

# CONSTRUIRE L'AVENIR :



Document de référence  
2017

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>2</b>	<b>5.</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>238</b>
1.1.	Chiffres clés	3	5.1.	États financiers consolidés	239
1.2.	Historique	4	5.2.	Notes annexes aux états financiers consolidés	244
1.3.	Présentation de l'activité	6	5.3.	Comptes sociaux au 31 décembre 2017	299
1.4.	Portefeuille	10	5.4.	Notes annexes aux comptes sociaux	303
1.5.	Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants	20	5.5.	Autres informations	332
1.6.	Stratégie - Acquisition de Westfield	22	5.6.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2017	334
1.7.	L'organigramme simplifié du Groupe (Au 31/12/2017)	24	5.7.	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux au 31 décembre 2017	338
			5.8.	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	342
<b>2</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>26</b>	<b>6.</b>	<b>FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>344</b>
2.1.	« Better Places 2030 » : une nouvelle frontière	27	6.1.	Gestion des risques	345
2.2.	Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	32	6.2.	Principaux risques et mesures de réduction	348
2.3.	Environnement	33	6.3.	Transfert des risques vers le marché de l'assurance	361
2.4.	Parties prenantes	65			
2.5.	Collective Power @ Unibail-Rodamco	87	<b>7.</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL</b>	<b>362</b>
2.6.	Réalisations 2017 et objectifs « Better Places 2030 »	97	7.1.	Informations sur la Société	363
2.7.	Méthodologie de reporting	103	7.2.	Capital social et autres titres donnant accès au capital	363
2.8.	Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	109	7.3.	Programme de rachat d'actions	366
2.9.	Tables de concordance	111	7.4.	Information sur l'actionnariat	368
			7.5.	Autorisations financières	370
<b>3.</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION</b>	<b>124</b>	7.6.	Statuts de la Société	372
3.1.	Les organes de direction et de contrôle	126	7.7.	Prise de participation de la Société hors du Groupe Unibail-Rodamco	374
3.2.	Rémunération et avantages alloués aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	151	7.8.	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre au public	374
3.3.	Informations Supplémentaires	187			
3.4.	Stock-Options de Performance et Actions de Performance	189	<b>8.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>376</b>
3.5.	Rapport du Conseil de Surveillance sur le gouvernement d'entreprise	192	8.1.	Attestation des responsables du Document de référence	377
			8.2.	Contrôleurs légaux des comptes	378
<b>4.</b>	<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>194</b>	8.3.	Informations historiques sur les exercices 2015 et 2016	378
4.1.	Rapport d'activité et résultats 2017	195	8.4.	Documents accessibles au public	378
4.2.	Investissements et cessions	211	8.5.	Glossaire	379
4.3.	Projets de développement au 31 décembre 2017	212	8.6.	Tables de concordance	381
4.4.	Patrimoine et actif net réévalué au 31 décembre 2017	217			
4.5.	Ressources financières	229			
4.6.	Indicateurs de performance EPRA	234			
4.7.	Contrats importants	237			

# unibail-rodamco



## Document de référence 2017



Le présent Document de référence 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 mars 2018 conformément aux dispositions de l'article 212-13 du Règlement Général de l'AMF.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



# PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1.</b>	CHIFFRES CLÉS	3	<b>1.5.</b>	RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS	20
<b>1.2.</b>	HISTORIQUE	4	<b>1.6.</b>	STRATÉGIE - ACQUISITION DE WESTFIELD	22
<b>1.3.</b>	PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ	6	<b>1.7.</b>	L'ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE	24
<b>1.4.</b>	PORTEFEUILLE	10			
1.4.1.	France : Pôle Centres Commerciaux	10			
1.4.2.	France : Pôle Congrès & Expositions	12			
1.4.3.	France : Pôle Bureaux	13			
1.4.4.	Europe centrale : Pôle Centres Commerciaux	14			
1.4.5.	Europe centrale : Pôle Bureaux	14			
1.4.6.	Espagne : Pôle Centres Commerciaux	15			
1.4.7.	Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux	16			
1.4.8.	Pays nordiques : Pôle Bureaux	16			
1.4.9.	Autriche : Pôle Centres Commerciaux	17			
1.4.10.	Autriche : Pôle Bureaux	17			
1.4.11.	Allemagne : Pôle Centres Commerciaux	18			
1.4.12.	Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux	19			
1.4.13.	Pays-Bas : Pôle Bureaux	19			





## 1.1. CHIFFRES CLÉS



**67**  
Centres  
Commerciaux



**772 M**  
de visites



**1 583 M€**  
Loyers nets



**43,1 Mds€**  
Valeur du portefeuille  
d'actifs



**13**  
Immeubles  
de bureaux<sup>(1)</sup>



**+3,7 %**  
Croissance du chiffre  
d'affaire des commerçants



**12,05 €**  
Résultat net récurrent  
par action



**7,9 Mds€**  
Portefeuille de projets  
de développement



**10**  
Sites de Congrès  
et Expositions<sup>(2)</sup>



**2 012**  
Employés



**10,80 €**  
Dividende  
par action



**219,20 €**  
Actif Net Réévalué  
de continuation par action

(1) Périmètre français exclusivement

(2) 11 sites, en incluant le CNIT actuellement en travaux

## 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 d'actifs immobiliers regroupant près de 30 centres commerciaux situés en France, dont le Forum des Halles, Les Quatre Temps et le CNIT, et de grands immeubles de bureaux situés à Paris et à La Défense, dont la Tour Ariane.

**1995** : Rachat de 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.

**Années 1980** : 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 10 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 et 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 consacré aux styles de vie en France, qui combine art et shopping.

**2014** : Partenariat avec CPPIB pour CentrO (Allemagne). Signature de contrats avec les villes de Hambourg pour développer Uberseequartier 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-up du Groupe.

**2017** : Unibail-Rodamco annonce la signature d'un accord portant sur l'acquisition de Westfield Corporation pour former l'un des premiers créateurs et opérateurs mondiaux de centres de shopping de destination.

### 1.3. PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Unibail-Rodamco est la société foncière cotée de référence en Europe<sup>(1)</sup>. Unibail S.A. a été introduite à la Bourse de Paris en 1972. Elle est aujourd'hui propriétaire d'un portefeuille valorisé à 43,1 milliards d'euros<sup>(2)</sup> au 31 décembre 2017, et constitué de grands actifs immobiliers, situés dans les villes les plus importantes, et les plus prospères d'Europe Continentale.

Unibail-Rodamco a choisi d'opérer sur un nombre limité de secteurs, à savoir les grands centres commerciaux situés dans des capitales Européennes, les grands immeubles de bureaux au cœur et à l'ouest de Paris, et les grands centres de Congrès & Expositions de la région parisienne.

La stratégie du Groupe est d'intégrer verticalement l'ensemble de la chaîne de création de valeur immobilière. La combinaison de trois métiers, le développement, l'investissement et la gestion, confère au Groupe Unibail-Rodamco une expertise et une connaissance inégalée de ses marchés. Cette maîtrise permet au Groupe Unibail-Rodamco de prospérer sur des marchés cycliques par essence, et de continuer à investir, même lors de ralentissements économiques. Le Groupe Unibail-Rodamco arbitre régulièrement ses actifs et réinvestit

notamment les produits de cessions dans les projets de développement.

La combinaison de ce patrimoine d'actifs de grande qualité<sup>(3)</sup>, et du talent de plus de 2 000 employés, experts en matière d'investissement, de promotion, de commercialisation, de gestion ou de cessions a permis au Groupe Unibail-Rodamco de générer une croissance et un rendement élevé pour les actionnaires.

Cette performance s'inscrit dans le cadre d'un recours modeste à l'endettement et d'une exposition contrôlée aux nouveaux développements.

Enfin, le Groupe Unibail-Rodamco est un acteur de long-terme qui inscrit l'ensemble de son action dans le cadre du développement durable et de la responsabilité sociale. Qu'il s'agisse d'architecture, d'urbanisme, de design, de performance énergétique ou de responsabilité sociale et sociétale, le Groupe Unibail-Rodamco est à la pointe dans son secteur et est aujourd'hui reconnu comme une référence en la matière.

(1) Sur la base de la capitalisation boursière au 31 décembre 2017 ; Source : FactSet.

(2) Valeur brute de marché consolidée.

(3) En nombre d'actifs notés A++ par Green Street Advisors parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

## SECTEURS D'ACTIVITÉ

### a) Centres commerciaux

Au 31 décembre 2017, Unibail-Rodamco détenait 79 actifs de commerce, dont 67 sont des centres commerciaux. 57 d'entre eux accueillent six millions ou plus de visites par an et représentent 97 % du portefeuille d'actifs de commerce du Groupe en valeur brute de marché consolidée<sup>(1)</sup>.

Unibail-Rodamco 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.

En 2017, le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 346,4 millions d'euros, en hausse de 5,8 %, grâce principalement à la croissance des loyers à périmètre constant (+ 4,3 %) et à l'impact positif des livraisons en Espagne, en France et en Europe centrale.

Région	Loyers nets (M€)		
	2017	2016	%
France	609,8	580,5	5,0 %
Europe centrale	172,4	156,2	10,4 %
Espagne	161,0	146,0	10,3 %
Pays nordiques	145,8	139,9	4,2 %
Autriche	103,2	98,6	4,6 %
Allemagne	92,6	89,9	2,9 %
Pays-Bas	61,7	61,5	0,2 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>1 346,4</b>	<b>1 272,6</b>	<b>5,8 %</b>

### b) Immeubles de bureaux

Unibail-Rodamco développe et est propriétaire d'immeubles de bureaux grands et efficaces, dans les meilleurs emplacements du Quartier Central des Affaires de Paris et de La Défense.

Unibail-Rodamco détient également des actifs dans les Pays nordiques et dans d'autres pays dans lesquels le Groupe opère.

La stratégie d'investissements du Groupe est guidée par des opportunités contracycliques de promotion et de rénovation.

En 2017, les loyers nets consolidés des bureaux ont atteint 140,8 millions d'euros, soit une baisse de 8,1 % par rapport à 2016 en raison principalement des cessions réalisées en 2016 et 2017.

Région	Loyers nets (M€)		
	2017	2016	%
France	123,6	135,7	- 9,0 %
Pays nordiques	12,4	12,9	- 4,2 %
Autres pays	4,9	4,6	5,1 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>140,8</b>	<b>153,2</b>	<b>- 8,1 %</b>

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

### 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 intégration globale par Unibail-Rodamco.

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

Au total, 725 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2017, dont 258 salons, 105 congrès et 362 événements

d'entreprise. L'EBITDA<sup>(2)</sup> de Viparis a atteint 134,4 millions d'euros, un chiffre stable par rapport à 2015, retraité de l'impact du salon triennal Intermat. La croissance du chiffre d'affaires des segments événements d'entreprise<sup>(3)</sup> (+13,6 %) et congrès (+19,4 %) a été neutralisée par le repli du segment expositions et l'impact négatif de l'évolution des coûts de sécurité après les attaques terroristes de 2015. L'EBITDA est en baisse de 8,7 millions d'euros (- 6,1 %) par rapport aux chiffres déclarés pour 2015 (143,1 millions d'euros).

Fin 2017, les événements signés et pré-réservés dans les sites de Viparis représentaient 92 % des revenus locatifs attendus pour 2018, un chiffre légèrement supérieur aux niveaux habituels, entre 85 % et 90 %.

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

(2) EBITDA (Viparis) : « résultat locatif net » et « résultat opérationnel des services sur sites » + « parts récurrente des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

(3) Hors CNIT, non exploité actuellement car impacté par les travaux EOLE.

## RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE

## Revenus locatifs nets

(M€)	FY-2017	FY-2016	Variation	Variation à périmètre constant*
Centres Commerciaux	1 346	1 273	5,80 %	4,30 %
Bureaux	141	153	- 8,10 %	13,50 %
Congrès & Expositions	95	103	- 6,90 %	- 6,90 %
Loyers nets	1 583	1 529	3,50 %	4,20 %
Résultat net part des propriétaires	1 202	1 114	7,90 %	
<b>RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION</b>	<b>12,05</b>	<b>11,24</b>	<b>7,20 %</b>	

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

## Valorisation par activité

Les tableaux ci-dessous affichent la part du Groupe Unibail-Rodamco (en valeur brute de marché) :

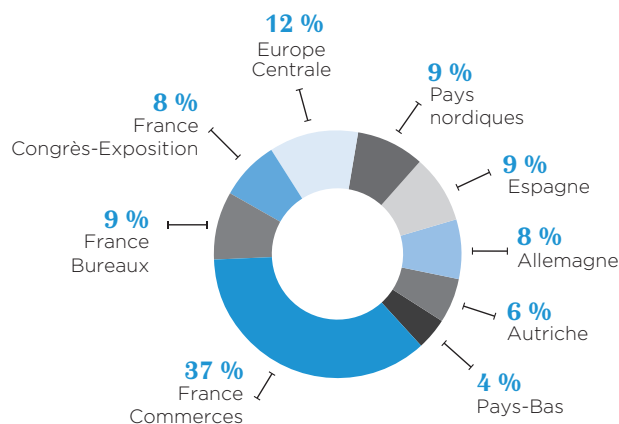
## VALORISATION PAR ACTIVITÉ

Évaluation du patrimoine - 31/12/2017	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	(M€)	%	(M€)	%
Centres Commerciaux	35 408	82 %	31 018	83 %
Bureaux	4 171	10 %	4 146	11 %
Congrès & Expositions	3 063	7 %	1 747	5 %
Services	415	1 %	329	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>43 057</b>	<b>100 %</b>	<b>37 241</b>	<b>100 %</b>

## VALORISATION PAR ACTIVITÉ ET RÉGION

Évaluation du patrimoine de Bureaux	31/12/2017		31/12/2016	
	(M€)	%	(M€)	%
France	3 738	90 %	3 614	89 %
Pays nordiques	173	4 %	190	5 %
Autres pays	260	6 %	241	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 171</b>	<b>100 %</b>	<b>4 045</b>	<b>100 %</b>

Répartition du portefeuille d'actifs par région en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2017, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence :



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

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux	31/12/2017		31/12/2016	
	(M€)	%	(M€)	%
France	15 752	44 %	14 807	45 %
Europe centrale	5 063	14 %	4 385	13 %
Espagne	3 764	11 %	3 556	11 %
Pays nordiques	3 516	10 %	3 490	11 %
Allemagne	3 209	9 %	2 908	9 %
Autriche	2 498	7 %	2 356	7 %
Pays-Bas	1 607	5 %	1 579	5 %
<b>TOTAL</b>	<b>35 408</b>	<b>100 %</b>	<b>33 082</b>	<b>100 %</b>

## PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 par phase :

(Md€)	31/12/2017	31/12/2016
Projets « engagés <sup>(1)</sup> »	1,9	1,9
Projets « contrôlés <sup>(2)</sup> »	5,0	4,9
Projets « exclusifs <sup>(3)</sup> »	0,9	1,2
<b>TOTAL PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>

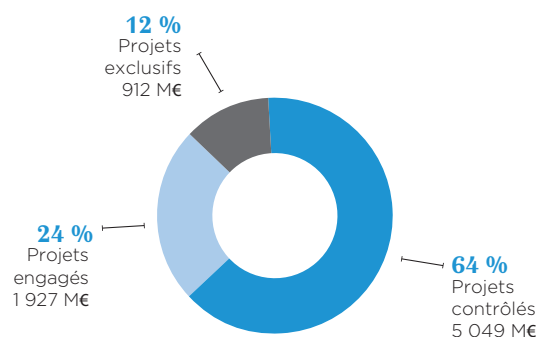
Les arrondis peuvent entraîner des écarts dans les totaux.

(1) Projets « engagés » : projets en construction, pour lesquels Unibail-Rodamco est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus.

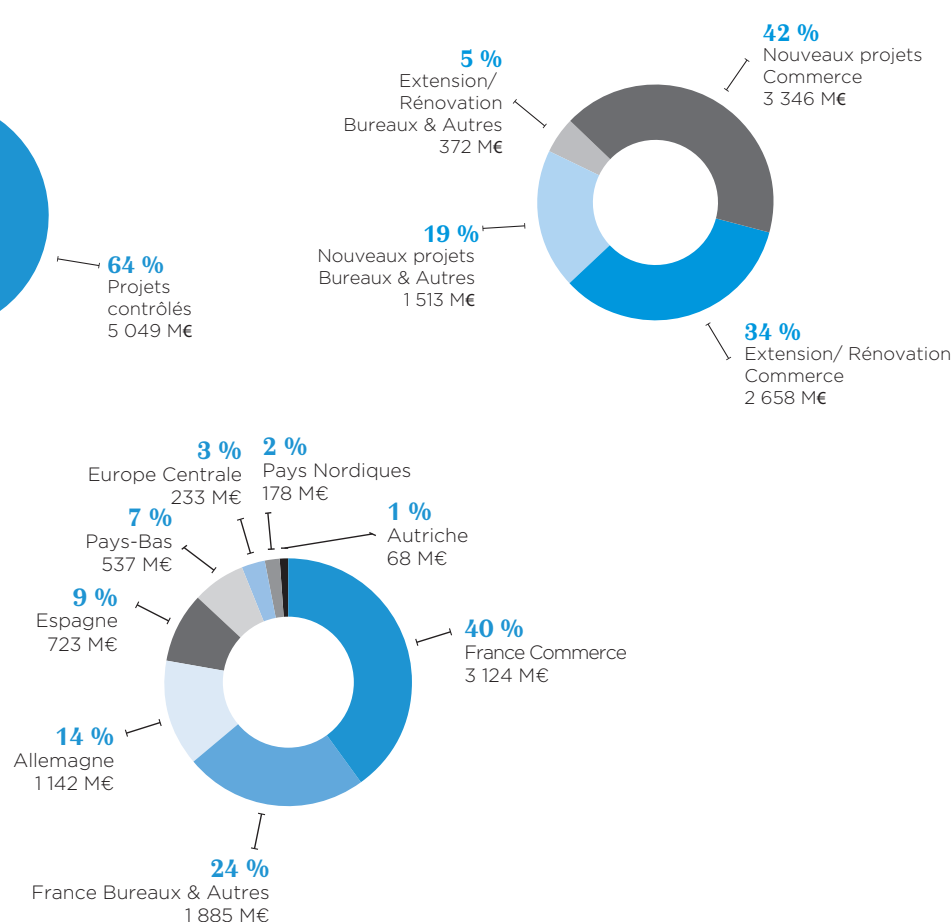
(2) Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et Unibail-Rodamco contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.

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

### PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE <sup>(1)</sup>



### PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR ET PAR RÉGION <sup>(1)</sup>



(1) Les arrondis peuvent entraîner des écarts dans les totaux.

