet 2019, des ORNANE 2014 qu'ils détenaient.

Au 31 décembre 2019, 1 378 495 ORNANE 2014 ont été remboursées en numéraire. Le nombre d'ORNANE 2014 restant à convertir au 31 décembre 2019 s'élève à 357 254.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2014, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014.

— ÉMISSION D'ORNANE 2015 DU 15 AVRIL 2015

Le 15 avril 2015, la Société a émis 1 441 462 ORNANE 2015 d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros, venant à échéance le 1^{er} janvier 2022.

Les ORNANE 2015 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2018 mais les conditions de marché n'ont pas, à ce jour, permis aux porteurs d'ORNANE 2015 d'exercer leurs droits d'attribution d'Actions Jumelées. Le taux de conversion en Actions Jumelées s'établit à 1,02 au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2019, aucune ORNANE 2015 n'a été convertie.

Pour plus de détails sur les ORNANE 2015, se référer à la note d'opération visée par l'AMF sous le n° 15-144 en date du 8 avril 2015.

7.2.3 NANTISSEMENT D'ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2019, 469 400 Actions Jumelées inscrites au nominatif administré sont nanties. Il n'y a aucun titre nanti inscrit au nominatif pur.

7.2.4 TITRES EN DÉSHÉRENCE

Dans le cadre d'une procédure de vente des actions en déshérence mise en œuvre par la Société, les titres de la Société non réclamés par les actionnaires, à l'issue d'un délai de deux ans à compter de l'avis paru le 8 juillet 2005 dans La Tribune, ont été cédés. Les actionnaires dont les actions ont été cédées pouvaient obtenir leur contre-valeur auprès de CACEIS Corporate Trust, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

Depuis le 8 juillet 2017, les sommes non attribuées peuvent être réclamées par les ayants-droit auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations durant une période de 20 ans.

7.2.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Néant.

7.2.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL D'UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD SE DEPUIS CINQ ANS

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le capital social de la Société a évolué comme suit :

	Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
	03/03/2015	Remboursement d'ORA	1 045	98 059 392	490 296 960 €	159 132,60 €
	03/03/2015	Levée de SO (tranches 2007-2010)	15 774	98 075 166	490 375 830 €	1 698 066,93 €
	03/04/2015	Remboursement d'ORA	180	98 075 346	490 376 730 €	27 410,40 €
	03/04/2015	Levée de SO (tranches 2008-2011)	370 345	98 445 691	492 228 455 €	49 774 191,67 €
	30/06/2015	Remboursement d'ORA	126	98 445 817	492 229 085 €	19 163,97 €
2015	30/06/2015	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012)	27 527	98 473 344	492 366 720 €	0,00 €
	30/06/2015	Levée de SO (tranches 2008-2011)	115 751	98 589 095	492 945 475 €	14 760 250,08 €
	01/07/2015	Plan d'épargne entreprise	28 202	98 617 297	493 086 485 €	5 223 355,02 €
	30/09/2015	Levée de SO (tranches 2008-2011)	22 486	98 639 783	493 198 915 €	2 877 669,34 €
	30/09/2015	Remboursement d'ORNANE	1 831	98 641 614	493 208 070 €	n/a
	31/12/2015	Remboursement d'ORA	100	98 641 714	493 208 570 €	15 228,00 €
	31/12/2015	Levée de SO (tranches 2009-2011)	52 228	98 693 942	493 469 710 €	5 717 440,57 €
	08/03/2016	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2013)	21 482	98 715 424	493 577 120 €	0,00 €
	08/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2011)	45 222	98 760 646	493 803 230 €	4 677 562,44 €
	31/03/2016	Levée de SO (tranches 2009-2012)	314 957	99 075 603	495 378 015 €	43 318 897,34 €
	30/06/2016	Levée de SO (tranches 2010-2016)	202 193	99 277 796	496 388 980 €	27 904 687,09 €
2016	30/06/2016	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012) et (tranches 2013 à 2015, suite à un décès)	7 941	99 285 737	496 428 685 €	0,00 €
	30/06/2016	Remboursement d'ORNANE	1 549	99 287 286	496 436 430 €	n/a
	05/07/2016	Plan d'épargne entreprise	29 783	99 317 069	496 585 345 €	5 525 871,66 €
	30/09/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	29 154	99 346 223	496 731 115 €	4 026 209,25 €
	31/12/2016	Remboursement d'ORA	353	99 346 576	496 732 880 €	58 787,80 €
	31/12/2016	Levée de SO (tranches 2010-2012)	47 209	99 393 785	496 968 925 €	6 554 720,32 €
	31/03/2017	Remboursement d'ORA	74	99 393 859	496 969 295 €	14 178,40 €
	31/03/2017	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2013)	25 323	99 419 182	497 095 910 €	0,00 €
	31/03/2017	Levée de SO (tranches 2010-2013)	292 980	99 712 162	498 560 810 €	47 288 266,00 €
2017	30/06/2017	Levée de SO (tranches 2011-2013)	124 677	99 836 839	499 184 195 €	20 416 087,88 €
	05/07/2017	Plan d'épargne entreprise	30 562	99 867 401	499 337 005 €	5 555 237,35 €
	30/09/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	10 556	99 877 957	499 389 785 €	1 463 841,77 €
	23/10/2017	Annulation d'actions	(34 870)	99 843 087	499 215 435 €	(7 088 135,08 €)
	31/12/2017	Levée de SO (tranches 2011-2012)	5 778	99 848 865	499 244 325 €	807 583,00 €
	31/12/2017	Remboursement d'ORNANE	7 811	99 856 676	499 283 380 €	n/a
	31/03/2018	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2014)	26 240	99 882 916	499 414 580 €	0,00 €
	31/03/2018	Levée de SO (tranches 2011-2014)	22 416	99 905 332	499 526 660 €	3 116 778,25 €
	26/04/2018	Levée de SO (tranches 2012 et 2014)	3 263	99 908 595	499 542 975 €	570 934,30 €
	26/04/2018	Plan d'épargne entreprise	40 388	99 948 983	499 744 915 €	5 912 244,23 €
2018	22/05/2018	Levée de SO (tranches 2013-2014)	14 010	99 962 993	499 814 965 €	2 529 576,40 €
	07/06/2018	Émission d'actions ordinaires en rémunération d'un apport en nature	38 319 974	138 282 967	691 414 835 €	8 005 573 107,00 €
	30/09/2018	Remboursement d'ORA	63	138 283 030	691 415 150 €	9 067,06 €
	30/09/2018	Levée de SO (tranches 2012-2014)	3 596	138 286 626	691 433 130 €	565 538,12 €
	31/12/2018	Remboursement d'ORA	50	138 286 676	691 433 380 €	7 185,02 €
	31/12/2018	Levée de SO (tranche 2012)	1 925	138 288 601	691 443 005 €	256 293,92 €
	31/03/2019	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2015)	8 340	138 296 941	691 484 705 €	0,00 €
	31/03/2019	Levée de SO (tranche 2012)	8 713	138 305 654	691 528 270 €	1 152 586,09 €
2019	30/04/2019	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2016)	18 432	138 324 086	691 620 430 €	0,00 €
	30/04/2019	Plan d'épargne entreprise	47 337	138 371 423	681 857 115 €	4 988 961,42 €
	08/07/2019	Remboursement d'ORA	131	138 371 554	691 857 770 €	0,00 €
	08/07/2019	Remboursement d'ORA	7 051	138 378 605	691 893 025 €	0,00 €

Les augmentations de capital liées aux levées de Stock-Options de Performance (SO), aux créations d'Actions de Performance (AP), aux annulations d'actions et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.