## 1.4. PORTEFEUILLE

## 1.4.1. FRANCE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE</b>											
<b>Carré Sénart (Lieuxaint)</b> <i>Carrefour, Galeries Lafayette, Apple, 1 shopping park, 20 MUS, 169 boutiques et un cinéma</i>	151 800	8 220	2,2	13,6 <sup>(1)</sup>	1994/1999	2002 (C) 2006/2007 (C) 2012 (C) 2017	97,5 %	127 500	100 %	100 %	127 500
<b>Les Quatre Temps (La Défense)</b> <i>Auchan, Castorama, C&amp;A, Toys'R'Us, Apple, 28 MUS, 191 boutiques et un cinéma</i>	139 600	5 400 <sup>(2)</sup>	6,9	42,4	1992/1995/1999 2011 2016	1981 (R) 2006/2008	99,4 %	134 700	53 %	100 %	134 700
<b>Parly 2 (Le Chesnay)</b> <i>Printemps, BHV, Fnac, Simply Market, Habitat, Decathlon, Apple, 15 MUS et 161 boutiques</i>	113 500	4 050	6,1	10,8	2004 2012	1969/1987 (R) 2011 (R) 2015 (C) 2017	95,5 %	87 100	50 %	100 %	87 100
<b>Rosny 2 (Rosny-sous-Bois)</b> <i>Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&amp;A, Apple, 20 MUS, 146 boutiques et un cinéma</i>	111 600	5 050	8,6	14,7	1994 2001 2010 2016	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	99,7 %	32 200 17 500 20 400	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	n.a. 17 500 20 400
<b>Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay)</b> <i>Auchan, Printemps, FNAC, C&amp;A, Apple, Darty, Toys'R'Us, 14 MUS, 150 boutiques et un cinéma</i>	104 000	6 680	6,2	14,7	1994 2007	(R) 2005/2007	98,1 %	66 100	100 %	100 %	66 100
<b>Aéroville (Roissy-en-France)</b> <i>Auchan, 19 MUS, 159 boutiques et un cinéma</i>	83 300	4 720	1,9	8,7		2013	94,5 %	83 300	100 %	100 %	83 300
<b>Le Forum des Halles (Paris 1<sup>er</sup>)</b> <i>FNAC, H&amp;M, Monoprix, Go Sport, 17 MUS, 130 boutiques, 1 UGC Ciné Cité</i>	73 200	1 120	6,8	42,3	1994 2010 2016	1979/1986 (R) 1996 (C) 2016	95,9 %	73 200	65 %	100 %	73 200
<b>So Ouest (Levallois-Perret)</b> <i>Leclerc, H&amp;M, 8 MUS, 91 boutiques et un cinéma</i>	54 300	1 700 <sup>(2)</sup>	8,6	7,4	2006 2010	(C) 2012/2015	95,5 %	48 500	100 %	100 %	48 500
<b>Ulis 2 (Les Ulis)</b> <i>Carrefour, C&amp;A, 7 MUS, 81 boutiques et un cinéma</i>	53 900	3 200 <sup>(2)</sup>	2,5	6,1	1994	1973 (R) 1998/1999	95,6 %	25 100	100 %	100 %	25 100
<b>Bobigny 2 (Bobigny)</b> <i>Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma</i>	26 900	1 110	4	n.a.	2004	1974	66,2 %	7 900	100 %	100 %	7 900
<b>CNIT (La Défense)</b> <i>FNAC, Decathlon, Monoprix, 3 MUS, 23 boutiques et un pôle de restauration</i>	25 800	1 100 <sup>(3)</sup>	6,9	13,6	1999	1989 (R) 2009	97,4 %	25 800	100 %	100 %	25 800
<b>L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay)</b> <i>3 MUS, 77 boutiques</i>	20 600	1 270	6,2	0,9	2005	1986 (R) 2011	71,1 %	20 600	100 %	100 %	20 600
<b>Boutiques Palais des Congrès (Paris 17<sup>e</sup>)</b> <i>Galerie Gourmande, Les Editions du Palais, Palais Maillot, 3 MUS, 58 boutiques et un cinéma</i>	18 900	1 660 <sup>(2)</sup>	8,8	7,4	2008		n.a.	18 900	50 %	100 %	18 900
<b>Galerie Gaité (Paris 15<sup>e</sup>)</b> <i>Darty, 2 MUS, 2 boutiques</i>	14 300	2 030 <sup>(4)</sup>	6,7	1,9	1998	1976 (R) 2000/2001	n.a.	13 000	100 %	100 %	13 000
<b>Carrousel du Louvre (Paris 1<sup>er</sup>)</b> <i>Printemps, Apple, Bose, 2 MUS, 34 boutiques et un pôle de restauration</i>	13 100	670 <sup>(2)(5)</sup>	6,8	16,2	1999	1993 (R) 2009	96,4 %	13 100	100 %	100 %	13 100
<b>Sous-total Centres Commerciaux de la région parisienne</b>											<b>782 700</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

- (1) Fréquentation estimée suite aux problèmes survenus sur les compteurs pendant les travaux.  
(2) Parkings non détenus par le Groupe.  
(3) Les parkings sont la propriété du CNIT C&E et sont partagés entre CNIT C&E, CNIT Bureaux et CNIT Commerces.  
(4) Les parkings sont partagés entre l'hôtel Pullman, la galerie Gaité et les bureaux.  
(5) Les parkings sont partagés entre le centre commercial et le centre des expositions.



Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE</b>											
<b>La Part-Dieu (Lyon)</b> <i>Carrefour, Galeries Lafayette, Décathlon, C&amp;A, BHV, Primark, Monoprix, FNAC, 30 MUS, 195 boutiques et un cinéma</i>	132 000	4 760	1,5	33,3	2004 2016	1975 (R) 2001/2002 (C) 2009/2010 (R) 2011	99,5 %	84 500	100 %	100 %	84 500
<b>La Toison d'Or (Dijon)</b> <i>Primark, Carrefour, Cultura, Boulanger, Apple, 14 MUS et 136 boutiques</i>	78 000	3 700	0,4	8,4	1994 2017	1990 (C) 2013	98,0 %	48 500	100 %	100 %	48 500
<b>Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer)</b> <i>Printemps, H&amp;M, Zara, Primark, FNAC, 20 MUS, 105 boutiques, 1 cinéma et un casino</i>	73 400	3 500	0,9	6,6	2017	(C) 2015	97,4 %	67 200	95 % <sup>(1)</sup>	100 %	67 200
<b>Euralille (Lille)</b> <i>Carrefour, Go Sport, Primark, 19 MUS et 108 boutiques</i>	66 700	2 900 <sup>(2)</sup>	2	16,1	1994 2010	1994 (R) 2015	98,8 %	50 600	76 %	100 %	50 600
<b>Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq)</b> <i>Auchan, C&amp;A, Furet du Nord, 5 MUS et 126 boutiques</i>	57 100	3 050 <sup>(2)</sup>	1,8	11,7		1977 (R) 2004/2006	99,3 %	32 600	100 %	100 %	32 600
<b>Lyon Confluence (Lyon)</b> <i>Carrefour, Joué Club, C&amp;A, Apple, 14 MUS, 73 boutiques et un cinéma</i>	53 500	1 500	1,6	9,4		2012	95,0 %	53 500	100 %	100 %	53 500
<b>Rennes Alma (Rennes)</b> <i>Carrefour, Printemps, 7 MUS et 104 boutiques</i>	46 100	2 690	0,6	7,2	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	99,3 %	32 100	100 %	100 %	32 100
<b>La Valentine (Marseille)</b> <i>Printemps, Darty, FNAC et 70 boutiques</i>	39 400	1 650	1,4	n.a.	2007 2017	1982 (R) 1999	100,0 %	18 300	100 %	100 %	18 300
<b>Sous-total Centres Commerciaux de province</b>											<b>387 300</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Les 5 % restants ont été achetés le 04/01/2018.

(2) Parkings non détenus par le Groupe.

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRES ACTIFS</b>											
<b>Bel-Est (Bagnolet)</b> <i>Auchan, 58 boutiques</i>	48 800	2 000	3,8	n.a.	2010	1992	94,5 %	500 5 000	100 % 35,2 %	100 % 35,2 %	500 1 800
<b>Aquaboulevard (Paris)</b> <i>Decathlon, 1 parc aquatique, 1 centre de fitness, 1 cinéma, zone d'événement, pôle de restauration, 4 boutiques</i>	38 400	1 000	n.a.	n.a.	2006 2008	1990	n.a.	32 400	100 %	100 %	32 400
<b>Maine Montparnasse (Paris)</b> <i>1 boutique Naf Naf</i>	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		100,0 %	200	100 %	100 %	200
<b>Villabe</b> <i>Carrefour, Toys'R'Us, 3 MUS et 53 boutiques</i>	35 300	2 400	1,3	n.a.	2010 2012 2013 2015	1992	61,5 %	4 700 5 800	100 % 48,75 %	100 % 48,75 %	4 700 2 800
<b>Grigny 2 (Grigny)</b> <i>1 MUS, 22 boutiques</i>	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973(R) 2000	87,9 %	1 600	100 %	100 %	1 600
<b>Go Sport (Saintes)</b>	2 500	n.a.	n.a.	n.a.	2007		n.a.	2 500	100 %	100 %	2 500
<b>Sous-total Autres actifs</b>											<b>46 500</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>1 216 500</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

## 1.4.2. FRANCE : PÔLE CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS

Portefeuille au 31/12/2017	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	Description
<b>RÉGION PARISIENNE</b>								
<b>Propriété et exploitation du fonds de commerce</b>								
<b>Paris Porte de Versailles</b> (Paris 15 <sup>e</sup> )	2000	Hall 5 en 2003 Pavillon 7 en 2017	2 500 <sup>(1)</sup>	202 000 <sup>(1)</sup>	50 %	100 %	202 000	6 halls d'expositions (de 19 000 à 70 000 m <sup>2</sup> ), dont un centre de convention avec une salle plénière de 5 200 places
<b>Paris Nord</b> (Villepinte)	2008	Hall 7 en 2010	13 000	245 000	50 %	100 %	245 000	9 halls d'expositions, 45 salles de conférences, dont 3 auditoriums
<b>CNIT</b> (La Défense)	1999	(R) 2007	1 100 <sup>(2)</sup>	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès & Expositions
<b>Espace Grande Arche</b> (La Défense)	2001	(R) 2003	n.a.	5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m <sup>2</sup>
<b>Espace Champerret</b> (Paris 17 <sup>e</sup> )	1989/1995	(R) 2008	1 100 <sup>(3)</sup>	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)
<b>Le Palais des Congrès de Paris</b>	2008	1993	1 500 <sup>(3)</sup>	32 000	50 %	100 %	32 000	82 salles de réunion, 18 salles de conférences, 4 auditoriums
<b>Carrousel du Louvre (Expos)</b> (Paris 1 <sup>er</sup> )	1999	1993 (R) 2016	4 300 <sup>(3)</sup>	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)
<b>Hilton CNIT</b> (La Défense)	1999	(R) 2008	n.a.	10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel
<b>Pullman Paris-Montparnasse Hôtel</b> (Paris 14 <sup>e</sup> )	1998	(R) 2012 <sup>(4)</sup>	2 000 <sup>(5)</sup>	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférence et parking privé <sup>(5)</sup>
<b>Exploitation du fonds de commerce</b>								
<b>Paris, Le Bourget</b>	2008	1952 2005	3 000 <sup>(3)</sup>	80 000	50 %	100 %	n.a.	5 halls d'expositions, 7 salles de conférences, dont 1 auditorium
<b>Palais des Congrès de Versailles</b>	2008	1964	4 300 <sup>(3)</sup>	3 200	45 %	100 %	n.a.	11 salles de conférences, dont 1 auditorium
<b>Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux</b>	2009	(R) 2007	n.a.	3 000	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférences, dont 1 auditorium
<b>Hôtel Salomon de Rothschild</b>	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016	n.a.	1 600	50 %	100 %	n.a.	8 chambres XVIII <sup>e</sup> siècle, 1 salle de réception
<b>Palais des Sports</b> (Paris 15 <sup>e</sup> )	2002	1960	n.a.	n.a.	25 %	25 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places
<b>ACTIFS EN PROVINCE</b>								
<b>Novotel</b> (Lyon Confluence)	2012	(C) 2012	n.a.	7 100	100 %	100 %	7 100	Hôtel Novotel 4 étoiles, 150 chambres
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>599 400</b>	

(1) Parkings et surface GLA totale du complexe impactés par le projet Paris Convention Center.

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

(3) Parkings non détenus par le Groupe.

(4) 382 chambres rénovées sur 957 en 2011 et 2012.

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

### 1.4.3. FRANCE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille* au 31/12/2017	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	% de détention et de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )	Principaux locataires
<b>PARIS ET QUARTIER CENTRAL DES AFFAIRES DE L'OUEST PARISIEN</b>								
<b>Paris 8<sup>e</sup></b>								
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	(R) 2006 (R) 2016	100,0 %	45 300	370	100 %	45 300	Natixis (AEW), Dechert, Parfums Christian Dior, Tikehau, Paul Hastings, Arsène, Rothschild & Cie, ABMC, Doctolib, CMA CGM, Standard Chartered Bank
<b>Paris 15<sup>e</sup></b>								
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	(C) 1998	99,9 %	13 400	140	100 %	13 400	Securitas, Direct Énergie, La Poste
<b>Paris 16<sup>e</sup></b>								
7, place du Chancelier-Adenauer	1999	(R) 2008	100,0 %	12 100	150	100 %	12 100	Unibail-Rodamco
<b>Sous-total « Paris QCA »</b>							<b>70 800</b>	
<b>92 Paris – La Défense</b>								
Les Villages de l'Arche	1999	(R) 2006 (R) 2016 <sup>(1)</sup>	96,7 %	42 100	1 550	100 %	42 100	Orange Cyber Défense, Orange, Genegis, Louvre Hôtels, Ageas, Dalkia
Tour Ariane	1999	(R) 2008 <sup>(2)</sup>	88,7 %	63 600	210	100 %	63 600	Groupe MMC, Arkea, British Telecom France, In'Li, Network Appliance
CNIT (Offices)	1999	(R) 2008	99,0 %	37 100	1 100 <sup>(3)</sup>	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteauform
Majunga		(C) 2014	100,0 %	65 600	270	100 %	65 600	Axa Investment Managers, Deloitte
Michelet-Gallilée	1999	(R) 2010	99,7 %	32 700	130	100 %	32 700	Alstom
<b>Sous-total « Paris – La Défense »</b>							<b>241 100</b>	
<b>92 Issy-les-Moulineaux</b>								
Shift (auparavant Issy Guynemer)	1999	(R) 2012	n.a.	30 600	n.a.	100 %	30 600	En restructuration
<b>Sous-total « Issy »</b>							<b>30 600</b>	
<b>Autres actifs de bureaux à Paris (Paris 14<sup>e</sup>)</b>								
Gaîté-Montparnasse (Bureaux)	1998	(C) 1974	n.a.	9 900	2 030 <sup>(4)</sup>	100 %	9 900	En restructuration
<b>Autres actifs de bureaux à Paris-Ouest (Nanterre et Rueil Malmaison)</b>								
29, rue du Port	2010	(C) 1989	100 %	10 300	90	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France
Le Blériot, 2 rue Louis-Blériot, Rueil Malmaison	2016	(C) 1989	0 %	3 400	70	100 %	3 400	
<b>Sous-total autres actifs à Paris et Paris-Ouest</b>							<b>23 600</b>	
<b>AUTRES</b>								
Tour Rosny, Avenue du Général-de-Gaulle, Rosny-Sous-Bois	2017	(C) 1975	50,9 %	5 900	100	100 %	5 900	
<b>Sous-total autres</b>							<b>5 900</b>	
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>372 000</b>	

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

(1) Rénovation des immeubles Les Villages 3 et Les Villages 4.

(2) Rénovation entre 2004 et 2008.

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

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

## 1.4.4. EUROPE CENTRALE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE</b>											
<b>Centrum Cerny Most (Prague)</b> <i>Superdry, H&amp;M, Nespresso, Mango, Aw Lab, Sinsay, 175 boutiques et un cinéma</i>	106 700	3 800	1,7	11,9	2000	(C) 1997 (C) 2013	100,0 %	106 700	100 %	100 %	106 700
<b>Centrum Chodov (Prague)</b> <i>Armani Exchange, Hugo Boss, Zara, Mango, Vapiano, Douglas, 303 boutiques et un cinéma</i>	101 600	3 450	1,4	14,6	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014 (C+R) 2017	99,4 %	101 600	100 %	100 %	101 600
<b>Metropole Zlicin (Prague)</b> <i>Gant, Reserved, Tous, Rituals, 125 boutiques et un cinéma</i>	55 520	1 800	1,5	7,2	2017	(C) 2002 (C) 2004	n.a.	55 520	50 %	n.a.	n.a.
<b>Sous-total Centres Commerciaux République tchèque</b>											<b>208 300</b>
<b>POLOGNE</b>											
<b>Arkadia (Varsovie)</b> <i>Uterque, Victoria's Secret, H&amp;M, Nespresso, Kiko, Zara, 233 boutiques et un cinéma</i>	117 900	3 900	1,7	19,6	2010	(C) 2004 (C) 2017	99,8 %	78 400	100 %	100 %	78 400
<b>Wroclavia (Wroclaw)</b> <i>H&amp;M, Vapiano, Uterque, Zara, Reserved, Peek &amp; Cloppenburg, 181 boutiques et un cinéma</i>	72 500	2 050	0,7	3,1 <sup>(1)</sup>		(C) 2017	98,9 %	72 500	100 %	100 %	72 500
<b>Galeria Mokotow (Varsovie)</b> <i>&amp; Other Stories, Dior, Uterque, Rolex, Peek &amp; Cloppenburg, Kiehl's, 242 boutiques et un cinéma</i>	68 500	2 160	1,3	12,3	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	99,7 %	68 500	100 %	100 %	68 500
<b>Zlote Tarasy<sup>(2)</sup> (Varsovie)</b> <i>H&amp;M, Zara, Van Graaf, Douglas, Victoria's Secret, Reserved, 200 boutiques et un cinéma</i>	66 400	1 130	2,0	21,7	2007 2012 2013	(C) 2007	n.a.	66 400	100 %	n.a.	n.a.
<b>CH Ursynow (Varsovie)</b> <i>OBI, Auchan, Sephora, Reserved, 31 boutiques</i>	46 600	1 900	1,5	3,9	2014	(C) 1998	n.a.	46 600	50 %	n.a.	n.a.
<b>Wilenska (Varsovie)</b> <i>Kiko, Flying Tiger, Sephora, Sinsay, Stradivarius, 91 boutiques</i>	39 900	1 100	1,7	15,4	2010	(C) 2002	99,3 %	19 100	100 %	100 %	19 100
<b>Sous-total Centres Commerciaux Pologne</b>											<b>238 500</b>
<b>SLOVAQUIE</b>											
<b>Aupark (Bratislava)</b> <i>Zara, H&amp;M, Gant, Kiehl's, Tous, Peek &amp; Cloppenburg, 220 boutiques et un cinéma</i>	56 800	2 220	0,7	11,6	2006 2011	(C) 2001 (R) 2015	100,0 %	51 400	100 %	100 %	51 400
<b>Sous-total Centres Commerciaux Slovaquie</b>											<b>51 400</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>498 200</b>

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

(1) Visites depuis l'ouverture le 17/10/2017.

(2) Non géré par Unibail-Rodamco.

## 1.4.5. EUROPE CENTRALE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>Zlote Tarasy Lumen (Varsovie)</b>	23 700	2007 2012 2013	(C) 2007	23 700	100 %	n.a.	n.a.
<b>Zlote Tarasy Skylight (Varsovie)</b>	22 000	2012 2013	(C) 2007	22 000	100 %	n.a.	n.a.
<b>Wilenska Offices (Varsovie)</b>	13 400	2010	(C) 2002	4 800	100 %	100 %	4 800
<b>Wroclavia Offices (Wroclaw)</b>	8 500		(C) 2017	8 500	100 %	100 %	8 500
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>13 300</b>

## 1.4.6. ESPAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>ESPAGNE</b>											
<b>Parquesur (Madrid)</b> <i>Primark, El Corte Inglés, Media Markt, Leroy Merlin, Zara, Five Guys, Lego, Wagamama, Hollister, Apple, H&amp;M, Cinesa, Alcampo, 196 boutiques</i>	151 200	5 800	5,5	20,2	1994	(C) 1989 (C) 2005	99,9 %	100 700	100 %	100 %	100 700
<b>Bonaire (Valence)</b> <i>Decathlon, H&amp;M, Cortefiel, Zara, Primark, Hollister, C&amp;A, Sfera, 135 boutiques, Retail Park</i>	135 000	5 700	1,8	11,2	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	97,6 %	54 800	100 %	100 %	54 800
<b>La Maquinista (Barcelone)</b> <i>Apple, Zara, SuperDry, Tous, Nike, Diesel, H&amp;M, Hollister, Media Markt, Cinesa, Nespresso, MAC, Carrefour, 222 boutiques et un hypermarché</i>	95 000	5 500	4,5	17,2	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	99,5 %	79 600	51 %	100 %	79 600
<b>La Vaguada « Madrid 2 » (Madrid)</b> <i>Alcampo, El Corte Inglés, C&amp;A, Disney, Zara, Mango, Hema, Adidas, Lego, Xiaomi, 242 boutiques</i>	85 500	3 600	5,9	20,6	1995	(C) 1983 (R) 2003	99,8 %	22 500	100 %	100 %	22 500
<b>Glòries (Barcelone)</b> <i>Carrefour, C&amp;A, Uniqlo, Duet Sport, Sfera, Desigual, Lefties, Bimba y Lola, Fnac, Adidas, Hema, H&amp;M, 142 boutiques</i>	68 800	2 610*	4,5	12,8	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/2015 (R) 2016 (R) 2017	99,9 %	40 800	100 %	100 %	40 800
<b>El Faro (Badajoz)</b> <i>Primark, Media Markt, El Corte Inglés outlet, Bimba y Lola, El Ganso, Zara, H&amp;M, 96 boutiques</i>	66 300	2 840	0,5	6,7		(C) 2012	95,6 %	43 100	100 %	100 %	43 100
<b>Bahía Sur (Cadix)</b> <i>Carrefour, El Corte Inglés, Zara, H&amp;M, 90 boutiques</i>	59 300	3 350	0,6	6,9	1994	(C) 1992 (R) 2005 (R) 2014	99,4 %	24 700	100 %	100 %	24 700
<b>Splau (Barcelone)</b> <i>Primark, Media Markt, Zara, H&amp;M, A Loja do Gato Preto, C&amp;A, Adidas, 153 boutiques</i>	55 000	2 800	4,2	10,0	2011	(C) 2010	99,8 %	55 000	100 %	100 %	55 000
<b>Los Arcos (Séville)</b> <i>Hiperco, C&amp;A, Mango, Zara, 89 boutiques</i>	44 000	1 800	1,5	6,7	1995	(C) 1992 (R) 2002 (R) 2013	96,4 %	17 700	100 %	100 %	17 700
<b>Garbera (Saint-Sébastien)</b> <i>Eroski, Media Markt, Forum, Aki, Zara, Cortefiel, 68 boutiques</i>	40 000	2 780	0,6	4,4	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	99,5 %	25 300	100 %	100 %	25 300
<b>Equinoccio (Madrid)</b> <i>Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Warner Bros, 46 boutiques, Retail Park</i>	36 800	1 410	5,0	3,4	1998	(C) 1998 (R) 2000/2008 (C) 2012 (R) 2015	88,6 %	33 900	100 %	100 %	33 900
<b>Vallsur (Valladolid)</b> <i>Carrefour, Zara, Mango, H&amp;M, Jack &amp; Jones, 96 boutiques</i>	36 000	1 850	0,4	5,5	2002	(C) 1998/2011 (R) 2004/2014	99,2 %	35 200	100 %	100 %	35 200
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>533 300</b>

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

\* Parkings détenus en partie par le Groupe.

## 1.4.7. PAYS NORDIQUES : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>SUÈDE</b>											
<b>Mall of Scandinavia</b> (Stockholm et ses environs) <i>H&amp;M, Zara, Mango, &amp; Other Stories, LEGO Store, Victoria's Secret, 224 boutiques et un cinéma</i>	103 200	3 600	1,6	14,1		(C) 2015	98,9 %	103 200	100 %	100 %	103 200
<b>Täby Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>H&amp;M, G-Star, Apple, Mango, Rituals, Stadium, 260 boutiques et un cinéma</i>	81 400	3 000	1,6	12,5	1997	1968/1969 1975/1992/2015	95,2 %	81 400	100 %	100 %	81 400
<b>Nacka Forum</b> (Stockholm et ses environs) <i>H&amp;M, Zara, Rituals, Media Markt, New Yorker, Ahléns, 142 boutiques</i>	56 400	1 750	1,7	6,2	1996	1990/1997/2008	94,3 %	56 400	100 %	100 %	56 400
<b>Solna Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>Stadium, H&amp;M, Hemköp, Systembolaget, 120 boutiques</i>	50 000	1 270	1,9	6,6	1985	1962/1965 1992/(R) 2012 2013	84,9 %	50 000	100 %	100 %	50 000
<b>Sous-total Centres Commerciaux Suède</b>											<b>291 000</b>
<b>DANEMARK</b>											
<b>Fisketorvet</b> (Copenhague) <i>Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Sport24, 119 boutiques, un cinéma et une salle de sport</i>	59 600	1 600	1,8	8,5	2000	2000 (R) 2013	98,7 %	59 600	100 %	100 %	59 600
<b>Sous-total Centres Commerciaux Danemark</b>											<b>59 600</b>
<b>FINLANDE</b>											
<b>Jumbo (Helsinki)</b> <i>K-Citymarket, Prisma, Clas Ohlson, New Yorker, 125 boutiques</i>	85 100	4 600	1,4	12,1	2005	1999 2005	93,3 %	85 100	34 %	34 %	29 900
<b>Sous-total Centres Commerciaux Finlande</b>											<b>29 900</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>380 500</b>

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

## 1.4.8. PAYS NORDIQUES : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>SUÈDE</b>							
<b>Solna Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>75 unités de bureaux et 108 appartements</i>	29 900	1985	1962/1965/1992	29 900	100 %	100 %	29 900
<b>Täby Centrum</b> (Stockholm et ses environs) <i>49 unités de bureaux</i>	21 500	1997	1968/1969 1975/1992	21 500	100 %	100 %	21 500
<b>Nacka Forum</b> (Stockholm et ses environs) <i>80 unités de bureaux</i>	13 800	1996	1990/1997/2008	13 800	100 %	100 %	13 800
<b>Eurostop Örebro</b> (Örebro) <i>1 hôtel, 111 chambres</i>	4 700	1996	1991/1996/2007	4 700	100 %	100 %	4 700
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>69 900</b>

### 1.4.9. AUTRICHE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRICHE</b>											
<b>Shopping City Süd (SCS) (Vienne)</b> <i>284 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma</i>	199 900	9 770	2,1	25,0	2008	(C) 1976/2002/2012 (R) 2013	99,8 %	137 200	100 %	100 %	137 200
<b>Donau Zentrum (Vienne)</b> <i>258 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma et un hôtel</i>	123 900	3 000	1,8	18,9	2003	(C) 1975/2000/ 2006/2008/ 2010 (R) 2012	98,3 %	123 900	100 %	100 %	123 900
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>261 100</b>

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

### 1.4.10. AUTRICHE : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>AUTRICHE</b>							
<b>Donauzentrum (Vienne)</b> <i>2 bâtiments</i>	10 700	2003	1975 1985	10 700	100 %	100 %	10 700
<b>Shopping City Süd (SCS) (Vienne)</b>	9 200	2008	1989	9 200	100 %	100 %	9 200
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>							<b>19 900</b>

## 1.4.11. ALLEMAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPR)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>CentrO (Oberhausen)</b> <i>Kaufhof, SinnLeffers, Saturn, P&amp;C, H&amp;M, C&amp;A, Apple, Zara, Esprit, 210 boutiques, 37 MUS, 1 cinéma et un pôle de loisir</i>	241 900	12 000	3,3	15,3	2014	(C) 1996	95,9 %	234 600	45 %	n.a.	n.a.
<b>Ruhr Park (Bochum)</b> <i>Kaufland, SinnLeffers, MediaMarkt, Forever 21, H&amp;M, New Yorker, 156 boutiques, 23 MUS et un cinéma</i>	115 800	4 750	3,8	11,3	2012	(C) 1964 (R) 2015	99,4 %	107 100	65 %	100 %	107 100
<b>Paunsdorf Center (Leipzig)</b> <i>Kaufland, MediaMarkt, Esprit, H&amp;M, New Yorker, 188 boutiques, 23 MUS et des bureaux</i>	113 300	7 000	0,9	8,0	2012	(C) 1994 (R) 2012	99,0 %	113 300	26 %	n.a.	n.a.
<b>Gropius Passagen (Berlin)</b> <i>Kaufland, Kult, Kaufhof, P&amp;C, New Yorker, SpieleMax, H&amp;M, 124 boutiques, 13 MUS, 1 cinéma et des bureaux</i>	93 700	2 000	3,0	9,0	2012	(C) 1964 (R) 1997	100,0 %	93 500	10 %	n.a.	n.a.
<b>Höfe am Brühl (Leipzig)</b> <i>MediaMarkt, Müller, H&amp;M, New Yorker, Olymp&amp;Hades, 130 boutiques, 13 MUS et des bureaux</i>	54 600	820	1,1	13,4	2012	(C) 2012	95,0 %	54 600	51 %	100 %	54 600
<b>Pasing Arcaden (Munich)</b> <i>MediaMarkt, Müller, HIT, C&amp;A, H&amp;M, Aldi, 152 boutiques, 12 MUS et des bureaux</i>	52 900	990	2,1	10,9	2012	(C) 2011 (C) 2013	99,5 %	52 900	51 %	100 %	52 900
<b>Palais Vest (Recklinghausen)</b> <i>Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&amp;M, C&amp;A, 119 boutiques et 14 MUS</i>	45 700	970	2,3	9,0	2012	(C) 2014	92,6 %	45 700	51 %	100 %	45 700
<b>Minto (Mönchengladbach)</b> <i>Media Saturn, H&amp;M, Reserved, Sportscheck, Müller, Forever 21, Aldi, 107 boutiques et 17 MUS</i>	41 800	910	1,5	8,4		(C) 2015	96,6 %	41 800	51 %	100 %	41 800
<b>Gera Arcaden (Gera)</b> <i>Kaufland, Medimax, H&amp;M, C&amp;A, New Yorker, 85 boutiques, 12 MUS et des bureaux</i>	38 600	1 310	0,3	7,1	2012	(C) 1998 (R) 2008	96,2 %	38 600	51 %	100 %	38 600
<b>Ring-Center 1 (Berlin)</b> <i>Pandora, H&amp;M, Orsay, Douglas, 89 boutiques</i>	20 600	1 000*	0,7	4,6	1996	(C) 1997	n.a.	20 600	67 %	n.a.	n.a.
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>340 700</b>

Zone de chalandise : à moins de 30 minutes du centre commercial.  
MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

\* Parkings non détenus par le Groupe.



### 1.4.12. PAYS-BAS : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquentation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupation (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>PAYS-BAS</b>											
<b>Stadshart Almere (Almere)</b> <i>Media Markt, H&amp;M, HEMA, Zara, Hudson's Bay, 133 boutiques et 26 MUS</i>	89 500	1 810 <sup>(1)</sup>	1,1	9,4	2002	(C) 2002 (R) 2008	96,4 %	87 500	100 %	100 %	87 500
<b>Stadshart Amstelveen (Amstelveen)</b> <i>De Bijenkorf, H&amp;M, HEMA, Albert Heijn, Zara, 140 boutiques et 19 MUS</i>	83 500	2 780 <sup>(2)</sup>	2,6	9,2	2005	(C) 1960 (R) 1998	98,2 %	57 600	100 %	100 %	57 600
<b>Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)</b> <i>Albert Heijn XL, H&amp;M, Primark, HEMA, Media Markt, 123 boutiques et 16 MUS</i>	77 400	3 330 <sup>(2)</sup>	2,4	10,0	1983	(C) 1983 (R) 2005	95,7 %	52 800	100 %	100 %	52 800
<b>Leidsenhage (Leidschendam)</b> <i>Albert Heijn, HEMA, Jumbo, 81 boutiques et 12 MUS</i>	74 100	1 180 <sup>(2)</sup>	2,4	n.a.	1990	(C) 1971 (R) 2000	n.a.	67 800	100 %	100 %	67 800
<b>Sous-total Centres Commerciaux Pays-Bas</b>											<b>265 700</b>
<b>AUTRES ACTIFS</b>											
<b>De Els (Waalwijk)</b> <i>11 boutiques</i>	14 500	500 <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a.	1 200	100 %	100 %	1 200
<b>Kerkstraat (Hilversum)</b> <i>1 boutique</i>	12 200	70	n.a.	n.a.	1993	n.a.	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
<b>In den Vijfhoek (Oldenzaal)</b> <i>33 boutiques et 3 MUS (Albert Heijn)</i>	8 100	340 <sup>(1)</sup>	n.a.	n.a.	1980	(C) 1980	n.a.	8 000	100 %	100 %	8 000
<b>Zoetelaarpassage (Almere)</b> <i>17 boutiques et 3 MUS (Lidl)</i>	6 700	n.a.	n.a.	n.a.	1983	(C) 1983	n.a.	6 700	100 %	100 %	6 700
<b>Carleijspassage 10 (Venlo)</b> <i>1 boutique et 2 MUS</i>	1 900	n.a.	n.a.	n.a.	1993	(C) 1951	n.a.	1 900	100 %	100 %	1 900
<b>Oosterdijk (Sneek)</b> <i>1 boutique et 1 MUS</i>	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	n.a.	900	100 %	100 %	900
<b>Sous-total Autres actifs aux Pays-Bas</b>											<b>30 200</b>
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>											<b>295 900</b>

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

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

### 1.4.13. PAYS-BAS : PÔLE BUREAUX

Portefeuille au 31/12/2017	Surface GLA totale du complexe (m <sup>2</sup> )	Parkings	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m <sup>2</sup> )	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m <sup>2</sup> )
<b>PAYS-BAS</b>								
<b>Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)</b>	11 500	3 330*	1983/2005	n.a.	10 600	100 %	100 %	10 600
<b>Stadshart Amstelveen (Amstelveen)</b>	6 800	2 780*	2005/2016	(C) 1999	6 500	100 %	100 %	6 500
<b>TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)</b>								<b>17 100</b>

\* Parkings détenus en partie par le Groupe et partagés entre le centre commercial et les bureaux.

## 1.5. RAPPORT D'EXPERTISE IMMOBILIÈRE PRÉPARÉ PAR LES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS

### INSTRUCTIONS DONNÉES AUX EXPERTS ÉVALUATEURS

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2017 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le Document de référence de la Société.

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

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

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

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

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

### FONDEMENTS DES EXPERTISES ET HYPOTHÈSES

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

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

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

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

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

### DATE DE L'ÉVALUATION

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2017.

### 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, et la liste des baux et des unités vacantes ont été mises à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

### SURFACES DES ACTIFS

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

## ANALYSES ENVIRONNEMENTALES ET CONDITIONS DES SOLS

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

## URBANISME

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

## TITRES DE PROPRIÉTÉ ET ÉTATS LOCATIFS

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

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

## ÉTAT DES ACTIFS

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

## TAXATION

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

## CONFIDENTIALITÉ ET PUBLICATION

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

Cordialement,

**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

## 1.6. STRATÉGIE - ACQUISITION DE WESTFIELD

Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco et Westfield ont conclu un accord portant sur l'acquisition de Westfield par Unibail-Rodamco (la "transaction").

Selon les termes de l'accord, Unibail-Rodamco procédera à l'acquisition de Westfield par remise d'actions, plus une somme en numéraire, par le biais d'une procédure de Company and Trust Schemes of Arrangement en Australie. Les porteurs de titres Westfield recevront ainsi 0,01844 titres jumelés Unibail-Rodamco, ainsi que 2,67 US\$ en numéraire pour chaque titre Westfield.

Environ 38,3 millions de titres jumelés Unibail-Rodamco seront émis au profit des porteurs de titres Westfield afin de financer la contrepartie en titres et un montant total de 5,5 MdUS\$ sera payé au titre de la contrepartie en numéraire, correspondant à une répartition de 65% en actions et 35% en numéraire à la date de l'annonce de la Transaction.

Le Conseil de Surveillance et le Directoire d'Unibail-Rodamco soutiennent à l'unanimité la Transaction. Le Conseil d'Administration de Westfield a également recommandé la Transaction à l'unanimité en l'absence d'une offre mieux-disante et sous réserve qu'un expert indépendant conclue que la Transaction est effectuée dans le meilleur intérêt des Porteurs de titres Westfield.

L'accord décrit les étapes devant être entreprises par Unibail-Rodamco et Westfield afin de réaliser la Transaction.

Unibail-Rodamco et Westfield formeront l'un des premiers<sup>(1)</sup> créateurs et opérateurs mondiaux de centres de shopping de destination (communément dénommés centres « Flagships<sup>(2)</sup>») (le « Nouveau Groupe »).

À l'issue de la Transaction, le Nouveau Groupe détiendra et exploitera un des meilleurs portefeuilles d'immobilier commercial au monde, avec un patrimoine (droits inclus) valorisé à plus de 62,0 Md€ (74,4 MdUS\$)<sup>(3)</sup> et un revenu net locatif proportionnel de 2,3 Md€ (2,8 MdUS\$)<sup>(4)</sup> pour 2017, une

hausse respective de 42 % et 41 % par rapport au périmètre actuel d'Unibail-Rodamco.

Le Nouveau Groupe sera principalement concentré sur l'immobilier de commerces, avec 88% de son patrimoine (droits inclus)<sup>(5)</sup> investi en centres de shopping. Les actifs de bureaux du Nouveau Groupe (7% de la valeur<sup>(6)</sup>), principalement situés en région parisienne, et le portefeuille de centres de Congrès & Expositions (6% de la valeur<sup>(7)</sup>)<sup>(8)</sup>, renforçant le potentiel de création de valeur du Nouveau Groupe.

Avec 17 actifs Flagships dans 9 métropoles représentant 86% de sa valeur de patrimoine<sup>(9)</sup>, le portefeuille de Westfield est d'une qualité exceptionnelle et s'intègre parfaitement dans la stratégie d'Unibail-Rodamco. Le rapprochement avec Westfield permettra d'accéder à des marchés particulièrement attractifs : Londres et les meilleures zones de chalandise des Etats-Unis. La transaction permettra de former l'un des premiers créateurs et opérateurs mondiaux de centres de shopping de destination, avec notamment :

- ◆ Un portefeuille de 102 actifs dans 13 pays attirant plus de 1,2 milliard de visites par an ;
- ◆ Certains des meilleurs centres de shopping de destination<sup>(10)</sup> dans les villes les plus prospères du monde, comme Londres, Los Angeles, Munich, New York, Paris, San Francisco, San José, Stockholm, Vienne, Madrid, Varsovie, etc. ;
- ◆ Un ensemble inégalé<sup>(11)</sup> de 56 centres Flagships, représentant 85% de la valeur proportionnelle de son patrimoine de commerces, avec une fréquentation moyenne de 15,2 millions de visites par an, dont Westfield London, Stratford City, Les Quatre Temps, Century City, Le Forum des Halles, Westfield World Trade Center, La Maquinista, Shopping City Süd, Mall of Scandinavia, Centrum Chodov et Arkadia ;
- ◆ Une valeur d'actif moyenne par centre de 647 M€ (1,0 milliard d'euros pour le portefeuille d'actifs Flagships)<sup>(12)</sup>, significativement plus élevée que celle des autres foncières du secteur ;

(1) En valeur brute de marché moyenne des centres commerciaux à 100% parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe, dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017. Estimation à partir de la valeur des actifs à 100% divisée par le nombre de centres commerciaux pour GGP et Simon Property (source : Green Street Advisors). Valeur telle que publiée pour Klépierre.

(2) Les centres de shopping de destination, communément appelés centres « Flagships », désignent les actifs les plus attractifs pour les consommateurs dans une région donnée, occupant de ce fait une place clé dans la stratégie des enseignes pour atteindre et influencer les clients et générer des revenus. Westfield publie et met à jour régulièrement la liste de ses centres Flagships selon des critères prédéfinis : centres emblématiques au sein des meilleures zones de chalandise, réalisant plus de USD 450 Mn de chiffre d'affaires commercial par an, des revenus commerciaux supérieurs à USD 5 300 par mètre carré pour les petites et moyennes surfaces (0-929 m<sup>2</sup>), et bénéficiant de la présence de grands magasins haut de gamme. Les critères appliqués pour identifier les centres « Flagships » d'Unibail-Rodamco comprennent notamment : surface commerciale supérieure à 50 000 m<sup>2</sup>, fréquentation annuelle supérieure à 10 millions de visiteurs, zone de chalandise supérieure à 400 000 habitants et au moins 120 boutiques. Certains centres Flagships ne respectent pas tous les critères mentionnés mais ont le potentiel pour répondre à chacun d'entre eux, à l'exception du Carrousel du Louvre et du CNIT qui sont considérés comme des actifs Flagships malgré leur surface commerciale réduite.

(3) En valeur brute de marché proportionnelle (selon la définition d'Unibail-Rodamco) au 31 décembre 2017. Afin de la rendre comparable, la valeur brute de marché proportionnelle de Westfield a été recalculée selon la méthode d'Unibail-Rodamco en partant des données publiées par Westfield. La valeur brute de marché proportionnelle (selon la définition d'Unibail-Rodamco) au 30 Juin 2017 était de 61,1 Md€ (69,7 MdUS\$) : respectivement 43,0 Md€ (49,1 MdUS\$) pour Unibail-Rodamco et 18,1 Md€ (20,6 MdUS\$) pour Westfield.

(4) En revenu locatif net (selon la définition d'Unibail-Rodamco, i.e. net des incitations au bail) pro forma calculé par intégration proportionnelle au 31 décembre 2017. Respectivement 1,6 Md€ (2,0 MdUS\$) pour Unibail-Rodamco et 0,7 Md€ (0,8 MdUS\$) pour Westfield. En revenu net locatif (selon la définition d'Unibail-Rodamco, i.e. net des incitations au bail) pro forma calculé par intégration proportionnelle au 30 juin 2017, était de 2,3 Md€ (2,7 MdUS\$) : respectivement 1,6 Md€ (1,8 MdUS\$) pour Unibail-Rodamco et 0,7 Md€ (0,8 MdUS\$) pour Westfield.

(5) En valeur brute de marché proportionnelle.

(6) En valeur brute de marché proportionnelle.

(7) En valeur brute de marché proportionnelle.

(8) Services compris.

(9) En valeur brute de marché proportionnelle.

(10) En nombre d'actifs notés A++ par Green Street Advisors parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

(11) En nombre d'actifs notés A++ par Green Street Advisors parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

(12) Sur la base de la valeur à 100% pour chaque centre commercial, parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe, dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017. Estimation à partir de la valeur des actifs à 100% divisée par le nombre de centres commerciaux pour GGP et Simon Property (source : Green Street Advisors). Valeur telle que publiée pour Klépierre.