7.3 PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

7.3.1 AUTORISATION DE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 (douzième résolution) a autorisé le Directoire, en application des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et dans le respect du Règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil européen du 16 avril 2014 sur les abus de marché, pendant une période de 18 mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite légale de 10 % du nombre total d'actions existantes, ajusté de toute modification survenue sur le capital social pendant la période d'autorisation, avec pour objectifs :

- (i) l'annulation de tout ou partie des actions de la Société ainsi rachetées, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions de la Société afin de les remettre à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution d'actions existantes, de plans d'actionariat ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions de la Société afin de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital social par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- (iv) d'animer le marché ou la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- (v) la mise en œuvre de toute nouvelle pratique de marché qui viendrait à être admise par l'AMF et, plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur.

Le prix maximum d'achat a été fixé à 225 euros hors frais par action de la Société sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au programme de rachat d'actions est de 3,11 milliards d'euros.

Assemblée Générale du 15 mai 2020

Lors de l'Assemblée Générale du 15 mai 2020, le Directoire proposera aux actionnaires de renouveler cette autorisation pour une période de 18 mois dans les termes et conditions suivantes, soit un prix maximum d'achat de 200 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Sur la base du capital social au 31 décembre

7.3.3 SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au 31 décembre 2019, le capital social auto-détenu par la Société est le suivant :

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement au 31/12/2019	0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	0
Nombre d'actions en portefeuille au 31/12/2019	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

2019 (soit 138 378 605 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 3,11 milliards d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 15 mai 2020, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 17 mai 2019. Elle n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

7.3.2 BILAN DE L'UTILISATION DE L'AUTORISATION DE RACHAT D' ACTIONS ET INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS REALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Faisant usage de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 17 mai 2019, Unibail-Rodamco-Westfield SE a confié à la banque Rothschild Martin Maurel, le 7 mai 2019, la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Ce contrat, valable pour une période de six mois renouvelable automatiquement par périodes de six mois, a pour objet l'animation par la banque Rothschild Martin Maurel des Actions Jumelées sur les marchés Euronext Amsterdam et Euronext Paris. Quinze millions d'euros en numéraire ont été affectés au compte de liquidité pour la mise en œuvre de ce contrat.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, 383 321 Actions Jumelées ont été achetées pour un prix total de 50 753 233,68 euros (soit à un cours moyen de 132,404 euros) et 383 321 Actions Jumelées ont été vendues pour un prix total de 50 721 801,36 euros (soit à un cours moyen de 132,322 euros) dans le cadre du contrat de liquidité. Le montant forfaitaire de gestion du contrat supporté par Unibail-Rodamco-Westfield SE s'est élevé en 2019 à 81 626 euros.

Au titre de ce contrat de liquidité, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité, au 31 décembre 2019 :

- 0 Action Jumelée ;
- 14 968 696 euros.

La Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune autre action en dehors de celles acquises dans le cadre du contrat de liquidité au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019. La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat.

7.4 INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT

7.4.1 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2019, le capital social de la Société est composé de 138 378 605 actions ordinaires d'une valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote simple, conformément au principe « une action, un vote ».

Le capital social flottant s'élève à 99,69 %.

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionariat	Situation au 31/12/2017			Situation au 31/12/2018			Situation au 31/12/2019		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Public	99 103 931	99,25	99,25	137 894 274	99,71	99,71	137 946 394	99,69	99,69
Auto-détention ⁽¹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandataires sociaux ⁽²⁾	490 409	0,50	0,50	116 757	0,08	0,08	120 854	0,09	0,09
Plan d'épargne entreprise ⁽³⁾	255 773	0,26	0,26	275 275	0,20	0,20	311 357	0,23	0,23
TOTAL	99 856 676			138 288 601			138 378 605		

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

(1) Actions auto-détenues à la suite de la mise en œuvre des programmes de rachat d'actions et/ou du contrat de liquidité. Les titres détenus par Unibail-Rodamco-Westfield SE sont privés de droit de vote.

(2) Les mandataires sociaux visent les membres du Directoire. Avant le 7 juin 2018, le Directoire comptait 6 membres et, depuis le 7 juin 2018, celui-ci a été réduit à 2 membres. Le montant ne prend pas en compte les parts détenues par les mandataires sociaux dans le Plan d'épargne entreprise.

(3) Y inclus les parts souscrites par les membres du Directoire dans le Plan d'épargne entreprise de la Société.

Depuis le 31 décembre 2019, il n'y a pas eu de variation significative du capital social.

7.4.2 INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2019

Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1^{er} janvier 2019 sont disponibles sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers (« AMF ») et les franchissements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

En complément des seuils prévus à l'article 9 *bis* des statuts de la Société, soit toute fraction égale ou supérieure à 2 % (ou un multiple de ce pourcentage) du nombre total des actions ou des droits de la Société (voir section 7.6.8 du Document d'Enregistrement Universel) et aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital social ou des droits de vote

informe la Société et l'AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède. Cette information est également donnée dans les mêmes délais lorsque la participation en capital social ou en droits de vote devient inférieure aux seuils mentionnés ci-dessus.

À défaut, l'actionnaire est privé des droits de vote attachés aux actions excédant la fraction qui n'a pas été régulièrement déclarée pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant (article L. 233-14 alinéas 1 et 2 du Code de commerce).

Un formulaire type de déclaration de franchissement de seuils légaux est disponible sur le site internet de l'AMF.

Sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées, ci-après, les dernières déclarations communiquées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
State Street Corporation (notifié le 06/06/2019 - franchissement à la hausse)	7 058 470	5,10 %	7 058 470	5,10 %
APG Asset Management N.V. (notifié le 06/09/2019 - franchissement à la hausse)	6 926 550	5,01 %	6 926 550	5,01 %
Norges Bank Investment Management (notifié le 06/09/2019 - franchissement à la hausse)	2 828 345	2,04 %	2 828 345	2,04 %
BlackRock Inc. (notifié le 23/09/2019 - franchissement à la baisse)	10 659 623	7,70 %	10 659 623	7,70 %
State Street Corporation (notifié le 26/09/2019 - franchissement à la baisse)	6 832 372	4,94 %	6 832 372	4,94 %
Norges Bank Investment Management (notifié le 13/11/2019 - franchissement à la hausse)	4 645 866	3,357 %	4 645 866	3,357 %
Norges Bank Investment Management (notifié le 09/12/2019 - franchissement à la hausse)	5 538 357	4,002 %	5 538 357	4,002 %

(1) Calculé à la date de la déclaration de franchissement de seuil.

7.4.3 PACTE D'ACTIONNAIRES

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires, ni de personne ou groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.

7.5 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Conformément à l'article L. 225-37-4 sur renvoi de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le tableau suivant récapitule l'utilisation, entre l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 et le 31 décembre 2019, des délégations relatives aux augmentations de capital en cours de validité accordées par les assemblées générales. Toutes ou partie des autorisations financières approuvées par l'Assemblée Générale du 17 mai 2018 étaient en vigueur au 1^{er} janvier 2019 et ont été privées d'effet et remplacées par de nouvelles autorisations données par l'Assemblée Générale du 17 mai 2019. Ces autorisations ont ainsi privé d'effet, à compter de cette même date, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute autorisation antérieure accordée au Directoire ayant le même objet.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée Générale ⁽⁴⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants ⁽²⁾ utilisés ⁽⁵⁾	Montant ⁽²⁾ restant à utiliser au 31/12/2019 ⁽⁶⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾	17/05/2018 Résolution n° 16	17/11/2019	75 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Résolution n° 15	17/11/2020	100 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 2 000 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance			0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ par voie d'offre au public	17/05/2018 Résolution n° 17	17/11/2019	45 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ assorti d'un délai de priorité	0	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Résolution n° 16	17/11/2020	60 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 2 000 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance			0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾	17/05/2018 Résolution n° 18	17/11/2019	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et/ou valeurs mobilières selon les mêmes modalités et conditions que celles retenues pour l'émission initiale	0	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Résolution n° 17	17/11/2020				0	Totalité de l'autorisation

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds : en 2019, en raison de l'accroissement du capital social consécutif à l'acquisition de Westfield, le montant nominal maximal global des augmentations de capital a été modifié et fixé à la somme de 150 millions d'euros contre 122 millions d'euros dans les délégations accordées en 2018 ; de même, le montant nominal maximal global de titres de créances a été augmenté de 500 millions lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 et s'établissait à 2 milliards contre 1,5 milliard d'euros en 2018.

(3) Droit préférentiel de souscription.

(4) Les autorisations/délégations accordées lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 privent d'effet à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation de compétence antérieure donnée au Directoire ayant le même objet.

(5) Nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/souscrites ou attribuées.

(6) Nominal, nombre d'actions/obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance.

(7) Cette autorisation/délégation a été privée d'effet et remplacée par une nouvelle autorisation/délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019.

Informations sur la Société, l'actionariat et le capital social

Autorisations financières

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Date de l'Assemblée Générale ⁽⁴⁾ et résolution	Échéance de l'autorisation	Montant ⁽²⁾	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants ⁽²⁾ utilisés ⁽⁵⁾	Montant ⁽²⁾ restant à utiliser au 31/12/2019 ⁽⁶⁾
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature	17/05/2018 Résolution n° 19	17/11/2019	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾	0	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Résolution n° 18	17/11/2020				0	
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'épargne d'entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾	17/05/2018 Résolution n° 20	17/11/2019	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	47 337	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Résolution n° 19	17/11/2020				0	
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'options de souscription d'actions	17/05/2018 Plan Performance n° 9 Résolution n° 21	17/07/2021	Maximum : • 1 % du capital totalement dilué par an • 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires Aucune décote	748 372	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Plan Performance n° 10 Résolution n° 20	17/07/2022				0	
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'Actions de Performance	17/05/2018 Plan Performance n° 3 Résolution n° 22	17/07/2021	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	172 174	0 ⁽⁷⁾
	17/05/2019 Plan Performance n° 4 Résolution n° 21	17/07/2022				0	
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan LTI SI d'attribution d'Actions de Performance dans le cadre de l'acquisition et de l'intégration du groupe Westfield	17/05/2018 Résolution n° 23	17/05/2019	0,07 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	38 130	0 ⁽⁸⁾

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds : en 2019, en raison de l'accroissement du capital social consécutif à l'acquisition de Westfield, le montant nominal maximal global des augmentations de capital a été modifié et fixé à la somme de 150 millions d'euros contre 122 millions d'euros dans les délégations accordées en 2018 ; de même, le montant nominal maximal global de titres de créances a été augmenté de 500 millions lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 et s'établissait à 2 milliards contre 1,5 milliard d'euros en 2018.

(3) Droit préférentiel de souscription.

(4) Les autorisations/délégations accordées lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019 privent d'effet à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, toute délégation de compétence antérieure donnée au Directoire ayant le même objet.

(5) Nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/souscrites ou attribuées.

(6) Nominal, nombre d'actions/obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance.

(7) Cette autorisation/délégation a été privée d'effet et remplacée par une nouvelle autorisation/délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2019.

(8) Cette autorisation/délégation est arrivée à échéance le 17 mai 2019 et n'a pas été remplacée compte tenu de son caractère ponctuel lié à l'acquisition de Westfield.

7.6 STATUTS DE LA SOCIÉTÉ ET RÈGLEMENTS INTÉRIEURS

Les principales dispositions statutaires sont présentées ci-après. Par ailleurs, le Directoire, le Conseil de surveillance, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de la Gouvernance et des Nominations disposent chacun d'un Règlement Intérieur. Les statuts et les règlements intérieurs de ces comités sont disponibles en version intégrale sur le site internet de la Société (www.urw.com) ou à son siège social.

À la date du dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel, la dernière mise à jour des statuts date du 8 juillet 2019.

7.6.1 OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- tout investissement par l'acquisition, l'aménagement, la construction, la propriété de tous terrains, immeubles, biens et droits immobiliers et l'équipement de tous ensembles immobiliers, aux fins de les louer ;
- le management, la location, la prise à bail, la vente ou l'échange des actifs énumérés ci-dessus, soit directement, soit par prise de participations ou d'intérêts, soit en constituant toute société civile ou commerciale ou groupement d'intérêt économique ;
- et généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou de nature à favoriser son développement ;
- toute prise, détention, cession de participation dans toutes personnes morales françaises ou dans toutes personnes morales étrangères ayant une activité se rattachant directement ou indirectement à l'objet social de la Société ou de nature à favoriser son développement.

7.6.2 PRINCIPE DES ACTIONS JUMELÉES (ARTICLE 6 DES STATUTS)

Une « Action Jumelée » est composée d'une action de la Société et d'une action de catégorie A de la société WFD Unibail-Rodamco N.V. (« Action A WFD Unibail-Rodamco »).

La Société, la société WFD Unibail-Rodamco N.V., et toutes les entités contrôlées qui figurent dans les comptes consolidés de la Société et/ou de WFD Unibail-Rodamco N.V. constituent le « Groupe Jumelé ».

Afin d'assurer qu'à tout moment les porteurs d'actions de la Société, autres que toute entité du Groupe Jumelé, détiennent une participation à la fois dans la Société et dans WFD Unibail-Rodamco N.V., comme s'ils détenaient une participation dans une seule société (combinée) :

- aucune action de la Société ne peut être (i) émise au profit de, ou souscrite par, des personnes autres que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) transférée à ou, sous réserve de la loi applicable, nantie ou grevée d'autres sûretés au profit de tiers, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iii) libérée de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec une Action A WFD Unibail-Rodamco sous la forme d'une Action Jumelée ;

- aucun droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société ne peut être (i) consenti à, ou exercé par, d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (ii) annulé par d'autres personnes que toute entité du Groupe Jumelé, (iii) transféré à ou, sous réserve de la loi applicable, nanti ou grevé d'autres sûretés au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, ou (iv) libéré de toute sûreté au profit de tiers autres que toute entité du Groupe Jumelé, dans chaque cas autrement que conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A WFD Unibail-Rodamco sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ;
- tous les actionnaires, autres que toute entité du Groupe Jumelé, ne doivent pas (i) acquérir des actions de la Société, (ii) acquérir, exercer ou annuler tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, ou (iii) constituer un usufruit, nantissement ou toute autre sûreté sur toute action de la Société ou tout droit de souscription à une ou plusieurs actions de la Société, dans chaque cas autrement que (s'il s'agit d'une action de la Société) conjointement avec une Action A WFD Unibail-Rodamco sous la forme d'une Action Jumelée ou (s'il s'agit d'un droit de souscription à une ou plusieurs action de la Société) conjointement avec un droit de souscription correspondant à un nombre identique d'Actions A WFD Unibail-Rodamco sous la forme du même nombre d'Actions Jumelées ; et
- dans la mesure permise par la loi, le Directoire et le Conseil de surveillance doivent prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer qu'à tout moment le nombre d'actions de la Société émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé soit égal au nombre d'Actions A WFD Unibail-Rodamco émises et détenues par toute personne autre que toute entité du Groupe Jumelé.