- ◆ L'addition de deux portefeuilles de projets de développement, pour un montant cumulé de 13,0 Md€<sup>(1)</sup>, comprenant des projets phares<sup>(2)</sup> à Londres, Milan, Hambourg, Bruxelles, Paris, San José, Lyon et d'autres villes de premier plan. Outre le potentiel de croissance organique inhérent à ces projets, Unibail-Rodamco prévoit de bénéficier du savoir-faire et de l'expertise de Westfield en matière d'investissement et de développement ;
- ◆ La création de la première plateforme mondiale<sup>(3)</sup> pour les enseignes et les marques, positionnant le Nouveau Groupe comme un partenaire incontournable pour toutes les enseignes internationales, à travers les zones les plus attractives des Etats-Unis, du Royaume-Uni et d'Europe ;
- ◆ Une équipe de direction expérimentée, bénéficiant des forces et de l'expérience combinées d'Unibail-Rodamco et de Westfield, et de leurs près de 3 700 salariés<sup>(4)</sup>.
- ◆ Un bilan solide : une notation de crédit attendue à l'issue de la Transaction dans la catégorie « A », et un ratio d'endettement pro forma (« LTV ») de 37%<sup>(5)</sup> au 31 décembre 2017, se situant dans la fourchette des objectifs historiques d'Unibail-Rodamco (entre 35% et 45%) ;
- ◆ Des politiques de distribution attractives : Unibail-Rodamco et Newco distribuant en combiné 85 % à 95 % du résultat net récurrent *pro forma* du Nouveau Groupe.
- ◆ Une structure fiscale efficace : le Nouveau Groupe bénéficie du statut REIT (SIIC) en France, en Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

Le rapprochement entre Unibail-Rodamco et Westfield est en parfaite cohérence avec la stratégie de concentration dans les meilleurs actifs de commerce, de bureaux et de congrès & expositions, de différenciation et d'innovation d'Unibail-Rodamco, et ce sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Avec cette Opération, Unibail-Rodamco acquiert un portefeuille d'actifs et de projets de développement de premier plan, géré par une équipe de professionnels expérimentés.

De surcroît, Unibail-Rodamco acquiert une marque emblématique : la marque Westfield, une des plus fortes du secteur, sera progressivement déployée au sein du portefeuille d'actifs Flagships d'Unibail-Rodamco.

Le Nouveau Groupe renforcera sa stratégie d'innovation digitale destinée aux visiteurs et aux enseignes. L'utilisation de services et d'applications innovants (Smart map, Find my car, Connect, Click & Services) et des réseaux sociaux (10 millions de fans et abonnés sur Facebook/Instagram) permettra d'enrichir l'expérience client et de favoriser le développement de communautés avec lesquelles les centres du Nouveau Groupe pourront interagir.

Unibail-Rodamco estime que l'Opération sera relative pour ses Actionnaires dès la première année complète, tant en termes de résultat net récurrent par action que de valeur de l'actif net réévalué par titre pour ses actionnaires<sup>(6)</sup>. Les hypothèses retenues pour le calcul de la relation du résultat net récurrent par action concernent le montant total des synergies en rythme annuel, le montant total et le coût de la dette ainsi que le nombre d'actions à émettre aux porteurs de Titres de Westfield. Concernant le calcul de relation de la valeur de l'actif net réévalué, les hypothèses retenues concernent la valeur actuelle nette des synergies, le coût de la dette ainsi que l'absence de dépréciation du goodwill<sup>(7)</sup>.

De plus, le Résultat Net Récurrent (« RNR ») et le Résultat Net Récurrent par Action, calculé en divisant le résultat net récurrent par le nombre d'actions en circulation, augmenteront.

Unibail-Rodamco a identifié un potentiel de synergies de coûts et de revenus de 100 M€<sup>(8)</sup> en rythme annuel, une opportunité de création de valeur significative pour les actionnaires qui, si elle se réalise, offrira un retour sur investissement supérieur à celui que les deux sociétés pourraient réaliser séparément.

Unibail-Rodamco estime que la majeure partie des synergies annuelles de coûts seront réalisées dans les dix-huit mois suivant la Transaction. Les synergies de revenus en rythme annuel prendront plus de temps à être intégralement réalisées.

(1) «Portefeuille de projets en développement», selon la méthodologie d'Unibail-Rodamco, désigne (i) les projets engagés: projets en construction, pour lesquels Unibail-Rodamco est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus; (ii) les projets contrôlés: projets pour lesquels les études sont très avancées et Unibail-Rodamco contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues; (iii) les projets d'exclusivité sécurisés: projets pour lesquels Unibail-Rodamco détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours. Westfield et Unibail-Rodamco utilisent différentes méthodes de reporting concernant le périmètre et la valorisation de leur portefeuille de développement. Dans ce rapport annuel, les chiffres de Westfield et d'Unibail-Rodamco pris séparément sont ceux publiés par chacune des entreprises, selon leur propre méthodologie. Afin de rendre les chiffres comparables, le calcul du portefeuille proportionnel combiné a été réalisé selon la méthodologie d'Unibail-Rodamco : coût total d'investissement au 31 décembre 2017 pour Unibail-Rodamco, et estimation du coût total d'investissement de Westfield au 31 décembre 2017.

(2) Conçus par les architectes lauréats du prix Pritzker tels que : Herzog & de Meuron, à l'origine de la Tour Triangle située à Paris ; Christian de Portzamparc qui a imaginé les tours Sisters en région parisienne ; Christian de Portzamparc et UNStudio, qui ont dessiné le quartier Überseequartier à Hambourg. Parmi les autres projets figurent le World Trade Center à New-York, conçu par l'architecte espagnol Santiago Calatrava et la Tour Majunga située en région parisienne, imaginée par Jean-Paul Viguier.

(3) En nombre d'actifs notés A++ par Green Street Advisors parmi les groupes cotés d'immobilier commercial aux Etats-Unis et en Europe dont la capitalisation boursière est supérieure à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2017.

(4) Excluant les ca. 200 Westfield qui resteront en poste chez OneMarket après la scission.

(5) Ratio d'endettement (LTV) pro-forma consolidé, droits inclus : dette financière nette / valeur totale du patrimoine consolidé (droits inclus), prenant en compte les ajustements pro forma. Ratio d'endettement pro-forma proportionnel (droits inclus) : 39 %.

(6) En tenant compte des synergies estimées.

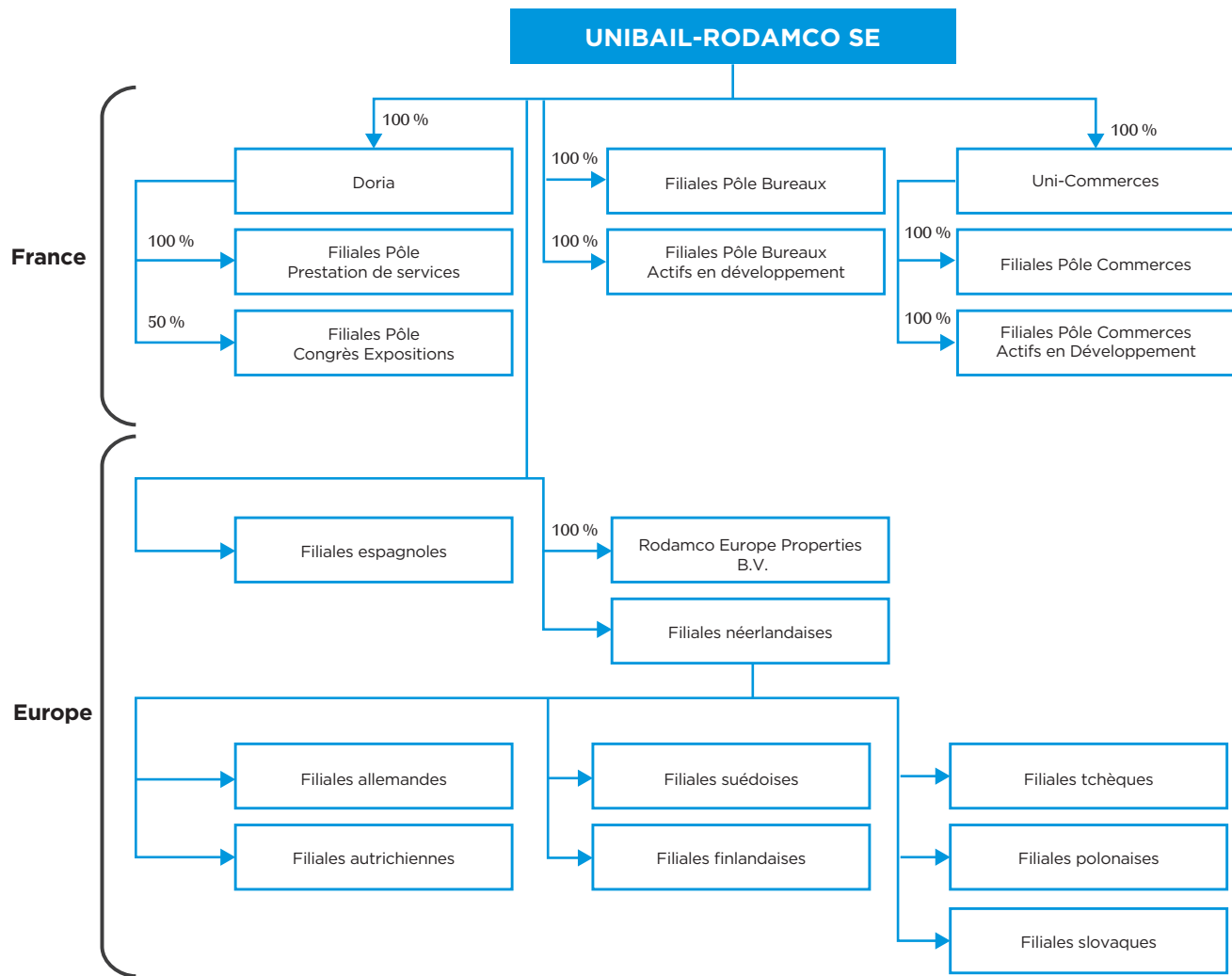
(7) Les calculs se basent sur les hypothèses suivantes :

- Synergies en rythme annuel : 100 millions d'euros par an (dont 40 millions attendus de revenus supplémentaires et 60 millions de réduction des coûts) ;
- Dette : 5,1 milliards d'euros (incluant la partie en numéraire de l'Opération et les coûts de transaction) ;
- Coût de la dette : hypothèse en ligne avec les standards actuels du marché ;
- Contrepartie Scrip : environ 38,3 millions d'actions Unibail-Rodamco seront attribuées aux porteurs de Titres Westfield.

(8) Montant total des synergies annuelles.

## 1.7. L'ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE (AU 31/12/2017)

L'organigramme simplifié du groupe au 31 décembre 2017 est décrit ci-après :



Pour plus de détails, se référer à la section 5.2 note 14.



# 2.

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

<b>2.1.</b>	<b>« BETTER PLACES 2030 » : UNE NOUVELLE FRONTIÈRE</b>	<b>27</b>	<b>2.5.</b>	<b>COLLECTIVE POWER @ UNIBAIL-RODAMCO</b>	<b>87</b>
2.1.1.	Répondre aux grands défis de l'immobilier	27	2.5.1.	Management des carrières et engagement	87
2.1.2.	Gouvernance et management de la RSE	29	2.5.2.	UR Academy - Développer nos talents	88
2.1.3.	Focus sur l'activité Congrès et Expositions	31	2.5.3.	Attirer les meilleurs	89
<b>2.2.</b>	<b>GOVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUÉS</b>	<b>32</b>	2.5.4.	Égalité des chances et inclusion	90
2.2.1.	Gouvernance d'entreprise	32	2.5.5.	Engagement des employés et RSE	92
2.2.2.	Conduite éthique et politique anti-corrupcion	32	2.5.6.	Bien-être au travail	93
2.2.3.	Gestion des risques et des crises	32	2.5.7.	Rétribution de la performance	95
<b>2.3.</b>	<b>ENVIRONNEMENT</b>	<b>33</b>	2.5.8.	Relations sociales	96
2.3.1.	Émissions de gaz à effet de serre du Groupe	33	<b>2.6.</b>	<b>RÉALISATIONS 2017 ET OBJECTIFS « BETTER PLACES 2030 »</b>	<b>97</b>
2.3.2.	Pilier 1 : Less carbon emissions, better buildings	37	<b>2.7.</b>	<b>MÉTHODOLOGIE DE REPORTING</b>	<b>103</b>
2.3.3.	Pilier 2 : Less polluting transport, better connectivity	62	2.7.1.	Méthodologie de reporting des résultats environnementaux et sociétaux	103
<b>2.4.</b>	<b>PARTIES PRENANTES</b>	<b>65</b>	2.7.2.	Méthodologie de reporting des résultats sociaux	107
2.4.1.	Communautés et autorités locales	66	2.7.3.	Audit et certification du reporting par un tiers indépendant	108
2.4.2.	Administrations fiscales et fiscalité	70	<b>2.8.</b>	<b>RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT</b>	<b>109</b>
2.4.3.	Clients & visiteurs	71	<b>2.9.</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>111</b>
2.4.4.	Locataires & enseignes	72	2.9.1.	Mesures de performance durable de l'EPRA	111
2.4.5.	Prestataires et achats responsables	74	2.9.2.	GRI Standards	115
2.4.6.	Organisations professionnelles	76	2.9.3.	Grenelle II, Article 225	121
2.4.7.	Investisseurs et actionnaires	76			





## 2.1. « BETTER PLACES 2030 » : UNE NOUVELLE FRONTIÈRE

### 2.1.1. RÉPONDRE AUX GRANDS DÉFIS DE L'IMMOBILIER

Depuis 2007, Unibail-Rodamco a défini une stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) ambitieuse. Cette stratégie est reconnue par les principales agences de notation extra-financières qui positionnent le Groupe parmi les entreprises les plus durables dans le secteur de l'immobilier commercial. Entre 2006 et 2015, le Groupe a atteint une réduction cumulée de 33,8 % de son intensité énergétique et de 65,1 % de son intensité carbone. Par ailleurs, le Groupe a atteint un niveau de certification inégalé sur son portefeuille, avec 51 centres commerciaux certifiés BREEAM In-Use en Europe.

En 2016, Unibail-Rodamco a décidé d'accélérer sa stratégie RSE en s'engageant dans une nouvelle ambition à long terme, « Better Places 2030 », pour répondre aux grands défis du secteur de l'immobilier :

- ◆ transition vers une économie moins carbonée, dans la lignée des engagements de la COP 21 ;
- ◆ anticipation des nouveaux modes de mobilité durable ;
- ◆ pleine intégration des activités du Groupe dans leurs territoires, en partenariat avec les communautés locales.

Cette approche globale RSE d'Unibail-Rodamco concerne l'ensemble de la chaîne de valeur et des activités du Groupe, intégrant la conception et la construction de ses nouveaux projets de développement, les travaux de rénovation ou d'extension de ses actifs existants, l'exploitation au quotidien de ses ensembles immobiliers, y compris la consommation énergétique des enseignes présentes dans ses centres commerciaux, les déplacements de ses visiteurs et de ses collaborateurs, la logistique des enseignes, jusqu'à la contribution au développement des communautés locales, et l'engagement de tous ses collaborateurs en faveur des objectifs RSE du Groupe.

L'engagement le plus emblématique de ce programme est l'objectif de réduction de 50 % de l'empreinte carbone du Groupe entre 2015 et 2030 : Unibail-Rodamco est ainsi le premier acteur de l'immobilier commercial coté à s'engager sur une stratégie aussi complète et volontariste, en intégrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Les objectifs associés à « Better Places 2030 » sont détaillés dans la section 2.6.

Le programme « Better Places 2030 » s'articule autour de quatre piliers :

« Better Places 2030 »	Principaux engagements 2015-2030	Leviers clés
<b>Pilier 1</b> Less carbon emissions, better buildings	Réduire de 35 % l'empreinte carbone liée à la construction Réduire de 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs existants	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ mesure de l'empreinte carbone de tout projet de développement</li> <li>◆ approche « construction sobre » dès la conception</li> <li>◆ sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone</li> <li>◆ partenariats ciblés avec les entreprises de construction et de matériaux</li> <li>◆ poursuite des efforts de réduction énergétique</li> <li>◆ achat d'électricité renouvelable pour les besoins des centres et des locataires</li> <li>◆ passage à l'éclairage LED pour les centres et les locataires</li> </ul>
<b>Pilier 2</b> Less polluting transport, better connectivity	Réduire de 50 % l'empreinte carbone liée aux transports 75 % des visiteurs se rendant dans les centres du Groupe par un moyen de transport durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ connexion à des modes de transport durables pour les projets de développement</li> <li>◆ offre étendue de solutions de transport durable pour les actifs existants</li> <li>◆ développement de services de logistique mutualisée pour les livraisons des commerçants dans les zones urbaines denses</li> </ul>
<b>Pilier 3</b> Less local unemployment, better communities	100 % des centres commerciaux du Groupe engagés dans le soutien à l'emploi local et au développement économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ formation des jeunes peu qualifiés et accompagnement dans leur recrutement par nos locataires et prestataires de service dans les centres du Groupe</li> <li>◆ organisation d'événements en partenariat avec une ONG locale dans les centres du Groupe</li> <li>◆ développement de la communauté des employés du site et des locataires</li> </ul>
<b>Pilier 4</b> Less top down, better collective power	100 % des collaborateurs du Groupe engagés dans le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ définition d'objectifs RSE individuels pour les collaborateurs du Groupe</li> <li>◆ « <i>Solidarity Day</i> » pour tous les collaborateurs</li> <li>◆ flotte de véhicules de fonction hybrides ou électriques</li> <li>◆ accompagnement des éco-comportements</li> <li>◆ développement de l'open-innovation avec des start-ups répondant aux objectifs RSE du Groupe</li> </ul>

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

« Better Places 2030 » : une nouvelle frontière

Ce programme répond aux enjeux matériels d'Unibail-Rodamco, mis à jour en 2015. En effet, l'étude de matérialité a permis d'identifier les principaux enjeux présentant les potentiels de création de valeur les plus importants tant pour Unibail-Rodamco que pour ses parties prenantes. Cette vision permet au Groupe d'allouer ses efforts et ses ressources sur les thématiques RSE adressant les principaux risques et opportunités, de définir ses objectifs à long terme et de communiquer de manière transparente sur ces thématiques les plus stratégiques.

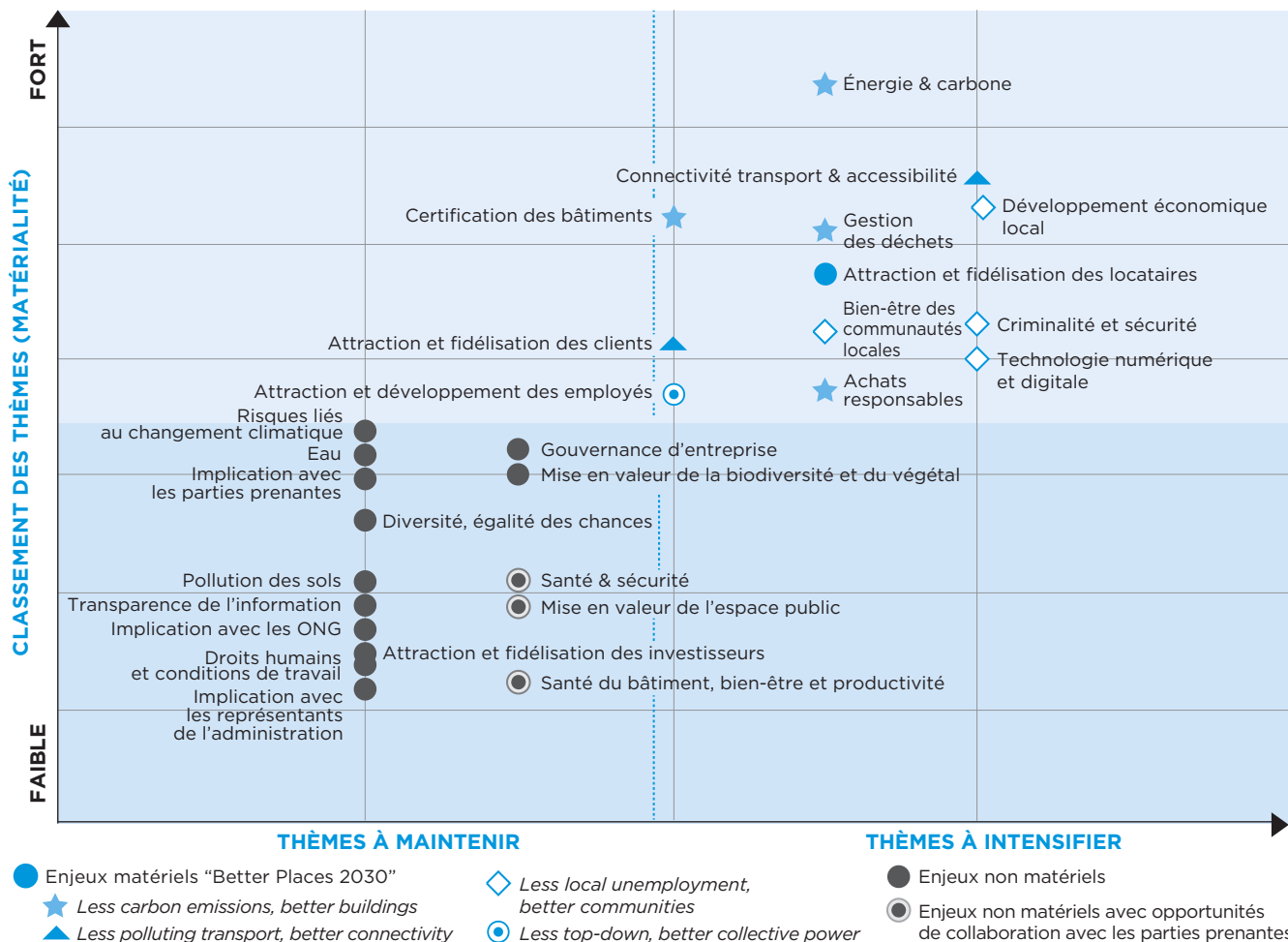
Les conclusions de cette étude de matérialité permettent de positionner les différentes thématiques du développement durable, sur une matrice organisée selon les axes suivants :

- ◆ verticalement : impact sur la création de valeur, apprécié en termes de risques et d'opportunités pour le Groupe, selon différents niveaux :
  - élevé : principales opportunités de création de valeur ; priorités les plus élevées, alignées avec les leviers dont dispose Unibail-Rodamco pour développer la valeur de ses actifs,

- moyen : thématiques à maîtriser et à adresser dans la stratégie RSE d'Unibail-Rodamco pour gérer activement les risques et répondre aux attentes des parties prenantes, mais ayant un impact limité sur la valeur du Groupe,
- faible : thématiques les moins importantes présentant un faible impact sur la valeur du Groupe ; à traiter au travers de plans d'action opérationnels et d'objectifs internes ;
- ◆ horizontalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie droite du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien couverts et maîtrisés.