Il ne peut être mis fin à ce principe d'Actions Jumelées qu'en vertu d'une résolution adoptée à cet effet par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société modifiant les statuts. Une résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de la Société décidant une telle modification ne prendra effet qu'après constatation par le Directoire que l'assemblée des actionnaires de WFD Unibail-Rodamco N.V. a voté une résolution mettant fin au principe des Actions Jumelées tel qu'il figure dans les statuts de WFD Unibail-Rodamco N.V.

7.6.3 RÉGIME SIIC

Depuis 2003, la Société et ses filiales éligibles ont opté pour le régime des sociétés d'investissements immobiliers cotées (« SIIC ») institué par la loi de finances pour 2003 (article 208 C du Code général des impôts). Ce régime repose sur un principe de transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt sur les revenus retirés des activités locatives et plus-values d'arbitrage se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société⁽¹⁾.

(1) Pour plus de détails, se référer à la note 8 de la section 5.2.

7.6.4 CONDITIONS AUXQUELLES LES STATUTS SOUMETTENT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATEGORIES D'ACTIONS

Néant.

7.6.5 ORGANES DE GESTION ET DE DIRECTION (ARTICLES 10 À 16 DES STATUTS)

La Société est administrée par un Directoire et un Conseil de Surveillance (CS).

Le détail de la composition et du fonctionnement du Directoire et du CS est exposé à la section 3.2 du Document d'Enregistrement Universel.

7.6.5.1 LE DIRECTOIRE (ARTICLES 10 À 12 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE)

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco-Westfield SE. Il est composé au maximum de sept membres nommés pour une durée de quatre ans par le CS qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Au 31 décembre 2019, le Directoire est composé de deux membres.

Dans le cas où le Directoire ne comprend que deux membres, les réunions du Directoire ne sont valablement tenues qu'en présence de ses deux membres et les décisions sont prises à l'unanimité, à l'exception de certaines décisions fixées dans le Règlement Intérieur du Directoire qui sont prises à la majorité des voix avec une voix prépondérante du Président.

Le Directoire est investi à l'égard des tiers des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au CS et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social et de ceux qui requièrent l'autorisation préalable du CS (voir la section 7.6.5.2.1 du Document d'Enregistrement Universel).

– EXTRAITS DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU DIRECTOIRE

Les membres du Directoire peuvent, sur proposition du Président du Directoire et avec l'autorisation du CS, répartir entre eux les tâches de Direction.

Le Président du Directoire a une compétence générale exceptée sur ce qui est expressément attribué au Directeur Général Finance Groupe.

Le Directeur Général Finance Groupe est en charge de générer des bénéfices par l'optimisation du coût du capital, des aspects fiscaux et des relations avec les investisseurs. En cette qualité, il est responsable la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, refinancement, fiscalité, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs et relations avec les investisseurs). Il est également responsable des processus d'investissements/désinvestissements et de définir les stratégies en matière de copropriétés et de co-investissements et de coordonner les opérations de développement *corporate* (fusions-acquisitions, alliances stratégiques et les partenariats).

7.6.5.2 LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLES 13 À 16 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Le CS exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société dans les conditions prévues par la loi, les statuts et son Règlement Intérieur. Le CS est composé de 8 à 14 membres nommés pour une durée de trois ans.

Le maintien en fonctions d'un membre du CS est subordonné à la condition qu'il n'ait pas dépassé l'âge de 75 ans. Si un membre du CS atteint cet âge limite alors qu'il est en fonction, il sera considéré démissionnaire à la première Assemblée Générale Annuelle Ordinaire qui se tiendra après la fin de l'année au cours de laquelle il aura atteint l'âge de 75 ans. Au cours de cette assemblée, les actionnaires pourront désigner son remplaçant.

Le nombre de membres du CS ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres.

Le CS élit parmi ses membres un Président et un Vice-Président qui sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Les mandats de Président et Vice-Président ne pourront excéder la durée de leur mandat de membre du CS.

Le CS se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

7.6.5.2.1 LIMITATIONS APPORTÉES AUX POUVOIRS DU DIRECTOIRE PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE (ARTICLE 11 DES STATUTS ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et au Règlement Intérieur du CS (Annexe F), le CS doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

– EXTRAITS ET RÉSUMÉS DE CERTAINES DISPOSITIONS DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CS

- Toute acquisition (y compris l'acquisition d'immeubles par nature et de tout ou partie de participations) ou tout investissement (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- les cessions d'actifs (y compris la cession d'immeuble par nature et la cession de tout ou partie de participations) directement ou par l'intermédiaire d'entités juridiques, d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- l'endettement ou la constitution de sûretés d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette financière ;

- l'externalisation au profit de tiers des activités de gestion d'actifs et de gestion immobilière ou d'autres responsabilités de gestion d'actifs ou de gestion immobilière représentant plus de 25 % de la valeur totale des actifs et participations de la Société ;
- le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) ;
- toute modification significative de la gouvernance et/ou organisationnelle du Groupe, y compris la répartition des tâches au sein du Directoire, l'approbation des modifications au Règlement Intérieur du Directoire, la re-localisation de fonctions centrales Groupe et toute mesure qui pourrait affecter le régime fiscal applicable aux sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) ou tout autre régime fiscal de faveur similaire dans tout autre pays ;
- toute politique générale de rémunération au sein du Groupe et toute rémunération des membres du Directoire ;
- toute prise de participation ou intérêt dans d'autres sociétés ou activités et toute cession ou modification d'une telle participation ou intérêt (en ce compris toute modification de la participation détenue par la Société dans WFD Unibail-Rodamco N.V.) pour un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- tout engagement hors bilan de la Société pour un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 500 millions d'euros pour tout engagement hors bilan concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays ou un secteur dans lequel le Groupe opère. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un accord préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale de modifications des statuts de la Société ;
- toute proposition de (re)nouvellement ou révocation des Commissaires aux comptes de la Société ou de l'une de ses principales filiales et tout examen des honoraires des Commissaires aux comptes ;
- toute proposition à l'Assemblée Générale de délégation de compétence portant sur l'émission ou le rachat d'actions de la Société, dans le respect du Principe des Actions Jumelées ;
- toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou de dividendes ;
- toute prise de participation ou intérêt dans, ou toute conclusion d'un contrat avec, une autre société ou activité au titre de laquelle cette société ou activité obtiendrait le droit de désigner des membres du CS ;
- toute décision de demander à placer la Société ou toute société de son groupe sous le bénéfice d'un plan de sauvegarde ou redressement ou liquidation judiciaire ;
- toute proposition de dissolution ou liquidation de la Société ou de l'une de ses principales filiales ;
- toute conclusion d'un accord impliquant ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Directoire ou du CS d'une part et la Société d'autre part au sens des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;

- toute modification des règles d'initiés en vigueur au sein de la Société ;
- l'approbation de la stratégie du Groupe et de son budget annuel, tel qu'ils sont présentés pour approbation au CS lors de la présentation des comptes de l'exercice clos ;
- conformément à l'article L. 229-7 du Code de commerce, les règles énoncées aux articles L. 225-86 à L. 225-90 dudit Code, relatives aux conventions réglementées soumises à autorisation préalable du CS, à l'exception des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, sont applicables à la Société.

Conformément aux règles prévues par le Règlement Intérieur du CS, ce dernier doit être informé de toutes les opérations en cours d'un montant compris entre 300 et 500 millions d'euros.

7.6.5.2 LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Trois comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité de la Gouvernance et des Nominations. Chaque membre du CS exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de règlements intérieurs spécifiques régissant leur fonctionnement.

La composition, les missions et diligences des comités sont détaillés à la section 3.2.2.3 du Document d'Enregistrement Universel.

7.6.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLES 18 ET 19 DES STATUTS)

Les assemblées générales des actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi française et par le Règlement européen. Tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et tout actionnaire, justifiant de la propriété de ses actions depuis deux jours ouvrés au moins avant l'Assemblée Générale, peut participer personnellement ou par mandataire aux assemblées générales.

Les conditions et modalités de participation aux assemblées générales sont prévues à l'article 18 des statuts de la Société.

À chaque action est attaché un droit de vote. Il n'existe pas à ce jour d'action de préférence ni d'action à droit de vote double.

7.6.7 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 21 DES STATUTS)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, et des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'Assemblée Générale peut également décider, en complément, de distribuer des sommes prélevées sur les réserves et/ou primes.

Compte tenu du régime SIIC, le versement d'un dividende peut justifier le paiement par la Société d'un prélèvement visé à l'article 208 C II *ter* du Code général des impôts (20 % actuellement) calculé sur le montant du dividende versé à tout actionnaire qui détient directement ou indirectement au moins 10 % du capital social (« Actionnaire Concerné »⁽¹⁾) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résidente fiscale française, n'est pas soumis à un impôt équivalent à l'Impôt sur les Sociétés français sur les dividendes SIIC distribués par la Société (« Actionnaire à Prélèvement »). Tout Actionnaire Concerné est présumé être un Actionnaire à Prélèvement sauf à produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. À défaut et conformément à l'article 21 des statuts, l'Actionnaire à Prélèvement sera débiteur vis-à-vis de la Société du montant du prélèvement. Ce montant sera alors, soit compensé lors de la mise en paiement de la distribution, soit remboursé *a posteriori*.

7.6.8 FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES ET INSCRIPTION AU NOMINATIF (ARTICLES 9 ET 9 BIS DES STATUTS)

En complément des seuils prévus par la loi⁽²⁾, selon l'article 9 *bis* des statuts d'Unibail-Rodamco-Westfield SE, tout actionnaire venant à posséder, seul ou de concert, un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions ou des droits de vote ou à un multiple de ce pourcentage, est tenu dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils de participation, d'informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'il possède, par lettre recommandée adressée avec accusé de réception au siège social de la Société. Tout actionnaire dont la participation au capital social devient inférieure à l'un des seuils mentionnés précédemment est également tenu d'en informer la Société dans le même délai et selon les mêmes modalités.

Par ailleurs, aux termes de l'article 9 des statuts, tout Actionnaire Concerné⁽¹⁾ doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou *via* une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée, dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil. À défaut d'inscription au nominatif des actions et de déclarations régulières, l'actionnaire défaillant se verra priver du droit de participer et/ou de voter aux assemblées générales de la Société, conformément aux termes de l'article 9 alinéa 4 des statuts.

Aux termes de l'article 9 *bis*, l'Actionnaire Concerné devra indiquer dans sa déclaration d'atteinte ou de franchissement de seuil de 10 %, s'il se définit comme un Actionnaire à Prélèvement au sens de l'article 208 C II du Code général des impôts, notamment s'il est (i) non soumis à l'impôt sur les sociétés en France et (ii) non imposé dans son pays de résidence à un taux équivalent à au moins deux tiers de l'impôt supporté en France. L'Actionnaire Concerné qui ne se définit pas comme un Actionnaire à Prélèvement devra produire un avis juridique satisfaisant et sans réserve attestant qu'il n'est pas un Actionnaire à Prélèvement. Toute modification ultérieure apportée au statut de l'Actionnaire Concerné doit être communiquée à la Société, au plus tard dans les dix jours de Bourse avant la mise en paiement des distributions.

À défaut d'avoir été déclaré dans les conditions visées aux premier et troisième paragraphes ci-dessus, (i) si le défaut a été constaté et (ii) si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 2 % du capital social en font la demande dans les conditions prévues par la loi, les actions qui constituent l'excédent de la participation sont privées de droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification (à moins que les droits de vote aient déjà été retirés conformément à l'article 9 alinéa 4 des statuts).

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant, directement ou par procuration donnée à un tiers.

Les déclarations doivent être envoyées au Service des Relations Investisseurs : individual.investor@urw.com.

(1) Un « Actionnaire Concerné » est tout actionnaire autre qu'une personne physique venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des droits à dividendes de la Société au moins égal à celui visé à l'article 208 C II *ter* (10 %) du Code général des impôts.

(2) Pour plus de détails, voir section 7.4.2 du Document d'Enregistrement Universel.

7.7 PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Conformément à l'article L. 233-6 du Code de commerce, la Société n'a pris, au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2019, aucune participation significative dans une société ayant son siège social en France.

7.8 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

Le Principe des Actions Jumelées qui est inscrit dans les statuts de la Société (pour plus de détail sur le principe, se référer à la section 7.6.2 du présent Document d'Enregistrement Universel) comporte des restrictions au transfert des actions de la Société.

Tout porteur d'Actions Jumelées détient à la fois des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE et des actions de catégorie A WFD Unibail-Rodamco N.V.. Par conséquent, tout porteur d'Actions Jumelées doit respecter à la fois les règles régissant les offres publiques en France et les règles régissant les offres publiques aux Pays-Bas. Compte tenu de la participation d'Unibail-Rodamco-Westfield SE dans WFD Unibail-Rodamco N.V., une Action Jumelée ne représente pas le même pourcentage de droits de vote dans Unibail-Rodamco-Westfield SE que dans WFD Unibail-Rodamco N.V. Par conséquent, un porteur d'Actions Jumelées peut franchir le seuil de 30 % déclenchant l'obligation de déposer une offre publique obligatoire sur la totalité des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE en circulation sans être

soumis à une obligation de déposer une offre publique sur l'ensemble des actions WFD Unibail-Rodamco N.V. en circulation.