Pour illustrer ces classements, l'étude de matérialité positionne les enjeux tels que la transition énergétique ou le développement économique local parmi les domaines clés pour les activités d'Unibail-Rodamco. En revanche, se situant majoritairement dans des métropoles fortement peuplées d'Europe continentale, les activités du Groupe ont, de ce fait, un impact réduit sur la protection de la biodiversité ou des ressources hydriques.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO



## 2.1.2. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE LA RSE

### Gouvernance de la RSE et du programme « Better Places 2030 »

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, le contrôle et l'exécution opérationnelle du plan « Better Places 2030 » sont assurés grâce à une gouvernance établie autour de deux priorités :

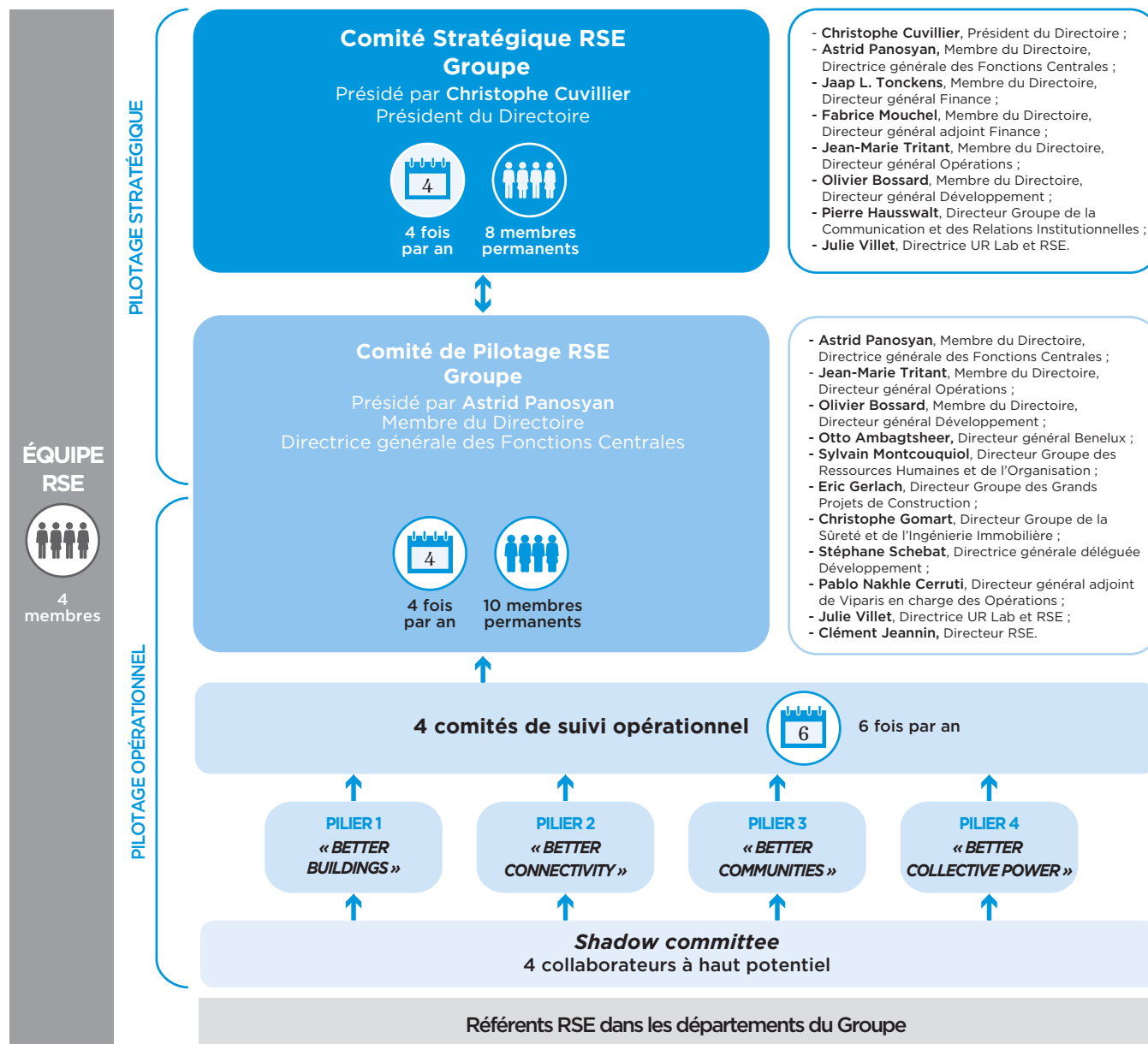
- ◆ piloter la performance RSE en assurant la parfaite intégration des nouveaux objectifs du plan « Better Places 2030 » aux processus métiers, de décision et activités du Groupe ;

- ◆ prendre en compte, mobiliser et fédérer l'ensemble des parties prenantes et les employés du Groupe pour atteindre collectivement les objectifs du programme « Better Places 2030 ».

Une équipe RSE dédiée est chargée d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Groupe. Cette équipe coordonne les référents RSE des directions opérationnelles, 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 UR Lab & RSE Groupe et pilotée par Clément Jeannin, Directeur RSE Groupe, sous la responsabilité d'Astrid Panosyan<sup>(1)</sup>, Membre du Directoire, Directrice générale Fonctions Centrales.

2.

#### VUE D'ENSEMBLE DE LA GOUVERNANCE RSE DU GROUPE



(1) Directement rattachée au Président du Directoire.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

« Better Places 2030 » : une nouvelle frontière

**Le Comité stratégique RSE Groupe** définit la stratégie, fixe des objectifs, arbitre et contrôle l'exécution du plan RSE. Composé de huit membres dont l'ensemble des membres du Directoire, il se réunit quatre fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Conseil de Surveillance chaque trimestre. Ce comité est présidé par Christophe Cuvillier, Président du Directoire.

**Le comité de pilotage RSE Groupe** pilote l'exécution du plan RSE, définit les orientations stratégiques, les objectifs prioritaires du plan RSE, valide et prépare les décisions qui nécessitent un arbitrage par le Comité stratégique RSE du Groupe. Composé de 10 membres dont trois membres du Directoire, il se réunit quatre fois par an et rend compte de ses avancées et résultats au Directoire chaque trimestre dans le cadre du Comité stratégique RSE Groupe. Ce comité est présidé par Astrid Panosyan, Membre du Directoire, Directrice générale Fonctions Centrales.

**Les comités de suivi opérationnel** organisent, coordonnent et assurent le suivi des actions stratégiques des quatre piliers du plan « Better Places 2030 », avec l'appui de l'équipe RSE Groupe. Ces comités sont présidés par deux Directeurs de différentes Directions opérationnelles du Groupe et se réunissent six fois par an avec les **référents RSE** et les chefs de projets concernés par les initiatives stratégiques lancées dans chaque pilier.

Les membres invités sont :

- ◆ les collaborateurs du Groupe impliqués sur un projet donné en relation avec les actions prioritaires des piliers ;
- ◆ les membres du « **shadow committee** » composé de talents à haut potentiel, chargés de nourrir la réflexion RSE du Groupe.

### Intégration aux processus clés et aux activités

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

- ◆ dans le cadre de son processus d'acquisition d'actifs, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- ◆ les projets de développement sont régulièrement évalués au travers des « Design Guidelines » afin de garantir les meilleurs standards (critères de performance environnementale et de retours d'expérience d'exploitation liés à la certification BREEAM) pour les projets à livrer ;
- ◆ chaque actif géré est doté d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance spécifiques, revus au moins une fois par an ;
- ◆ le département d'audit interne réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par le Groupe pour chaque activité du Groupe. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire, ainsi qu'aux départements concernés ;
- ◆ les procédures de recrutement et d'évolution de carrière sont garantes de la promotion de l'égalité et de la diversité, et permettent aux collaborateurs du Groupe d'acquiescer les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières attractives ;
- ◆ les processus de décision du Groupe intègrent des indicateurs de performance RSE en ligne avec le programme « Better Places 2030 ». Depuis 2017, toutes les revues budgétaires d'actifs, que ce soit pour les choix d'investissements d'actifs en exploitation, le suivi des projets de construction, ou encore les décisions d'investissement immobilier, présentent des critères de type

performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable, implication des preneurs et engagement sociétal, revus au même titre que les indicateurs économiques et financiers.

La mise en œuvre effective de ces processus est vérifiée annuellement au travers d'audits et de certifications externes.

### Engagement RSE de l'ensemble de l'organisation

En 2017, des objectifs quantitatifs RSE ont été intégrés dans la Politique de Rémunération variable de tous les membres du Directoire, du Comité de Direction Groupe et des équipes de direction des pays. Ces objectifs RSE ont été établis sur la base de critères RSE précis et chiffrés communiqués dans la section 3.2.3. Rapport sur les rémunérations de l'année fiscale 2017 - Say on pay du présent rapport. Ils seront étendus à l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour l'année 2018. L'entière responsabilité de la réalisation des objectifs RSE incombe au membre concerné du Directoire, et est déléguée au Directeur Général de chaque région, qui s'assure de la bonne intégration des outils et processus nécessaires dans les pratiques opérationnelles de ses équipes.

Des initiatives et des objectifs pertinents en cohérence avec le nouveau programme RSE, sont identifiés et mis en œuvre en étroite collaboration avec chacun des différents départements représentés au sein du Groupe : Investissement, Développement, Finances, Opérations, Gestion Technique, Marketing, Commercialisation, Juridique et Ressources Humaines.

Pour chacun des sites, les équipes de gestion d'actifs et de direction de centre jouent un rôle central dans la stratégie RSE du Groupe. Ils sont chargés de tisser d'étroites relations avec les locataires et les communautés locales et de coopérer avec les fournisseurs afin de veiller à ce que l'exploitation quotidienne soit en ligne avec les objectifs « Better Places 2030 ».

Lorsque des objectifs dépendent de facteurs externes, notamment l'avis des copropriétaires des ensembles immobiliers gérés, le Groupe anticipe et coopère avec ces derniers afin d'atteindre les objectifs fixés. Enfin, lorsque les résultats dépendent de facteurs qui ne peuvent être contrôlés, tels que les conditions climatiques, le Groupe s'attache à identifier et atténuer les risques associés.

### 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. Depuis 2016, un module de formation RSE en ligne a été déployé à l'attention de l'ensemble des salariés. Par ailleurs, des formations techniques dédiées sont proposées aux équipes concernées. Elles portent par exemple sur la certification ou la réglementation environnementales. Des notes, guides et supports de formation en lien avec des sujets RSE nouveaux sont également régulièrement rédigés, partagés avec les équipes concernées et proposés en libre accès sur la plateforme de formation du Groupe (présentation « le carbone pour les nuls », instructions sur « le reporting des baux verts V2 », etc.).

De plus, en 2017, des formations alignées sur la nouvelle vision stratégique ont été développées et dispensées dans le Groupe, de manière à assurer une parfaite compréhension des enjeux et le développement des compétences techniques nécessaires à la réalisation de certains objectifs de « Better Places 2030 ». Des formations spécifiques sur le changement climatique et sa prise en compte dans les métiers ont ainsi été dispensées en 2017, comme une formation sur l'évaluation de l'empreinte carbone des projets de développement (pour plus de détails, se référer au paragraphe Sustainable Design Attitude de la section 2.3.2.1. Systèmes de Management Environnemental).

### 2.1.3. FOCUS SUR L'ACTIVITÉ CONGRÈS ET EXPOSITIONS

Avec chaque année 10 millions de visiteurs, 1 000 manifestations et 10 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 son plan stratégique « Viparis 2030 ». Cette nouvelle politique RSE définit les enjeux majeurs et les engagements de Viparis pour les prochaines années et se structure en 4 thèmes clefs :

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 nouvelle ambition, Viparis veut, par sa position de leader, contribuer à la transformation des pratiques de la filière vers plus de durabilité.

Dans un souci d'harmonisation de la vision et de partage des bonnes pratiques en matière de RSE au sein du Groupe, Viparis est intégré à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018 dans les instances de gouvernance de la RSE du Groupe (voir section 2.1.2.).

2.

## 2.2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES

Les principes de gouvernance d'entreprise, de comportement éthique et de gestion des risques d'Unibail-Rodamco assurent la stabilité et la fiabilité nécessaires à une croissance et à des performances durables.

Le Pacte Mondial de l'ONU a pour but de promouvoir la responsabilité sociétale dans les entreprises. En qualité de signataire de ce pacte depuis 2004, Unibail-Rodamco s'engage à adopter, soutenir et appliquer dans sa sphère d'influence les dix principes universellement reconnus concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

### 2.2.1. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La structure de gouvernance et le *Compliance Book* d'Unibail-Rodamco sont présentés dans le chapitre 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération.

### 2.2.2. CONDUITE ÉTHIQUE ET POLITIQUE ANTI-CORRUPTION

Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco est présenté dans le chapitre 6. Facteurs de risques et contrôle interne.

### 2.2.3. GESTION DES RISQUES ET DES CRISES

Le dispositif de gestion des risques du Groupe est présenté dans le chapitre 6. Facteurs de risques et contrôle interne.

Dans le cadre de l'étude de matérialité, les risques à long terme d'Unibail-Rodamco dans le domaine du développement durable ont été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les actifs et sur la valeur du Groupe. Chaque thématique matérielle a été pondérée en fonction de son niveau de risque potentiel, puis a été hiérarchisée. En appréciant leur probabilité et leur importance, l'étude a ainsi identifié les risques les plus importants.

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

Les risques encourus par les activités du Groupe peuvent potentiellement l'exposer aux problématiques suivantes : une augmentation des primes d'assurance, une hausse des coûts d'exploitation concernant l'énergie, l'eau et la maintenance, des risques d'inondations et de dysfonctionnement des activités commerciales du fait d'événements météorologiques extrêmes, y compris des problèmes affectant les infrastructures locales hors du contrôle du Groupe. Il est toutefois peu probable que les activités du Groupe aient à subir des effets dus à des inondations par les marées, à des variations de température extrêmes, à la sécheresse, à des déplacements de population car conformément à sa stratégie, Unibail-Rodamco concentre son activité sur les grandes villes d'Europe continentale, peu exposées à ces risques. En 2012, une étude spécifique a été menée afin d'évaluer l'exposition de l'ensemble du Groupe (y compris les actifs en Allemagne) au risque d'inondations et de tremblements de terre : sa conclusion a montré que très peu d'actifs sont localisés dans des zones présentant de tels risques. De plus, 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 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 sécurité. L'impact financier potentiel lié aux risques identifiés est pris en considération pendant la phase de *due diligence*. Au nombre des problèmes couverts figurent notamment la pollution des sols et les risques liés au changement climatique, l'amiante, les risques légionnelles et les rayonnements électromagnétiques.

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique, le Groupe s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat, à travers les engagements pris dans le cadre de « Better Places 2030 ».



## 2.3. ENVIRONNEMENT

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie RSE « Better Places 2030 », le Groupe s'engage à réduire de moitié (- 50 %) entre 2015 et 2030 son empreinte carbone totale, intégrant l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ceci constitue l'engagement le plus emblématique et volontariste de son programme, et un positionnement pionnier dans le secteur de l'immobilier commercial coté. En effet, cet engagement porte, pour la première fois, sur un périmètre complet d'actions couvrant à la fois les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités du Groupe, mais aussi celles de ses parties prenantes pour lesquelles il considère avoir une capacité d'influence.

Ainsi, l'objectif du Groupe intègre non seulement les émissions liées aux énergies communes qu'il achète pour le fonctionnement de ses ensembles immobiliers (Scopes 1 et 2), mais surtout les émissions induites du Scope 3, qui représentent la majorité des émissions de gaz à effet de serre des entreprises, en particulier les suivantes :

- ◆ les émissions de gaz à effet de serre générées par la construction de ses projets de développement, correspondant aux émissions liées aux énergies nécessaires à l'extraction, la fabrication, le transport et la mise en œuvre des matériaux de construction ;
- ◆ les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques privatives de ses locataires ;
- ◆ et enfin celles liées aux déplacements des occupants des immeubles et surtout des visiteurs de ses centres commerciaux, quels que soient les modes de transport utilisés.

L'objectif de réduction de l'empreinte carbone du Groupe entre 2015 et 2030 se décline ainsi en 3 objectifs bas-carbone complémentaires portant sur les émissions liées à la construction, à l'exploitation des bâtiments et aux déplacements des visiteurs :

- ◆ - 35 % de l'intensité carbone liée à la construction des nouveaux projets de développement ;
- ◆ - 70 % de l'intensité carbone liée à l'exploitation des actifs existants détenus et gérés ;
- ◆ - 50 % de l'intensité carbone liée aux transports des visiteurs des centres commerciaux.

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, en premier lieu les locataires et les prestataires et fournisseurs. Elle repose aussi sur des partenariats forts avec des industriels et des start-ups afin d'accélérer la transformation en particulier dans le domaine de la construction bas-carbone et des nouvelles solutions de mobilité durable.

Les premières actions et initiatives lancées dans ce cadre sont intégrées dans les différentes parties de ce chapitre (énergie, transport, matériaux...), qui rend compte de la performance environnementale du Groupe et des réalisations de ce nouveau programme au travers de d'indicateurs de pilotage opérationnel courants et de nouveaux indicateurs « Better Places 2030 ».

En parallèle du travail réalisé pour atteindre les objectifs climat mentionnés ci-dessus, le Groupe poursuit ses actions opérationnelles touchant à un large champ environnemental, et notamment en matière de sélection des matériaux, de gestion de l'eau, des déchets, ainsi qu'en faveur de la biodiversité.

L'ensemble des méthodologies et processus de suivi des informations environnementales publiées dans la suite de ce chapitre figurent au chapitre 2.7 « Méthodologie de Reporting ».

### 2.3.1. ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU GROUPE

L'empreinte carbone permet de mieux mesurer l'ensemble des émissions liées aux activités du Groupe et d'identifier les responsabilités des différents acteurs en vue d'améliorer sa stratégie carbone. Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », le Groupe a actualisé son bilan carbone pour les années 2015 et 2017. Ce travail a été réalisé dans la continuité des deux premiers bilans carbone réalisés en 2009 et 2012, et dont la méthodologie a été adaptée pour prendre en compte de nouveaux indicateurs.

#### Méthodologie

La méthode de quantification des émissions définie est basée 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 fait l'objet d'un référentiel méthodologique spécifique.

Pour définir la méthodologie de calcul du bilan carbone total de ses activités, Unibail-Rodamco a choisi l'approche dite du « contrôle opérationnel » sur l'ensemble de sa chaîne valeur : consolidation de l'ensemble des émissions liées aux opérations pour 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 (CO<sub>2</sub>) ; le méthane (CH<sub>4</sub>) ; l'oxyde nitreux (N<sub>2</sub>O) ; l'hexafluorure de soufre (SF<sub>6</sub>) ; les hydrofluorocarbures (HFC) ; les hydrocarbures perfluorés (PFC).

Ces émissions globales de gaz à effet de serre sont exprimées en équivalent carbone (CO<sub>2</sub>eq).

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini comme suit :

- ◆ périmètre organisationnel :
  - actifs détenus et gérés : centres commerciaux et bureaux <sup>(1)</sup> (règles de sélection identiques au périmètre de reporting environnemental),
  - projets de développements,
  - employés du Groupe et siège social ;
- ◆ périmètre opérationnel : ensemble des activités pour lesquelles le Groupe dispose du contrôle opérationnel direct ou d'une capacité d'influence.

Postes d'émissions : 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. Afin de répondre au Décret du 19 août 2016 (n° 2016-1138 modifiant l'article L. 225-102-1 du Code de commerce) pris en application de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 173, loi n° 2015-992 du 17 août 2015) Unibail-Rodamco, calcule son empreinte carbone sur

un Scope 3 élargi détaillé dans le tableau ci-dessous, mesurant ainsi les émissions indirectes significatives sur l'ensemble de la 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 - Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco,
- Scope 3 associé - Responsabilité des parties prenantes sur laquelle Unibail-Rodamco dispose d'une capacité d'influence mais sans contrôle direct ;
- ◆ année de référence : 2015 ;
- ◆ mode de publication : 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 pays).

### SCOPES 1 ET 2 (CENTRES COMMERCIAUX, BUREAUX, SIÈGE SOCIAL)

<b>Scope 1</b>	Émissions directes des sources fixes de combustion : consommation de gaz et de fioul dans les parties communes
	Émissions directes des sources mobiles à moteur thermique : carburant utilisé par les véhicules de société
	Émissions directes fugitives : fuites de fluides frigorigènes
<b>Scope 2</b>	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité dans les parties communes (production 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

<b>Scope 3 géré</b> Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	Émissions liées à la production d'énergie non incluse dans les Scopes 1 et 2 (extraction, production et transport du fioul, de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur et du froid) : transport et distribution en amont de l'énergie consommée par les parties communes
	Achats de produits et services : dépenses d'exploitation quotidienne des sites, telles que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, la fourniture d'énergie et des fluides, les dépenses marketing (OPEX), et l'achat de fournitures de bureau (siège social)
	Immobilisations : matériel informatique sur site, véhicules de société
	Déchets : gestion et élimination des déchets
	Déplacement domicile travail des salariés Unibail-Rodamco entre leur domicile et leur lieu de travail
	Déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco en avion, en train et en taxi
<b>Scope 3 associé</b> Responsabilité des parties prenantes	Nouveaux projets de développement/coûts engagés pendant l'année en cours : brownfield/greenfield et extension/rénovation
	Transport des visiteurs et des clients : déplacements amont-aval des visiteurs, des clients et des occupants pour se rendre sur les centres commerciaux et aux bureaux du Groupe
	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 ;
- ◆ actifs en *leasing* amont ;
- ◆ transport de marchandises aval ;
- ◆ utilisation des produits vendus ;
- ◆ fin de vie des produits vendus ;
- ◆ franchise aval ;
- ◆ autres émissions indirectes.

(1) L'activité de Viparis n'est pas intégrée au bilan carbone du Groupe. L'empreinte carbone de celle-ci est calculée de manière séparée par Viparis.



## Bilan carbone du Groupe

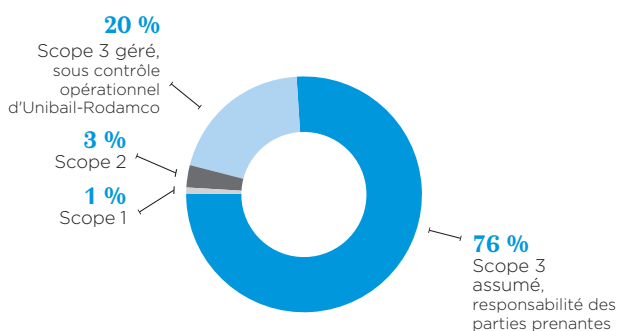
Le bilan carbone de l'année 2015 a été recalculé selon la méthodologie présentée précédemment afin de constituer le point de référence de la stratégie « Better Places 2030 ».

### BILAN CARBONE 2015 DU GROUPE SELON LES MÉTHODES « MARKET-BASED » ET « LOCATION BASED (1)»

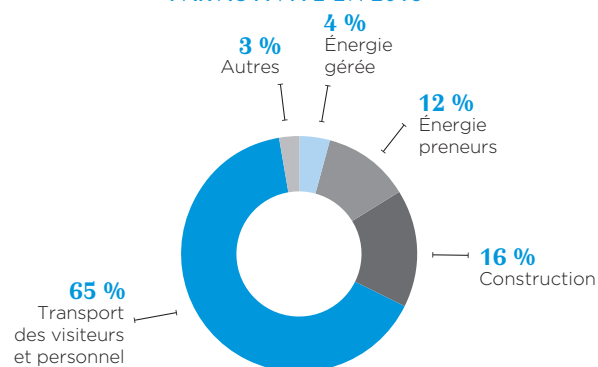
	Empreinte carbone (tCO <sub>2</sub> eq)	
	Méthode "Market-Based"	Méthode "Location-Based"
Scope 1	19 508	19 508
Scope 2	58 468	93 042
Scope 3 Géré - contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	390 767	394 507
Scope 3 Assumé - responsabilité des parties prenantes	1 525 073	1 499 009
<b>TOTAL</b>	<b>1 993 816</b>	<b>2 006 065</b>

2.

### RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE PAR SCOPE EN 2015



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



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 mais surtout d'agir sur les enjeux carbone prioritaires du Scope 3 du Groupe tels que :

- ◆ les déplacements des visiteurs et des salariés des sites qui représentent 65 % de l'empreinte carbone du groupe ;
- ◆ l'électricité consommée par les locataires des centres commerciaux ;
- ◆ l'activité de construction.

C'est pourquoi Unibail-Rodamco a décidé de se fixer des objectifs très ambitieux en termes de réduction d'émissions dans le cadre de sa nouvelle stratégie RSE. En tant qu'acteur majeur de l'immobilier commercial, le Groupe s'engage sur les postes clés du Scope 3 afin d'impliquer toutes ses parties prenantes dans la conduite du changement.

### BILAN CARBONE GROUPE : ÉVOLUTION 2017 PAR RAPPORT À 2015(2)

	2015	2017	2017 Comparable 2015	Évolution
				2017 comparable 2015 / 2015
Milliers TCO <sub>2</sub> eq				
				%
Énergie totale	308	302	299	- 3 %
Construction	324	354	310	- 4 %
Transport des visiteurs et personnel	1 300	1 400	1 300	0 %
Autres	62	60	60	- 3 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 994</b>	<b>2 115</b>	<b>1 969</b>	<b>- 1 %</b>

(1) 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 en tonnes équivalent CO<sub>2</sub> de ce bilan carbone Groupe 2015 sont également exprimés selon l'approche « Location-Based » (facteurs d'émissions pays). Dans la suite du document, l'ensemble des résultats relatifs aux émissions de gaz à effet de serre sont ensuite exprimés selon la méthode « Market-Based ».

(2) 2017 comparable 2015 : Intensités carbone 2017 rapportées aux volumes d'activité constants de 2015.

### Intensité carbone liée à l'activité de construction

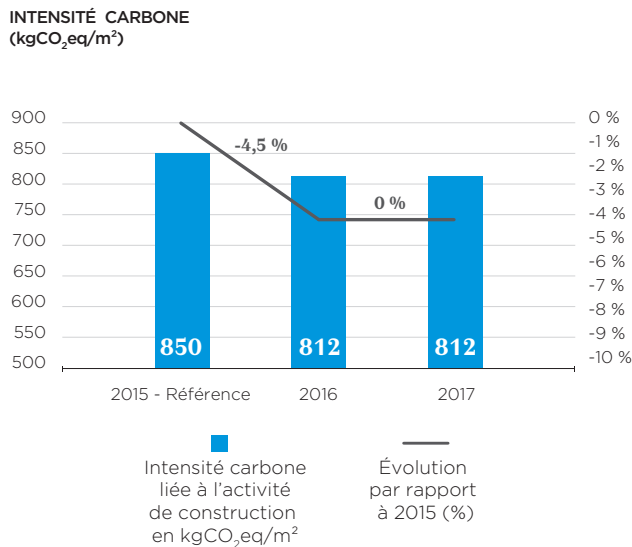
Sur la base de la méthodologie développée par le Groupe, la valeur d'intensité carbone de projets neufs pour l'année 2015 a été affinée en 2017 grâce à la réalisation des bilans carbone de plusieurs projets neufs du Groupe en chantier ou livrés entre 2012 et 2015 : Trinity (France), Wroclavia (Pologne), Aéroville (France), Majunga (France), Mall of Scandinavia (Suède). En moyenne, l'intensité carbone de ces projets se trouve à 850 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup> construit<sup>(1)</sup>, ce qui constitue la base de référence 2015 de l'intensité carbone liée à l'activité de construction.

Pour l'année 2016 et l'année 2017, les projets neufs considérés dans le périmètre de reporting sont le centre commercial Wroclavia en Pologne et la tour de bureaux Trinity en France. Pour 2017, l'intensité carbone de ces projets est de 812 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>, ce qui représente une réduction de 4,5 % par rapport à 2015.

Ces projets étaient déjà en phase de construction lors de la publication de la stratégie « Better Places 2030 ». Ils disposent de leviers d'optimisation bas carbone particulièrement limités. Toutefois, le projet Trinity intègre d'ores et déjà des bétons bas carbone pour ses fondations et les planchers notamment.

#### KPI : Intensité carbone de l'activité construction

#### ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE LIÉE À L'ACTIVITÉ DE CONSTRUCTION



(1) Le m<sup>2</sup> construit correspond à la surface de plancher (hors parking et trémies ascenseurs).

(2) Nota : En 2016, les émissions carbone liées à l'énergie (gérée et électricité des preneurs) n'ont pas été évaluées sur la totalité du périmètre et ne sont à ce titre pas présentées.

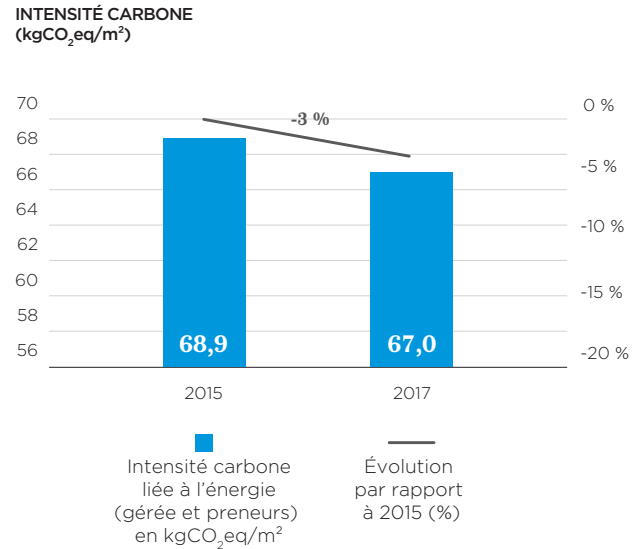
(3) Cf. section 2.3.2.3. Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (Scope 1 & 2).

(4) Nota : En 2016, les émissions carbone liées aux déplacements des visiteurs et employés n'ont pas été évaluées sur la totalité du périmètre et ne sont à ce titre pas présentées.

### Intensité carbone liée à l'exploitation des actifs

#### KPI : Intensité carbone des consommations énergétiques liées à l'exploitation<sup>(2)</sup>

#### ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ CARBONE LIÉE AUX CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE EN EXPLOITATION



Depuis 2015, l'intensité carbone de l'énergie en exploitation a baissé de 3 %. Cette baisse s'explique principalement par une amélioration du mix énergétique (part plus importante d'électricité renouvelable) aussi bien pour l'énergie gérée<sup>(3)</sup> que pour l'électricité privative. Pour cette dernière, il a été pris en compte que certains preneurs ont d'ores et déjà officialisé *via* un engagement public chiffré et daté un approvisionnement en électricité 100 % renouvelable pour leurs surfaces locatives.

### Intensité carbone liée aux déplacements de visiteurs et salariés des centres commerciaux

#### KPI : Intensité carbone liée aux transports<sup>(4)</sup>

En valeur absolue, les émissions de gaz à effet de serre ont augmenté de 8 % entre 2015 et 2017. Ceci s'explique par notamment par une augmentation de la fréquentation de 6 % et l'intégration d'actifs livrés en 2015 : Mall of Scandinavia, Polygone Riviera, Minto.

Corrigé de la hausse de fréquentation, l'intensité carbone liée aux déplacements reste stable.

En 2018, le suivi des modes de déplacements de nos clients fera l'objet d'un renforcement méthodologique afin de massifier et fiabiliser les sources de données.

### 2.3.2. PILIER 1 : LESS CARBON EMISSIONS, BETTER BUILDINGS

Le premier pilier de la stratégie RSE « Better Places 2030 » du Groupe illustre sa volonté d'engager 100 % de ses actifs existants et projets de développement dans la réduction de son empreinte carbone. Décliné en deux objectifs bas-carbone complémentaires concernant d'une part les actifs existants, et d'autre part les projets de développement, cet engagement va permettre d'accélérer le développement d'une nouvelle génération de bâtiments plus respectueux de l'environnement et renforcera la réputation du Groupe, reconnu pour fournir des équipements et services d'excellence, en phase avec la demande du marché.

#### ◆ Réduire de 35 % l'empreinte carbone liée à la construction des nouveaux projets de développement

Unibail-Rodamco est le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager pour réduire de façon significative et sur un périmètre élargi son empreinte carbone liée à la construction. Réduire de 35 % son intensité carbone signifie concrètement passer d'en moyenne 850 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup> construit en 2015 à moins de 552,5 kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup> en moyenne d'ici à fin 2030. Ces valeurs ont été précisées et affinées en 2017 grâce à la réalisation des bilans carbone des derniers projets livrés.

Les principaux leviers de cette stratégie de construction bas-carbone 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... ;
- ◆ l'utilisation de nouvelles solutions pour la construction et la sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone : béton et ciment bas carbone, bois, produits recyclés, etc. y compris la sélection de fournisseurs ou produits en fonction de leur lieu de fabrication (avec prise en compte du mix énergétique du pays) ;
- ◆ une politique de partenariats ciblés avec les entreprises de construction et de matériaux de construction pour la mise en œuvre de solutions innovantes.

#### ◆ Réduire de 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs existants

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. Cet objectif de baisse très significative s'appuie simultanément sur deux leviers :

- ◆ l'accélération des réductions de consommations énergétiques : le principal engagement du Groupe en matière d'efficacité énergétique est la transition accélérée vers des solutions d'éclairage 100 % LED ; les gains attendus sont très importants, l'éclairage représentant jusqu'à 50 % des consommations énergétiques des centres commerciaux. Ainsi, le Groupe s'est engagé à systématiquement déployer, et ce dès 2017, les solutions d'éclairage LED dans tous ses nouveaux projets et dans les parties communes des centres commerciaux existants pour remplacer progressivement les systèmes d'éclairage en place. La poursuite des efforts d'optimisation énergétique passera également par la généralisation de solutions innovantes de pilotage et de contrôle des consommations et par le déploiement de contrats incitatifs avec les prestataires de maintenance (Contrat de Performance Énergétique) ;

- ◆ la transition rapide vers des énergies moins ou non carbonées : en matière d'énergie bas-carbone, l'engagement d'Unibail-Rodamco est de recourir à une fourniture d'électricité d'origine 100 % renouvelable (électricité verte) tant pour les consommations de tous les actifs du Groupe (usage des parties et installations communes) dès 2018, que pour les consommations électriques privatives de ses locataires à partir de 2020.

En 2015, les consommations énergétiques des preneurs représentent 73 % de l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs. L'atteinte de cet objectif de réduction nécessite donc l'implication forte des preneurs. Pour cela, ces deux leviers sont aussi déclinés dans les parties privatives des actifs, en collaboration avec les preneurs :

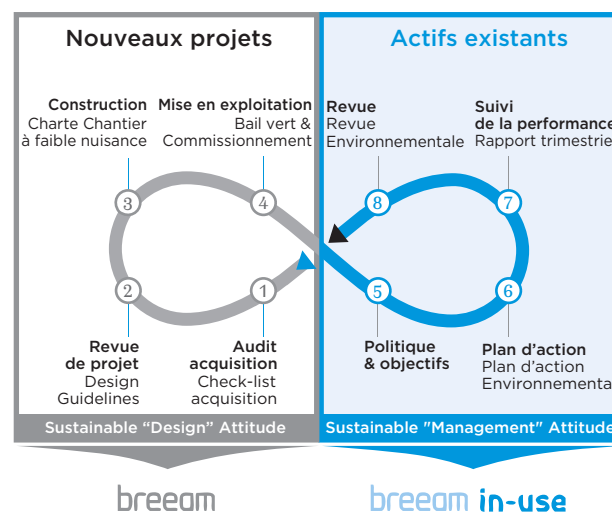
- ◆ depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017, tous les baux types proposés aux preneurs intègrent les exigences d'éclairage LED pour l'ensemble des renouvellements d'éclairage et d'approvisionnement à 100 % en électricité d'origine renouvelable, avec une prise d'effet à partir de 2020 ;
- ◆ d'ici à 2020, Unibail-Rodamco s'engage à signer des partenariats avec des enseignes internationales pionnières afin d'accélérer cette transformation et stimuler les autres commerçants dans l'adoption et le déploiement de ces solutions dans leurs boutiques. Le Groupe s'est ainsi fixé pour objectif de signer au moins 30 partenariats LED en 2017 avec ses preneurs d'envergure internationale (voir résultats à la section 2.4.4 « Locataires et enseignes »).

2.

#### 2.3.2.1. Systèmes de management environnemental

La stratégie environnementale du Groupe s'articule autour de deux systèmes de management environnemental (SME) complémentaires visant à réduire l'impact des actifs à chaque étape de leur cycle de vie, de la conception jusqu'à l'exploitation quotidienne. Le SME d'Unibail-Rodamco qui vise une conception et une construction durables est appelé « Sustainable Design Attitude » (SDA), tandis que celui dédié à la gestion durable des actifs existants est baptisé « Sustainable Management Attitude » (SMA).

#### DEUX SYSTÈMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL POUR GARANTIR LES PLUS HAUTS NIVEAUX DE PERFORMANCE ET DE CERTIFICATION



Les bonnes pratiques liées à la « Sustainable Design Attitude » nourrissent la « Sustainable Management Attitude » et vice versa.

#### ◆ Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement

##### ◆ Un système de management existant continuellement amélioré

Le système « Sustainable Design Attitude » garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus efficace à long terme, afin de minimiser leur impact environnemental. Il permet aussi de s'assurer que chaque projet de développement de plus de 10 000 m<sup>2</sup> obtienne les plus hauts niveaux de certification environnementale (BREEAM ou HQE) conformément aux objectifs du Groupe : *a minima* la certification BREEAM « Excellent » pour les projets neufs et « Very Good » pour les projets d'extension.

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement et implique plusieurs départements, notamment le Développement, Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*), les Opérations, la Commercialisation et les équipes de gestion sur site :

- ◆ audit acquisition : l'aspect durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours du processus de *due diligence* du Groupe ;
- ◆ revue de projet : au stade de la conception, chaque projet est évalué à l'aide des « Design Guidelines » internes du Groupe, afin de garantir l'optimisation du bâtiment et de préparer la certification BREEAM ;
- ◆ construction : la maîtrise d'œuvre se conforme à la Charte chantier à faible nuisance d'Unibail-Rodamco, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction ;
- ◆ mise en exploitation : une procédure de mise en exploitation est 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.

Depuis 2009, les « Design Guidelines » du Groupe sont appliquées à tous les nouveaux projets de développement, de rénovation et d'extension. Les « Design Guidelines », alignées sur les exigences des certifications BREEAM, garantissent que les projets du Groupe, quelle que soit leur taille ou leur portée, seront conçus de façon à être les plus attractifs, les plus flexibles et les plus respectueux de l'environnement, avec notamment une faible intensité énergétique et des émissions de gaz à effet de serre réduites. Le Groupe s'inspire également des bonnes pratiques des « Design Guidelines » pour améliorer l'efficacité énergétique des actifs existants lors des grands projets de rénovation et d'extension.

Les exigences des « Design Guidelines » pour les nouveaux développements comprennent notamment :

- ◆ une attention particulière vis-à-vis des choix structurels susceptibles d'affecter les besoins énergétiques et l'empreinte carbone d'un bâtiment (par exemple son orientation, les vents dominants, la composition de son enveloppe) ;
- ◆ une architecture permettant de maximiser les bénéfices de l'éclairage naturel tout en minimisant les apports thermiques solaires ;
- ◆ l'utilisation d'une ventilation naturelle, couplée à une enveloppe de bâtiment à haute performance pour réduire les pertes d'air chaud et froid, des systèmes intégrés permettant de produire des énergies renouvelables si besoin (par

exemple l'énergie issue de la géothermie pour refroidir et chauffer les grands centres commerciaux) ;

- ◆ des équipements efficaces, associés à un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant d'optimiser les heures et consignes de fonctionnement de chaque équipement technique.

Les « Design Guidelines » sont mises à jour sur la base de nouvelles études, technologies, et des retours d'expériences recueillies auprès des sites existants du Groupe. De nouvelles études ont été menées pour étoffer les « Design Guidelines » en y introduisant des solutions innovantes, telles que la géothermie, l'éclairage, les matériaux et une approche novatrice en matière de design sonore.