Toutefois, compte tenu du Principe des Actions Jumelées, un initiateur qui n'est pas une entité du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield peut uniquement acquérir des actions Unibail-Rodamco-Westfield SE sous la forme d'Actions Jumelées, ce qui pourrait entraîner, pour l'initiateur, une obligation de déposer concomitamment une offre publique sur l'ensemble des actions WFD Unibail-Rodamco N.V. en circulation.

Par ailleurs, l'ensemble des informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique est inclus dans le présent chapitre 7 et, concernant le changement de contrôle, dans la section 4.1.5.1 du Document d'Enregistrement Universel.

CHAPITRE **8**

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	429
8.2	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	430
8.3	INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2017 ET 2018	430
8.3.1	Pour l'exercice 2017	430
8.3.2	Pour l'exercice 2018	430
8.4	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	430
8.5	GLOSSAIRE	431
8.6	TABLES DE CONCORDANCE	433
8.6.1	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	433
8.6.2	Table de concordance du rapport financier	435
8.6.3	Table de concordance du rapport de gestion	436

8.1 ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint présente un

tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 25 mars 2020

Christophe Cuvillier
Président du Directoire

Jaap Tonckens
Directeur Général Finance Groupe

8.2 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Les Commissaires aux comptes de la Société sont les suivants :

Ernst & Young Audit

1/2, Place des Saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Monsieur Jean-Yves Jégourel

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire
du 13 mai 1975

Deloitte & Associés

6, Place de la Pyramide
92908 Paris La Défense Cedex

Monsieur Emmanuel Gadret et Monsieur Emmanuel Proudhon

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire
du 27 avril 2011

Deloitte & Associés a succédé à Deloitte Marque & Gendrot qui avait été nommé le 28 avril 2005.

Les mandats des Commissaires aux comptes d'Ernst & Young Audit et de Deloitte & Associés expireront à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2022.

8.3 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2017 ET 2018

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2019, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2019 :

8.3.1 POUR L'EXERCICE 2017

Le Document de référence de l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 28 mars 2018, sous le numéro de dépôt D.18-0194.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2017, et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 194 à 237) et chapitre 5 (pages 238 à 342).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par une autre section du Document de référence 2017.

8.3.2 POUR L'EXERCICE 2018

Le Document de référence de l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 27 mars 2019, sous le numéro de dépôt D.19-0211.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2018, et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 4 (pages 220 à 293) et chapitre 5 (pages 294 à 409).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par une autre section du Document de référence 2018.

8.4 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site internet www.urw.com les documents suivants :

- les documents de référence sous la forme de rapports annuels, et leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- les communiqués financiers publiés par le Groupe.

- Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco-Westfield SE peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris, sur le site internet www.urw.com ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

8.5 GLOSSAIRE

Activités non récurrentes : les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écarts d'acquisition ou la comptabilisation d'écarts d'acquisition négatifs, les amortissements des actifs et passifs à la juste valeur comptabilisés dans le cadre de l'allocation du prix d'achat ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

ANR EPRA triple net : correspond à l'ANR de continuation moins les frais de transaction estimés et les taxes sur les plus-values.

ANR de continuation : représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'URW en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

Commerçants de petites surfaces : boutiques de petite taille inférieure à 10 000 pieds carrés (environ 929 m²).

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

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

EBITDA-Viparis : « Loyers nets » et « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part récurrente des sociétés liées » des sites Viparis.

Etats financiers en conformité avec le référentiel IFRS : les états financiers consolidés du Groupe sont élaborés conformément aux normes IFRS telles qu'applicables dans l'Union Européenne à la date de clôture.

Etats financiers en méthode proportionnelle : ils sont élaborés sur la base des états financiers en IFRS à l'exception des entités contrôlées conjointement qui sont consolidées en méthode proportionnelle au lieu d'être comptabilisées par mise en équivalence en IFRS. Unibail-Rodamco-Westfield estime que les états financiers en méthode proportionnelle permettent aux actionnaires de mieux comprendre les opérations sous-jacentes du Groupe et les entités contrôlées conjointement dans la mesure où celles-ci représentent une part significative des opérations du Groupe aux Etats-Unis et au Royaume-Uni.

Flagships : actifs d'une certaine taille et/ou dont la fréquentation dépasse les 10 millions de visites annuelles, avec un important potentiel de croissance pour le Groupe fondé sur leur attractivité auprès des enseignes et des visiteurs, leur architecture ou design iconique et une forte empreinte dans leur région.

Gain locatif : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et re-commercialisations.

Gain locatif moyen : pour le portefeuille d'actifs américain, le gain locatif représente l'augmentation moyenne sur les 12 derniers mois des loyers totaux incluant les charges de maintenance des parties communes, des « specialty stores » (hors prolongations de baux, baux signés sans loyer précédent et baux de moins de 12 mois).

Groupe de pairs : Le cabinet de conseil externe et indépendant, Willis Towers Watson (WTW), a donné des recommandations sur la Rémunération Annuelle Fixe des Membres du Directoire, au Conseil de Surveillance et au Comité des rémunérations, en se basant sur une approche d'étude comparative mixte fondée principalement sur les deux groupes de paires ci-dessous :

- **Industrie Française (CAC40) en juin 2018** : Total, LVMH, Sanofi, L'Oréal, BNP Paribas, Axa Group, Airbus Group, Vinci, Danone, Air Liquide, Schneider Electric, Crédit Agricole, Orange, Société Générale, Kering, Engie, Safran, Lafarge-Holcim, Pernod-Ricard, Saint-Gobain, Essilor International, Renault, Vivendi, ArcelorMittal, Michelin, Sodexo, Carrefour, Peugeot SA, Legrand, Capgemini, Publicis, Valeo, Bouygues, ST Microelectronics, Atos, Technip FMC, Solvay-Rhodia, Accor Hotels, Veolia Environnement ;
- **Sélection Immobilier Etats-Unis (12 sociétés)** : Simon Property Group, GGP, Ventas, Realty Income Corporation, Regency Centers Corporation, Federal Realty Investment Trust, Macerich Company, Kimco Realty Corporation, National Retail Properties, Brixmor Property Group, Weingarten Realty Investors, Taubman Centers.

D'autres groupes de pairs ont été utilisés pour référence uniquement:

- **Sélection immobilier Europe (12 sociétés)** : Vonovia, Deutsche Wohnen, Klépierre, Land Securities Group, Gécina, The British Land Comp., Foncière des Régions, Swiss Prime Site, Hammerson, Intu properties, Derwent London, Altarea Cogedim ;
- **Sélection industrie générale Royaume-Uni (15 sociétés)** : Reckitt Benckiser Group, Lloyds Banking Group, Prudential, National Grid, Barclays, BT Group, RELX, Imperial Brands, The Royal Bank of Scotland Group, Associated British Foods, Compass Group, WPP, Standard Chartered, Aviva ;
- **Sélection industrie générale Etats-Unis (32 sociétés)** : Simon Property Group, Intuitive Surgical, Crown Castle International, Constellation Brands, Intuit, Vertex Pharmaceuticals, Electronic Arts, Regeneron Pharmaceuticals, Monster Beverage, Zoetis, Equinix, Public Storage, Illumina, Prologis, Pioneer Natural Resources Company, Firserv, Roper Technologies, Edwards Lifesciences, Amphenol, Hilton Worldwide Holding, Weizerhaeuser Company, Yum! Brands, Fortfive, Alexion Pharmaceuticals, Brown-Forman, Autodesk, Rockwell Automation, Zimmer Biomet Holdings, Paychex, Red Hat, Agilent Technologies, GGP.

Indice de Référence : L'Indice de Référence intègre des sociétés ayant plus de 50 % de leur activité dans les centres commerciaux ou dans les bureaux et opérant dans les mêmes pays qu'URW. Suite à l'acquisition Westfield, la composition de l'indice a donc été ajustée par le CR pour refléter la géographie et les activités d'URW. Cet indice

Informations complémentaires

Glossaire

est composé de 29 sociétés (10 dans le secteur des centres commerciaux Eurozone, 3 dans le secteur Bureaux en France, 5 dans le secteur des centres commerciaux au Royaume-Uni et 11 dans le secteur des centres commerciaux aux États-Unis), la pondération reflète le poids à chacun des grands secteurs d'activité d'URW. Il est composé des sociétés suivantes (pour autant que l'indice comprenne la société concernée sur toute la période d'acquisition des plans) :

- Sous-Indice : Centres Commerciaux Eurozone (pondéré à 63 %) - Klépierre, Carmila, Deutsche EuroShop, Citycon, EuroCommercial Ppty, Mercialis, Wereldhave, Vastned Retail, Retail Estates, Lar España Real Estate ;
- Sous-Indice France Bureaux (pondéré à 7 %) - Covivo, Icade, Gecina ;
- Sous-Indice Centres Commerciaux UK (pondéré à 8 %) - British Land Co, Land Securities Group, Hammerson, Intu Properties, NewRiver REIT ;
- Sous-Indice Centre Commerciaux US (pondéré à 22 %) - Simon Property Group, Macerich, Taubman Centers, Washington Prime Group, CBL & Associates prop., Pennsylvania Centers, Regency Centers, Federal Realty Investment, Kimco Realty, Brixmor Property Group, Weingarten Realty Invest.

« **Influencer Brand** » : commerçant unique qui crée de l'expérience au sein des centres commerciaux d'URW et qui contribue à leur différenciation du fait de sa forte notoriété et de son approche différenciée des produits.

Investissements de remplacement : les investissements de remplacement sont relatifs à des équipements ou des travaux sur la structure d'un actif en exploitation. L'objectif premier de ces investissements est d'assurer le maintien dans un bon état de fonctionnement de l'actif et / ou d'effectuer des améliorations mineures. Ces investissements sont effectués compte tenu de l'obsolescence, de la nécessité de maintenir les performances techniques au niveau des standards de marché ou de respecter des contraintes légales.

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

Loyer variable : loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

ORA : Obligations Remboursables en Actions.

ORNANE : Obligations Convertibles ou Échangeables en Actions Nouvelles ou Existantes.

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

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

Projets engagés : projets pour lesquels URW est propriétaire du foncier ou des droits à construire et a obtenu toutes les autorisations administratives et permis nécessaires, le cas échéant, les accords des partenaires de sociétés en JV, les accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure et pour lesquels lesdits travaux ont commencé.

Projets contrôlés : projets pour lesquels les études sont très avancées, URW contrôle le foncier ou des droits à construire, et où toutes les autorisations administratives nécessaires ont été déposées ou devraient l'être sous peu. Cependant, le passage éventuel de ces projets dans la phase « engagés » dépendra de l'obtention des autorisations administratives, des accords des partenaires de sociétés en JV, si nécessaire, ainsi que des accords internes des organes de décision d'URW pour démarrer les travaux de construction de superstructure.

Ratio de couverture des intérêts : EBE des activités récurrentes / Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) ; l'EBE des activités récurrentes est calculé comme la somme du résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins les frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Ratio d'endettement : dette financière nette, excluant les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle / valeur du patrimoine (en IFRS ou en méthode proportionnelle) droits inclus ou hors droits et frais estimés et excluant les écarts d'acquisition non liés aux activités de prestations de services.

Résultat Opérationnel Net : Résultat Opérationnel Net avant frais de gestion, indemnités de résiliation et ajustements d'étalement.

SIIC : Société d'Investissement Immobilier Cotée.

Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires) / (chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays. Le chiffre d'affaire de Primark est estimé.

Taux de rendement net initial : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif hors droits et frais estimés.

Taux de rendement net initial acquéreur : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par le PTA.

Taux de rendement net initial EPRA : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation), après déduction des aménagements de loyer en cours, et autres revenus annualisés, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus. La réconciliation du taux de rendement net initial d'URW avec le taux de rendement net initial EPRA est disponible dans les indicateurs de performance EPRA.

Taux de rendement EPRA topped-up : Taux de rendement net initial EPRA retraité des expirations de franchises de loyers (ou autres aménagements de loyer en cours, comme les abattements et les paliers).

Taux de rendement d'un projet : loyer stabilisé attendu divisé par le CTI du projet.

Taux de rotation : (nombre de re-commercialisations et nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux à durée déterminée sont exclus.

Taux de vacance EPRA : loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

8.6 TABLES DE CONCORDANCE

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux sections du présent Document d'Enregistrement Universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	8.1
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document d'Enregistrement Universel	8.1
1.3. Identification, qualification et conflits d'intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'expert	1.6 - 1.7
1.4. Attestation relative aux informations provenant d'un tiers	n/a
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	première page
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
2.1. Identité des contrôleurs légaux	8.2
2.2. Changement éventuel	n/a
3. FACTEURS DE RISQUES	
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
4.1. Raison sociale et nom commercial	7.1.1
4.2. Lieu, numéro d'enregistrement et LEI	7.1.1
4.3. Date de constitution et durée de vie	7.1.1
4.4. Siège social et forme juridique	7.1.1 - 7.1.2
5. APERÇU DES ACTIVITÉS	
5.1. Principales activités	4.1.1
5.1.1. Nature des opérations	1.4 - 4.1.1
5.1.2. Nouveaux produits et services importants	4.1.3
5.2. Principaux marchés	4.1.1.2
5.3. Événements importants	5.2 (note 1)
5.4. Stratégie et objectifs	1.3
5.5. Dépendance de l'émetteur à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	n/a
5.6. Déclaration sur la position concurrentielle	n/a
5.7. Investissements	
5.7.1. Investissements importants réalisés	4.1.2
5.7.2. Principaux investissements en cours ou à venir que compte réaliser l'émetteur et pour lesquels ses organes de direction ont déjà pris des engagements fermes et méthodes de financement	4.1.3
5.7.3. Co-entreprises et participations dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptibles d'avoir une incidence significative	5.2 (note 6)
5.7.4. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	2.2 - 6.2.2.3
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
6.1. Description sommaire du Groupe	1.8 - 1.9
6.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 15)
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
7.1. Situation financière	5.1
7.1.1. Evolution des résultats et de la situation financière comportant des indicateurs clés de performance de nature financière et le cas échéant, extra-financière	5.1.2 - 2.1.4.2
7.1.2. Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	4.1.3
7.2. Résultats d'exploitation	5.1.1 - 5.2 (note 4)
7.2.1. Facteurs importants, événements inhabituels, peu fréquents ou nouveaux développements	4.1.1
7.2.2. Raisons des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	4.1.1