Depuis 2011, la Charte chantier à faible nuisance du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses chantiers tout en réduisant les pollutions pour le personnel des entreprises présentes sur le site, pour le voisinage et l'environnement. Elle prend en compte l'intégralité des exigences de la municipalité concernée et des réglementations nationales sur l'aménagement du territoire, mais aussi les prescriptions de la certification BREEAM. Depuis 2014, dans toutes les régions où le Groupe opère, les entreprises de construction doivent adhérer à la Charte chantier à faible nuisance du Groupe dans le cadre de la signature de contrat avec Unibail-Rodamco.

Quelques aspects abordés par la Charte chantier à faible nuisance :

- ◆ informer les riverains 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* 50 % 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.

##### ◆ Depuis 2017 : Accélérer l'intégration de l'approche en cycle de vie dans les processus de décision

Unibail-Rodamco est le premier acteur de l'immobilier commercial à s'engager dans la réduction significative sur un périmètre élargi de son empreinte carbone liée à la construction.

Dans le cadre de la mise en application de la stratégie « Better Places 2030 », le Groupe a ainsi systématisé en 2017 la mesure de l'empreinte 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 européen suffisamment précis, Unibail-Rodamco a développé en 2017 une méthodologie sur mesure et des outils d'estimation de l'empreinte carbone de ses projets de développement avec un bureau d'études environnemental spécialisé dans l'accompagnement de projets bas-carbone. Basée sur les normes existantes jugées trop génériques (notamment la norme ISO 14040 : ACV principes et cadres et la norme EN 15978 : Évaluation de la performance environnementale des bâtiments), cette méthodologie a été

précisée pour bien correspondre aux spécificités des centres commerciaux et bureaux développés par le Groupe.

Les équipes Développement du Groupe ont par ailleurs toutes été formées à partir de septembre 2017 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.

À ce titre, 80 % des projets en développement <sup>(1)</sup> ont réalisé une Analyse en Cycle de Vie en phase de conception à fin 2017.

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 d'effectuer les meilleurs choix constructifs, techniques et énergétiques *via* une approche multicritères (investissements, coûts, émissions carbone en construction et en exploitation, esthétique et durabilité).

Cette approche est nécessaire notamment pour les projets d'énergie renouvelable in-situ ou plus généralement pour toute solution d'efficacité énergétique. Il est important de s'assurer que les émissions carbone évitées en phase d'exploitation ne sont pas compensées par un bilan carbone plus important pour la phase construction.

De nouveaux indicateurs de performance clés liés à la performance énergie et carbone des projets ont été introduits et sont présentés aux membres du Directoire du Groupe lors des revues budgétaires et comités d'investissement des projets de développement. Des solutions bas-carbone spécifiques à chaque projet sont également proposées et validées à cette occasion. En 2017, 60 % des projets de développement <sup>(2)</sup> ont défini un plan de solutions Énergie et Carbone incluant des solutions additionnelles aux exigences minimales s'appliquant à tous les projets. Parmi ces exigences, les solutions d'efficacité énergétique telles que l'éclairage LED sont systématiquement déployées sur les centres commerciaux en développement. En 2017, 100 % des centres commerciaux en développement <sup>(3)</sup> sont entièrement équipés de LEDs dans les parties communes.

#### ◆ Des partenariats pour accélérer les solutions innovantes bas-carbone

Dans le cadre de l'annonce du programme « Better Places 2030 » en septembre 2016, un partenariat a été signé avec la société Engie. Cet accord vise à identifier et développer des solutions innovantes bas-carbone sur le patrimoine de centres commerciaux et de bureaux, dans les domaines des énergies renouvelables, production d'énergie décentralisée, de l'efficacité énergétique, du smart building et de la mobilité durable. D'autres partenariats ciblés (matériaux, déchets de construction et déconstruction...) seront engagés pour atteindre les objectifs ambitieux fixés par le Groupe.

En 2017, la startup COMBO Solutions a été accélérée au sein du programme d'innovation interne au Groupe : UR Link. Sur un projet de développement en phase de conception, COMBO Solutions a proposé à Unibail-Rodamco un outil d'exploration de solutions bas carbone sur mesure et couvrant un périmètre global regroupant consommations d'énergie et matériaux de construction. Grâce à ce type d'outil, il est plus aisé d'identifier très tôt dans un projet les paramètres impactant le plus sensiblement la performance carbone, afin de concevoir un projet le plus efficacement possible au regard de ses contraintes (programme, urbanisme, environnement proche).

#### ◆ Sustainable Management Attitude : un SME pour les actifs existants

Le système « Sustainable Management Attitude » (SMA) est le système de management environnemental (SME) interne, déployé sur l'ensemble des actifs existants gérés par le Groupe en Europe. Ce SME pragmatique et dynamique garantit l'atteinte par le Groupe de ses objectifs annuels et à long terme, et soutient l'approche d'amélioration continue souhaitée par Unibail-Rodamco pour chaque domaine concerné par la politique RSE du Groupe, y compris le changement climatique, l'utilisation des ressources naturelles et les parties prenantes.

Le système « Sustainable Management Attitude » 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 revue de la performance :

- ◆ politique et objectifs du Groupe : des objectifs sont fixés chaque année pour chaque actif géré, déclinant les objectifs à long terme du Groupe et prenant en compte les spécificités de chaque site ;
- ◆ plan d'action environnemental : un plan d'action intégrant les thématiques clés telles que l'énergie, le CO<sub>2</sub>, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré ;
- ◆ rapport trimestriel et rapport annuel : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre ;
- ◆ revue : la Direction Groupe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et prépare le plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation selon le référentiel BREEAM In-Use. Le Groupe se fixe en effet l'objectif à horizon 2020 d'obtenir la certification « BREEAM » In-Use avec *a minima* le niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion » pour au moins 80 % du portefeuille de ses centres commerciaux détenus et gérés, et d'obtenir la certification BREEAM « In-Use » avec *a minima* le niveau « Excellent » pour le volet « gestion » pour au moins 90 % du portefeuille de Bureaux détenus et gérés. Ce référentiel a été retenu en 2011 pour les Centres Commerciaux et les Bureaux afin de promouvoir la qualité de la politique du Groupe et les performances environnementales liées à la bonne gestion de ses actifs auprès des visiteurs, des locataires et des communautés locales. Le SMA est pleinement intégré dans les processus métiers des équipes telles que les Opérations, la Commercialisation, le Marketing, Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) et les équipes de gestion sur site.

#### ◆ Certifications du SMA

Pour attester de la performance environnementale de ses actifs, Unibail-Rodamco a en effet fait évaluer, par un auditeur externe indépendant dans chacun des pays où le Groupe est présent, la mise en œuvre du système de management environnemental interne du Groupe par ses actifs existants et certifier la conformité de ces systèmes aux lignes directrices « Sustainable Management Attitude » à l'occasion de sa création.

(1) Projets de développement contrôlés au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de plus de 10 000 m<sup>2</sup> GLA, excluant les rénovations sans extension de surface. Deux d'entre eux (parmi dix projets de développement) n'ont pas réalisé d'analyse en cycle de vie car les études de conception étaient suspendues ou déjà terminées.

(2) Projets de développement engagés et contrôlés au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de plus de 10 000 m<sup>2</sup> GLA, excluant les rénovations sans extension de surface.

(3) Projets de développement engagés au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de plus de 10 000 m<sup>2</sup> GLA, centres commerciaux uniquement.



## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

Par ailleurs l'ensemble des 11 actifs détenus et gérés par le Groupe en Espagne au 31 décembre 2017 sont certifiés ISO 14 001 (y compris le siège).

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

- ◆ proposer des projets flexibles et respectueux de l'environnement, accédant aux meilleurs niveaux de certification BREEAM ;
- ◆ obtenir les autorisations administratives pour développer les projets du Groupe (nouvelles constructions et agrandissements) ;
- ◆ garantir une exploitation efficiente des actifs gérés, en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- ◆ renforcer sa conscience écologique et créer une dynamique positive auprès des collaborateurs d'Unibail-Rodamco impliqués dans la conception, le développement, la gestion et le redéveloppement des actifs du Groupe ;
- ◆ garantir un niveau élevé de transparence et de sécurité aux actionnaires du Groupe et aux investisseurs.

En 2017, le Groupe a défini de nouveaux indicateurs, intégrés aux processus de décision du Groupe, pour piloter et suivre l'exécution de la nouvelle stratégie RSE, notamment afin de piloter et accompagner efficacement le déploiement de la technologie LED et l'achat d'électricité d'origine renouvelable dans les parties communes et privatives (enseignes) du portefeuille détenu et géré. Ces indicateurs sont présentés respectivement aux sections 2.3.2.4 « Consommation d'énergie » et 2.3.2.5 « Mix énergétique ». Certains d'entre eux ont notamment été introduits en 2017 dans les processus de revue budgétaire à 5 ans des actifs existants.

### ◆ Démarche ISO 20121 – Congrès et Expositions (Groupe Viparis)

Lancée en 2013 et obtenue dès 2014 pour l'ensemble de ses sites, la démarche de certification ISO 20121 de Viparis s'inscrit dans un engagement précurseur et volontariste en matière de RSE.

Le groupe Viparis est devenu l'un des premiers acteurs mondiaux du secteur événementiel à obtenir cette certification exigeante sur l'ensemble de ses dix sites et de ses activités. Une avancée importante pour le Groupe, qui bénéficie ainsi d'un atout différenciant déterminant, facteur de lisibilité et d'amélioration des pratiques.

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.

Viparis est ainsi doté d'un système de management structuré et partagé, en cohérence avec les grands principes internationaux : le devoir de vigilance, le devoir d'inclusion, l'intégrité et la transparence.

Pour encourager ses salariés au respect de l'environnement sur leur lieu de travail, Viparis a mis en place une charte « éco-gestes » composée de quatre thématiques et de 20 engagements. Cette charte aborde le tri des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation responsable du papier et des imprimantes, et la rationalisation des déplacements professionnels.

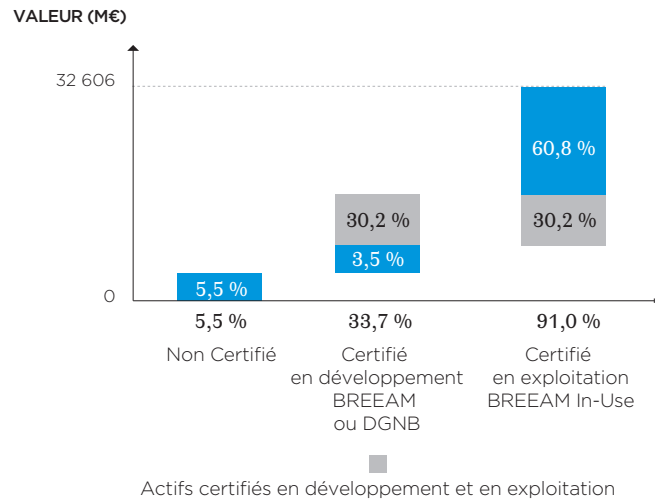
### 2.3.2.2. Certification environnementale des bâtiments

Unibail-Rodamco a recours aux certifications environnementales externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux systèmes de management

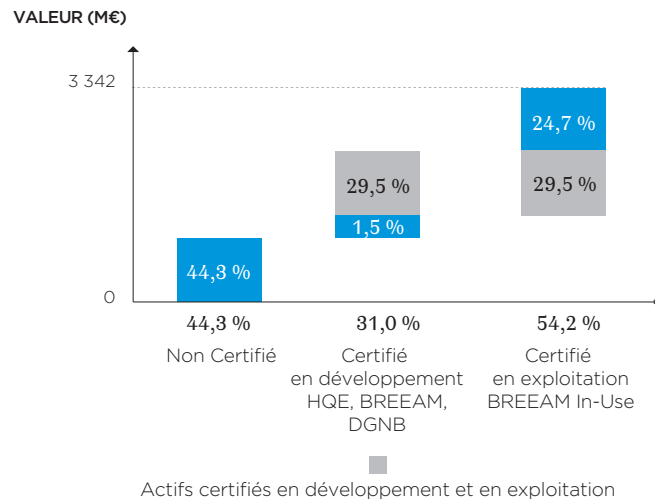
environnemental (SME) internes. Les parties prenantes du Groupe ont ainsi l'assurance que tant les bâtiments que leur gestion responsable respectent les standards environnementaux les plus exigeants pratiqués au sein du secteur immobilier.

Lors de la cérémonie des BREEAM Awards 2017 reconnaissant les meilleurs actifs certifiés en 2016 dans le monde pour leur performance environnementale, Unibail-Rodamco a reçu la distinction du BREEAM/GRESB Award de l'investissement responsable, récompensant les organisations les plus engagées dans l'utilisation des certifications environnementales pour la gestion de leur portfolio.

### TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (%) DU PORTEFEUILLE CENTRES COMMERCIAUX EN VALEUR <sup>(1)</sup>



### TAUX DE CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE (%) DU PORTEFEUILLE BUREAUX EN VALEUR <sup>(1)</sup>



### ◆ Projets de développement

Unibail-Rodamco vise la certification BREEAM pour tous les nouveaux projets de construction et d'agrandissement de plus de 10 000 m<sup>2</sup>. BREEAM est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe. Unibail-Rodamco vise *a minima* l'obtention du niveau « Excellent » pour les nouveaux projets livrés, ce depuis 2016.

(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2017, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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 2017, le Groupe a notamment confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant :

- ◆ trois certifications BREEAM au niveau « Excellent » : deux pour le projet Wroclavia en Pologne (certificats pour la phase conception : un pour l'immeuble de bureau, un pour le centre commercial), établissant ainsi une nouvelle référence sectorielle avec la meilleure note obtenue pour un centre commercial en Pologne à la date de réception du certificat, et une pour l'extension du centre commercial Centrum Chodov en République Tchèque (phase conception) ;
- ◆ trois certifications HQE pour la phase de conception des projets de bureaux suivants en région parisienne : Trinity, Shift, et Gaité.

2.

### KPI : Certification environnementale BREEAM des projets de développement – Centres commerciaux

En 2017, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification BREEAM.

Nom du projet	Ville	Région	Type de projet	Dates		Performance		m <sup>2</sup> certifiés (GLA consolidée 2017)
				Certification	Ouverture	Niveau	Total score (sur 100 %)	
Donauzentrum	Vienna	Autriche	Extension	2010	2010	Very Good	63,2 %	28 000
Confluence	Lyon	France	Nouveau développement	2010	2012	Very Good	59,9 %	53 500
So Ouest	Levallois-Perret	France	Nouveau développement	2010	2012	Excellent	73,1 %	-
Centrum Cerny Most	Prague	Europe centrale	Extension	2012	2013	Very Good	58,3 %	106 700
El Faro	Badajoz	Espagne	Nouveau développement	2012	2012	Very Good	57,4 %	66 300
Taby Centrum	Stockholm	Suède	Extension	2013	2013	Very Good	55,5 %	81 400
Aéroville	Tremblay	France	Nouveau développement	2013	2013	Excellent	72,9 %	-
So Ouest*	Levallois-Perret	France	Nouveau développement	2013	2012	Excellent	78,4 %	54 300
Rennes Alma	Rennes	France	Extension	2014	2013	Very Good	57,1 %	32 100
Mall of Scandinavia	Stockholm	Suède	Nouveau développement	2014	2015	Excellent	77,4 %	103 200
Toison d'or	Dijon	France	Extension	2014	2013	Very Good	64,9 %	46 100
Polygone Riviera	Cagnes sur mer	France	Nouveau développement	2015	2015	Very Good	57,1 %	73 400
Aéroville*	Tremblay	France	Nouveau développement	2015	2013	Excellent	70,5 %	83 300
Carré Sénart extension	Lieusaint	France	Extension	2016	2017	Excellent	78,1 %	31 448
Parly 2 - Extension Cinéma	Le Chesnay	France	Extension	2016	2019	Very Good	59,7 %	3 699
Wroclavia commerces	Wroclaw	Pologne	Nouveau développement	2017	2017	Excellent	81,3 %	72 500
Chodov Extension	Prague	Europe centrale	Extension	2017	2017	Excellent	75,6 %	41 817

\* Certificat BREEAM final.

Type de projet	Nombre de projets certifiés	Score moyen du Groupe	
Nouveau développement	7	Excellent	70 %
Extension	8	Very Good	62 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>VERY GOOD</b>	<b>67 %</b>

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

#### KPI : Certification environnementale BREEAM des projets de développement – Bureaux

En 2017, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification « BREEAM » et/ou HQE.

Nom du projet	Ville	Région	Type de projet	Dates		Performance		m <sup>2</sup> certifiés (GLA consolidée 2017)
				Certification	Ouverture	Niveau	Total score (sur 100 %)	
Majunga	Région parisienne	France	Nouveau développement	2011	2014	Excellent	77,43 %	-
Majunga*	Région parisienne	France	Nouveau développement	2015	2014	Excellent	76,20 %	65 600
Village 5*	Région parisienne	France	Rénovation	2015	2015	Very Good	61,79 %	11 255
Village 3*	Région parisienne	France	Rénovation	2016	2016	Very Good	57,90 %	6 569
Village 4*	Région parisienne	France	Rénovation	2017	2016	Very Good	55,30 %	7 350
Wroclavia Bureaux	Wroclaw	Pologne	Nouveau développement	2017	2017	Excellent	83,70 %	8 500

\* Certificat BREEAM final.

Type de projet	Nombre de projets certifiés	Score moyen du Groupe	
Nouveau développement	2	Excellent	77 %
Rénovation	3	Very Good	59 %
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>EXCELLENT</b>	<b>72 %</b>

#### KPI : Certification environnementale HQE des projets de développement – Bureaux

Nom du projet	Ville	Région	Type de projet	Dates		Performance		m <sup>2</sup> certifiés (GLA consolidée 2017)
				Certification	Ouverture	Niveau	Label énergétique	
Majunga	Région parisienne	France	Nouveau développement	2014	2014	Outstanding Passport	BBC/HPE	65 600
Trinity	Région parisienne	France	Nouveau développement	2016	2019	Outstanding Passport		48 939
Gaité Montparnasse Bureaux	Région parisienne	France	Nouveau développement	2017	2020	Outstanding Passport		11 850
Shift	Région parisienne	France	Rénovation	2017	2019	Outstanding Passport		44 566
<b>SURFACE TOTALE CERTIFIÉE (M<sup>2</sup>)</b>								<b>170 955</b>

En ce qui concerne les actifs de congrès et expositions (Viparis), le Hall 7 du parc d'expositions de Paris Nord Villepinte est certifié HQE, représentant une surface de 35 000 m<sup>2</sup>.

#### ◆ Actifs existants

Unibail-Rodamco vise la certification BREEAM « In-Use » pour tous les nouveaux actifs détenus et gérés en Europe et a pour objectif d'obtenir la certification BREEAM « In-Use » pour au moins 80 % de ses centres commerciaux (détenus et gérés, en nombre) d'ici 2020, avec un niveau minimum « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel.

2017 a été une année particulièrement intense en matière de certification BREEAM « In-Use » avec 22 centres commerciaux certifiés :

- ◆ 6 nouvelles certifications : Equinoccio, Forum des Halles, Mall of Scandinavia, Minto, Höfe am Brühl et Polygone Riviera.

Tous ces centres sont certifiés *a minima* « Excellent » pour la partie gestion du bâtiment (part 2). Höfe am Brühl et Polygone Riviera ont atteint le plus haut niveau de reconnaissance avec une certification de niveau « Outstanding » pour la partie qualité intrinsèque (part 1) et « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) ;

- ◆ 16 re-certifications (actifs certifiés en 2014 dont les certificats expiraient en 2017) : Aupark, Carré Sénart, Centrum Cerny Most, El Faro, Garbera, Nacka Forum, Rennes Alma, Rosny 2, Shopping City Süd, So Ouest, Solna, Täby, Ullis 2, Villeneuve 2, Wilenska et Toison d'Or, qui atteint le plus haut niveau de reconnaissance avec une certification de niveau « Outstanding » pour la partie qualité intrinsèque (part 1) et « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2). Parmi eux, Garbera, Shopping City Süd, Toison d'Or et So Ouest enregistrent une augmentation de leur performance de certification par rapport à 2014.



Le Groupe a de nouveau réalisé des performances élevées en 2017 établissant de véritables références de marché dans différents pays. Ainsi 9 des 22 centres commerciaux certifiés en 2017 ont obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) et 5 d'entre eux ont par ailleurs obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie qualité intrinsèque (part 1). Parmi eux, en 2017, Shopping City Süd obtient le meilleur score du portefeuille des centres commerciaux existants du Groupe pour la partie qualité intrinsèque (part 1) et devient le centre commercial le mieux certifié en Autriche selon le référentiel

BREEAM In-Use international 2015. Le centre commercial Centrum Chodov, certifié « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) avec le plus haut score selon le référentiel BREEAM In-Use International 2015 en Europe en 2015, conserve le meilleur score du portefeuille de centres commerciaux d'Unibail-Rodamco. En 2017, le centre commercial Toison d'Or a obtenu la certification double « Outstanding » dans le cadre de sa re-certification suivant le référentiel BREEAM In-Use international 2015 avec le meilleur score obtenu pour la partie intrinsèque (part 1) s'agissant d'un centre commercial en France.

2.

## BREEAM « In-Use » : Performance des 22 certifications obtenues en 2017 (Centres commerciaux détenus et gérés)

Région	Ville	Nom de l'actif	Performance			
			Partie 1 - Qualité intrinsèque du bâtiment		Partie 2 - Gestion du bâtiment	
			Niveau	Score (sur 100 %)	Niveau	Score (sur 100 %)
Autriche	Vienne	Shopping City Süd	Outstanding	87,3 %	Outstanding	86,4 %
Europe centrale	Bratislava	Aupark	Excellent	71,1 %	Excellent	70,4 %
Europe centrale	Prague	Centrum Cerny Most	Outstanding	85,8 %	Excellent	79,9 %
Europe centrale	Varsovie	Wilenska	Excellent	71,4 %	Excellent	76,8 %
France	Région parisienne	Carré Sénart	Excellent	72,5 %	Excellent	81,6 %
France	Région parisienne	Le Forum des Halles	Excellent	73,7 %	Excellent	77,4 %
France	Cagnes sur Mer	Polygone Riviera	Outstanding	85,7 %	Outstanding	86,2 %
France	Rennes	Rennes Alma	Excellent	72,6 %	Outstanding	86,0 %
France	Région parisienne	Rosny 2	Very Good	66,6 %	Excellent	79,2 %
France	Région parisienne	So Ouest	Outstanding	85,5 %	Outstanding	89,2 %
France	Dijon	Toison d'or	Outstanding	86,7 %	Outstanding	88,5 %
France	Région parisienne	Ulis 2	Excellent	71,4 %	Excellent	74,4 %
France	Villeneuve d'Ascq	Villeneuve 2	Excellent	75,4 %	Excellent	74,4 %
Allemagne	Leipzig	Höfe am Brühl	Outstanding	86,3 %	Outstanding	86,2 %
Allemagne	Mönchengladbach	Minto	Excellent	73,3 %	Outstanding	87,9 %
Pays nordiques	Région de Stockholm	Mall of Scandinavia	Excellent	72,6 %	Excellent	75,3 %
Pays nordiques	Région de Stockholm	Nacka Forum	Very Good	69,4 %	Very Good	68,1 %
Pays nordiques	Région de Stockholm	Solna	Excellent	70,3 %	Very Good	64,8 %
Pays nordiques	Région de Stockholm	Täby	Excellent	74,5 %	Excellent	74,8 %
Espagne	Badajoz	El Faro	Excellent	76,6 %	Outstanding	87,9 %
Espagne	Madrid	Equinoccio	Very Good	67,6 %	Excellent	75,2 %
Espagne	Saint-Sébastien	Garbera	Excellent	78,1 %	Outstanding	87,6 %

Au 31 décembre 2017, le Groupe totalise 51 centres commerciaux détenus et gérés certifiés BREEAM « In-Use » en Europe, dont 32 au niveau « Outstanding » représentent plus de 3,1 millions de m<sup>2</sup> GLA (selon périmètre de consolidation) et 91 % des centres commerciaux existants détenus et gérés (en valeur des actifs certifiés, représentant une valeur brute de 29,6 milliards d'euros).

63 % des certificats BREEAM « In-Use » obtenus pour les centres commerciaux du Groupe ont atteint le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel,

contre une moyenne de seulement 12 % pour le marché de l'immobilier commercial européen<sup>(1)</sup>, confirmant les performances exceptionnelles des actifs du Groupe malgré la diversité de son portefeuille en matière de taille, d'âge et de localisation.

À fin 2017, le Groupe totalise 57 actifs certifiés (51 centres commerciaux et 6 immeubles de bureaux) pour plus de 3,4 millions de m<sup>2</sup> certifiés BREEAM « In-Use ».

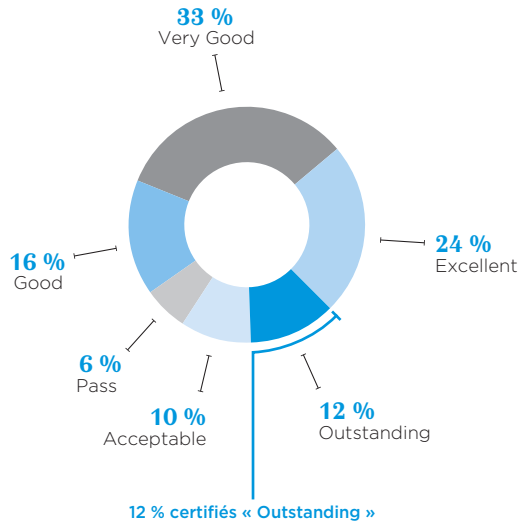
(1) Source : données BRE Global BREEAM « In-Use » (ensemble des pays européens exceptés l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne et les Pays-Bas), données DIFNI/ TÜV SÜD NSO (Autriche, Allemagne), données BREEAM ES/ITG NSO (Espagne), et données DGBC (Pays-Bas) au 31 Décembre 2017 - 313 actifs de commerce (Retail) certifiés selon le référentiel BREEAM In-Use International 2015 (Partie 2).

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

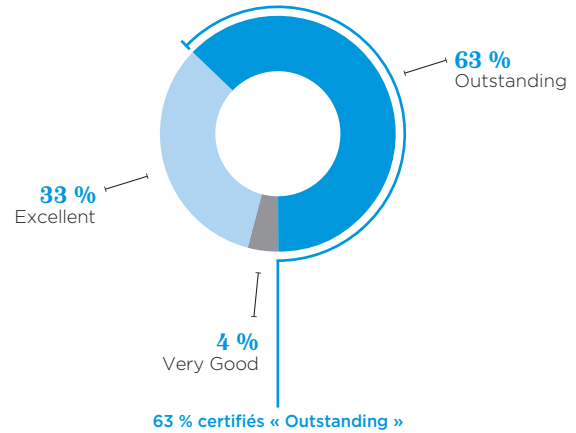
### Environnement

#### ◆ Répartition des certifications BREEAM « In-Use » par score <sup>(1)</sup> (en nombre d'actifs)

MARCHÉ DE L'IMMOBILIER COMMERCIAL EUROPÉEN <sup>(2)</sup>

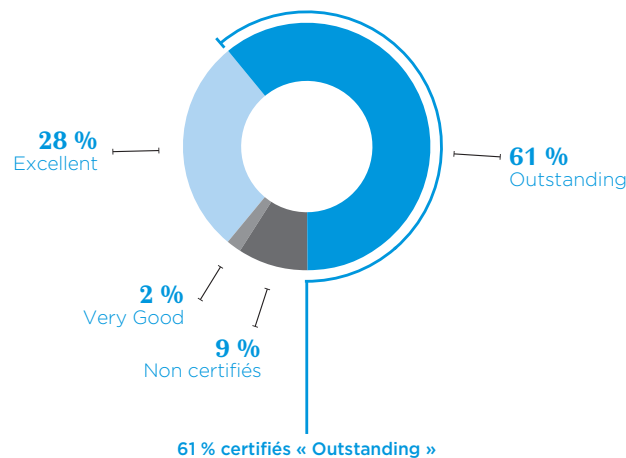


UNIBAIL-RODAMCO <sup>(3)</sup>



#### ◆ Répartition des certifications BREEAM In-Use par score <sup>(4)</sup> (en valeur des actifs)

UNIBAIL-RODAMCO : 91 % CERTIFIÉS EN VALEUR (29,6 MILLIARDS D'EUROS) <sup>(5)</sup>



(1) Scores des centres commerciaux en Gestion du bâtiment (Partie 2).

(2) 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 data (Espagne), et données DGBC (Pays-Bas) au 31 Décembre 2017 - 313 actifs de commerce (Retail) certifiés selon le référentiel BREEAM In-Use International 2015 (Partie 2).

(3) 51 centres commerciaux détenus et gérés certifiés au 31 décembre 2017.

(4) Scores des centres commerciaux en Gestion du bâtiment (Partie 2).

(5) Valeur des actifs certifiés en termes de valeur droits inclus au 31 Décembre 2017, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

## KPI : certification environnementale des actifs existants

## BREEAM « IN USE » – CENTRES COMMERCIAUX (PAR RÉGION)

Région	Actifs détenus et gérés	GLA totale consolidée en m <sup>2</sup> en 2017 <sup>(1)</sup>	Taux de certification			Noms des actifs certifiés au 31 décembre 2017
			Actifs certifiés <sup>(2)</sup>	% (en nombre)	% (en m <sup>2</sup> GLA)	
Autriche	2	261 100	2	100 %	100 %	Donau Zentrum <sup>(3)</sup> , Shopping City Süd <sup>(3)</sup>
Europe centrale	6	425 700	6	100 %	100 %	Arkadia <sup>(3)</sup> , Galeria Mokotow <sup>(3)</sup> , Centrum Chodov <sup>(3)</sup> , Wilenska <sup>(3)</sup> , Centrum Cerny Most <sup>(3)</sup> , Aupark <sup>(3)</sup>
France	19	1 110 200	19	100 %	100 %	Carré Sénart <sup>(3)</sup> , Part-Dieu <sup>(3)</sup> , Les Quatre Temps <sup>(3)</sup> , Vélizy 2 <sup>(3)</sup> , CNIT <sup>(3)</sup> , Toison d'Or <sup>(3)</sup> , Lyon Confluence <sup>(3)</sup> , Carrousel du Louvre <sup>(3)</sup> , Palais des Congrès de Paris <sup>(3)</sup> , Rosny 2 <sup>(3)</sup> , Ulis 2 <sup>(3)</sup> , So Ouest <sup>(3)</sup> , Rennes Alma <sup>(3)</sup> , Villeneuve 2 <sup>(3)</sup> , Euralille <sup>(3)</sup> , Aéroville <sup>(3)</sup> , Parly 2 <sup>(3)</sup> , Forum des Halles, Polygone Riviera
Allemagne	8	547 700	6	75 %	63 %	Pasing Arcaden <sup>(3)</sup> , Höfe am Brühl, Palais Vest <sup>(3)</sup> , Gera Arcaden <sup>(3)</sup> , Paunsdorf <sup>(3)</sup> , Minto
Pays-Bas	4	265 700	3	75 %	74 %	Amstelveen <sup>(3)</sup> , Almere <sup>(3)</sup> , Zoetermeer <sup>(3)</sup>
Pays nordiques	5	350 600	5	100 %	100 %	Fisketorvet <sup>(3)</sup> , Solna <sup>(3)</sup> , Nacka Forum <sup>(3)</sup> , Täby <sup>(3)</sup> , Mall of Scandinavia
Espagne	11	510 800	10	91 %	92 %	Parquesur <sup>(3)</sup> , La Maquinista <sup>(3)</sup> , Splau <sup>(3)</sup> , Bonaire <sup>(3)</sup> , Bahia Sur <sup>(3)</sup> , Vallsur <sup>(3)</sup> , Los Arcos <sup>(3)</sup> , Garbera <sup>(3)</sup> , El Faro <sup>(3)</sup> , Equinoccio
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>3 471 800</b>	<b>51</b>	<b>93 %</b>	<b>91 %</b>	

(1) GLA totale consolidée (actifs détenus et gérés).

(2) En nombre d'actifs détenus et gérés.

(3) Actifs certifiés pour la première fois avant 2017 par le BRE et les Opérateurs Nationaux.

## BREEAM « IN-USE » – CENTRES COMMERCIAUX (TOTAL GROUPE)

	2017	Cumulé
Nombre d'actifs détenus et gérés certifiés	22	51
Surface certifiée (m <sup>2</sup> GLA)	1 270 400	3 162 400
Score moyen partie « Intrinsic » (Partie 1)	76,11 % - Excellent	75,11 % - Excellent
Score moyen partie « Gestion du bâtiment » (Partie 2)	79,92 % - Excellent	82,83 % - Excellent

## BREEAM « IN-USE » – BUREAUX

Le « 7 Adenauer », siège social d'Unibail-Rodamco situé à Paris, a été le premier immeuble de bureau en Europe continentale à obtenir le niveau « Excellent » pour les parties « intrinsèque » et « gestion du bâtiment », selon le référentiel pilote BREEAM In-Use International en 2012. En 2017, quatre immeubles de bureaux ont été re-certifiés selon le référentiel BREEAM In-Use international 2015 : Les Villages, la Tour Ariane, le Sextant au niveau « Excellent » et le « 7 Adenauer » au niveau « Very Good » pour la partie gestion du bâtiment (part 2).

La tour Majunga a été certifiée courant 2017 au niveau « Excellent ».

Le Groupe a pour objectif l'obtention de la certification BREEAM « In-Use » pour au moins 90 % de son portefeuille (actifs détenus et gérés en nombre) d'ici 2020 avec un niveau minimum « Excellent » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) du référentiel. Au 31 décembre 2017, 6 actifs étaient certifiés représentant 83 % (en nombre selon le périmètre de consolidation) et 54,2 % (1,8 milliards d'euros en valeur brute) du portefeuille de Bureaux détenus et gérés.

## BREEAM IN-USE – BUREAUX (TOTAL GROUPE)

	2017	Cumulé (au 31 décembre 2017)
Nombre d'actifs détenus et gérés certifiés	5	6
Surface certifiée (m <sup>2</sup> GLA)	228 700	242 100
Score moyen partie « Intrinsic » (Partie 1)	67,96 % - Very Good	65,77 % - Very Good
Score moyen partie « Gestion du bâtiment » (Partie 2)	70,38 % - Excellent	71,10 % - Excellent

#### 2.3.2.3. Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (Scope 1 & 2)

Dans le cadre de sa politique active en matière d'exploitation sobre des bâtiments, en ligne avec sa stratégie RSE historique et son nouveau programme « Better Places 2030 », le Groupe suit les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie des bâtiments détenus et gérés, converties en unités « équivalent CO<sub>2</sub> » (CO<sub>2</sub>eq).

Afin de piloter la performance carbone de son activité d'exploitation, Unibail-Rodamco a en particulier défini des indicateurs d'intensité d'émissions de CO<sub>2</sub> équivalent, par visite et par m<sup>2</sup> exploité. Ceux-ci reflètent l'activité du Groupe en fournissant une juste image de l'efficacité carbone globale d'un bâtiment en fonction de son usage et de son périmètre et permettent ainsi de réaliser une analyse à paramètres constants. En effet, ces indicateurs tracent la performance combinée des principaux composants suivants :

- ◆ l'efficacité énergétique du bâtiment (réduction de la consommation, en kWh/m<sup>2</sup>) ;
- ◆ la dépendance carbone du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs d'émission de gaz à effet de serre, en CO<sub>2</sub>eq/kWh) ;
- ◆ et l'intensité d'usage du bâtiment (accroissement de la fréquentation, exprimée en visite/m<sup>2</sup>).

Après avoir dépassé précocement en 2016 son objectif de réduction cumulée de 30 % de l'intensité carbone en CO<sub>2</sub>eq/visite de son portefeuille de centres commerciaux détenus et gérés (atteinte de 41 % de réduction cumulée entre 2012 et 2016), en 2017, l'intensité carbone du Groupe pour le portefeuille des centres commerciaux (CO<sub>2</sub>eq/visite) a continué à diminuer de manière importante : - 5 % à périmètre constant par rapport à 2016. Cette performance soutenue s'explique par :

- ◆ l'accélération de la transition vers la fourniture d'électricité d'origine renouvelable dans le cadre du programme « Better Places 2030 », qui contribue fortement à cette baisse ; en effet, les centres commerciaux en Espagne et en Slovaquie s'approvisionnent à 100 % en électricité d'origine renouvelable sur une année de reporting complète pour la première fois en 2017, et les centres commerciaux allemands ont augmenté leur approvisionnement en électricité renouvelable au cours de l'année 2017 ;
- ◆ le maintien de l'efficacité énergétique du portefeuille d'actifs détenu et gérés à une valeur stable entre 2016 et 2017 malgré des conditions météorologiques défavorables : + 1 % de consommations énergétiques à périmètre constant entre 2017 et 2016 ;
- ◆ une amélioration de 1 % des facteurs d'émission de différents fournisseurs d'énergie (réseaux de chaleur et de froid) entre 2017 et 2016, traduisant l'effort continu consenti par les énergéticiens pour améliorer leur mix énergétique.

Le niveau de fréquentation restant quasi stable pour les centres commerciaux détenus et gérés entre 2016 et 2017 à périmètre constant, les visites n'impactent pas l'indicateur d'intensité carbone cette année.

Le programme « Better Places 2030 » permet aujourd'hui au Groupe d'accélérer ses progrès et d'étendre sa démarche en impliquant ses parties prenantes dans la réduction de l'intensité carbone liée à l'exploitation de ses actifs, en particulier ses preneurs : le Groupe est aujourd'hui engagé dans un objectif de réduction de 70 % de l'intensité carbone liée à l'exploitation de ses bâtiments, incluant l'empreinte des énergies finales qu'il achète et gère pour les équipements communs et parties communes de ses actifs (Scopes 1 & 2) et l'empreinte associée aux consommations des parties privatives (Scope 3) (voir section 2.3.1.).

#### KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (Scopes 1 & 2) (kgCO<sub>2</sub>eq) [GRI 305-1, 305-2, 305-5]

Les émissions de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, etc.) générées par les énergies achetées et gérées par le gestionnaire du site sur l'année en valeur absolue sont calculées à partir de l'indicateur « Consommation énergétique » (voir section 2.3.2.4 « Consommation d'énergie »). 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. L'indicateur détaille la répartition entre les émissions de gaz à effet de serre directes (Scope 1 : gaz naturel) et les émissions de gaz à effet de serre indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Périmètre	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
		Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
2015 Total	56/56	65 671 089	3 136 232	32 820 353	5 902 818	7 002 730	749 913	1 246 826	14 812 217	14/14	2 406 507	9/9	9 273 320
2016 Total	58/58	50 908 446	2 975 403	27 283 606	6 413 182	5 492 640	584 662	1 990 163	6 168 791	13/13	2 366 972	9/9	6 173 591
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	53 868 191	3 269 766	33 984 334	7 235 772	5 080 535	531 120	1 558 027	2 208 637	12/12	2 705 936	8/8	7 767 503
dont Scope 1 émissions directes	55/57 <sup>(1)</sup>	10 130 974	3 092 067	1 829 015	2 183 365	2 438 373	429 221	0	158 932	12/12	245 975	8/8	3 417 413
dont Scope 2 émissions indirectes	55/57 <sup>(1)</sup>	43 737 217	177 699	32 155 319	5 052 406	2 642 162	101 899	1 558 027	2 049 705	12/12	2 459 961	8/8	4 350 090
2016 Périmètre constant	46/57	30 189 326	2 632 749	10 626 613	5 776 339	3 642 684	479 073	1 726 191	5 305 677	10/12	1 847 183	7/8	4 590 826
2017 Périmètre constant	46/57	28 452 929	2 784 710	11 996 600	6 702 561	2 838 644	531 120	1 391 031	2 208 262	10/12	2 591 469	7/8	5 651 306
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	-6%	6%	13%	16%	-22%	11%	-19%	-58%	10/12	40%	7/8	23%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-33%</b>	<b>8%</b>	<b>-11%</b>	<b>-7%</b>	<b>-51%</b>	<b>-2%</b>	<b>29%</b>	<b>-83%</b>		<b>18%</b>		<b>-26%</b>

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

La politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable du Groupe permet de réduire son empreinte carbone liée à l'exploitation d'une année sur l'autre. Elle permet par ailleurs de soutenir les investissements dans le développement de technologies propres, en accroissant la demande du marché pour ces énergies. Ainsi, si le Groupe n'avait pas mis en place sa politique d'achat d'électricité d'origine renouvelable, les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques de

ses actifs de centres commerciaux et bureaux en exploitation s'élèveraient à 149 600 TCO<sub>2</sub>eq pour l'année 2017<sup>(1)</sup> (Scopes 1 & 2), soit 2,6 fois de plus qu'avec la signature de contrats d'achat d'électricité d'origine renouvelable (calcul d'émissions avec la méthode d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre du GHG protocol dite « location based » pour le Scope 2, selon laquelle les facteurs d'émission utilisés dépendent uniquement du type d'énergie consommée et du pays de consommation).

## KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (Scopes 1 & 2) par usage (gCO<sub>2</sub>eq/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO<sub>2</sub>eq/occupant/an pour les Bureaux, gCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>JOP/an pour les Congrès & Expositions) [GRI 305-4]

Numérateur : indicateur Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (Scopes 1 & 2), lui-même lié à l'indicateur Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux (gCO <sub>2</sub> eq/visite)							Bureaux (gCO <sub>2</sub> eq/occupant)		Congrès & Expositions (gCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> JOP)	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	140	France	Péri-mètre	France
2015 Total	55/56	103	77	399	22	100	21	29	140	14/14	127 134	9/9	357
2016 Total	58/58	77	85	327	23	69	16	46	59	13/13	127 982	9/