Informations complémentaires

Tables de concordance

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
8.1. Information sur les capitaux	5.1.4
8.2. Flux de trésorerie	5.1.3
8.3. Besoins de financement et structure de financement	4.1.5
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	2.5
8.5. Sources de financement attendues	4.1.5.1
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	
9.1. Description de l'environnement réglementaire et toute mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique	n/a
10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	
10.1. Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	4.1.2 - 5.2 (note 1)
10.2. Événements susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	4.1.1.8 - 4.1.1.10
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	
11.1. Prévisions ou estimations de bénéfice publiées	4.1.1.10
11.2. Déclaration énonçant les principales hypothèses de prévisions	4.1.1.10
11.3. Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.2 (note 2)
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	
12.1. Informations concernant les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	3.2
12.2. Conflits d'intérêts	3.2.2.5
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
13.1. Rémunération versée et avantages en nature	3.3.2
13.2. Provisions pour pensions et retraites	5.2 (note 11)
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
14.1. Date d'expiration des mandats	3.2
14.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur	n/a
14.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	3.2.2.3
14.4. Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	3.1
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	n/a
15. SALARIÉS	
15.1. Nombre de salariés	2.4
15.2. Participations et stock-options	3.3.4
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	5.2 (note 11)
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
16.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital à la date de publication du Document d'Enregistrement Universel	7.4
16.2. Existence de droits de vote différents	7.6.4
16.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	7.4
16.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	
	5.2 (note 6.6)
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS	
18.1. Informations financières historiques	8.3
18.1.1. Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et le rapport d'audit	8.3
18.1.2. Changement de date de référence comptable	n/a
18.1.3. Normes comptables	5.2 (note 2)
18.1.4. Changement de référentiel comptable	5.2 (note 2)
18.1.5. Informations financières en normes comptables françaises	5.3 - 5.4
18.1.6. États financiers consolidés	5.1 - 5.2
18.1.7. Date des dernières informations financières	5.1 - 5.2

Informations	Section du Document d'Enregistrement Universel
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	n/a
18.2.1. Informations financières trimestrielles ou semestrielles	n/a
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1. Audit indépendant des informations financières annuelles historiques	5.5 - 5.6 - 5.7
18.3.2. Autres informations auditées	5.7
18.3.3. Sources des informations non auditées par les contrôleurs légaux	n/a
18.4. Informations financières pro forma	n/a
18.5. Politique de distribution de dividendes	
18.5.1. Description de la politique de distribution de dividendes et de toute restriction applicable	4.1.1.9 - 4.1.1.10
18.5.2. Montant du dividende par action	4.1.1.9
18.6. Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage	n/a
18.7. Changement significatif de la situation financière	n/a
19. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
19.1. Capital social	
19.1.1. Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées et valeur nominale par action, nombre d'actions autorisées	7.2
19.1.2. Actions non représentatives du capital	n/a
19.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur	7.3.3
19.1.4. Informations relatives aux valeurs mobilières donnant accès au capital	7.2.2
19.1.5. Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	n/a
19.1.6. Informations sur le capital de tout membre du Groupe objet d'une option	n/a
19.1.7. Historique du capital social	7.2.6
19.2. Acte constitutif et statuts	
19.2.1. Registre et objet social	7.6
19.2.2. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.6
19.2.3. Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	7.6
20. CONTRATS IMPORTANTS	n/a
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	8.4

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement général de l'AMF.

Rubrique de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF	Section du Document d'Enregistrement Universel
1. COMPTES STATUTAIRES	5.3
2. COMPTES CONSOLIDÉS	5.1
3. RAPPORT DE GESTION	8.6.3
4. PERSONNES RESPONSABLES	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Rapport Financier annuel	8.1
4.2. Déclaration des personnes responsables du Rapport Financier annuel	8.1
5. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX	
5.1. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes statutaires	5.6
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.5

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Certaines parties faisant référence au Coronavirus (Covid 19) ne figuraient pas dans le rapport de gestion approuvé le 12 février 2020, mais ont du être ajoutées pour les besoins du Document d'Enregistrement Universel.

Le rapport de gestion, inclus dans le présent Document d'Enregistrement Universel, a été établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, mis à jour par l'Ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

		Section du Document d'Enregistrement Universel
Rapport de gestion		
1. Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle durant l'exercice écoulé	(L. 225-100, L. 225-100-1, L. 232-1-II, L. 233-6, L. 233-26, R. 225-102)	4.1.1
2. Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	(Article 243 bis du Code général des impôts)	5.2 (note 12.3)
3. Évolution prévisible, perspectives	(L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	4.1.1.10
4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	(L. 232-1-II, L. 233-26)	4.1.1.8
5. Activités en matière de recherche et développement	(L. 232-1-II, L. 233-26)	n/a
6. Indicateurs clés de performance de nature non financière	(L. 225-100, L. 225-100-1)	
6.1. Présentation du modèle d'affaires		1.1 - 1.3 - 1.4 - 1.5 - 2.1 - 4.1
6.2. Description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité de la Société		2.1.2.2
6.3. Description des politiques pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques extra-financiers et de leurs résultats, y compris indicateurs clés		2.1.2.2
6.4. Respect des droits de l'Homme		2.1.5.1
6.5. Lutte contre la corruption		2.1.5.1 - 3.4.1
6.6. Changement climatique (contribution et adaptation)		2.2.1
6.7. Économie circulaire		2.2.2.1 - 2.2.2.3 - 2.2.3.6 - 2.3.4.1
6.8. Gaspillage alimentaire et alimentation durable		2.2.3.6 - 2.3.4.1 - 2.3.4.2
6.9. Accords collectifs et impacts		2.4.3.4
6.10. Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité		2.4.2.2
6.11. Engagements sociétaux		2.3
6.12. Lutte contre les fraudes (lutte contre l'évasion fiscale)		2.3.2.1
7. Principaux risques et incertitudes	(L. 225-100, L. 225-100-1)	6.1- 6.2
8. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	(L. 225-100, L. 225-100-1)	4.1.5
9. Participation des salariés au capital social	(L. 225-102)	7.4.1
10. Récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les dirigeants	(Article 223-26 du Règlement général de l'AMF, Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)	3.3.3.5
11. Achats et ventes d'actions propres	(L. 225-211)	7.3.2
12. Prises de participation ou de contrôle dans des sociétés ayant leur siège en France	(L. 233-6)	7.7
13. Actionnariat	(L. 233-13)	7.4
14. Sociétés contrôlées	(L. 233-13)	5.2 (note 3)
15. Succursales	(L. 232-1, II)	n/a
16. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	(R. 225-102)	5.8.2
17. Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs	(L. 441-6-1, D. 441-4)	5.8.1
18. Informations sociales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.4
19. Informations environnementales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.2
20. Informations sociétales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.3 - 2.4
21. Vérification des informations sociales, environnementales et sociétales	(L. 225-102-1)	2.6
22. Programme de rachat d'actions	(L. 225-211)	7.3
23. Prêts à moins de trois ans consentis par la Société à des microentreprises, des PME ou des ETI	(Article L. 511-6 du Code monétaire et financier)	n/a
24. Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles prononcées par l'Autorité de la concurrence et dont celle-ci a prescrit l'insertion dans le Document d'Enregistrement Universel	(L. 464-2)	n/a



The outer cover of this report has been laminated with a biodegradable film. Around 20 months after composting, an additive within the film will initiate the process of oxidation.



UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD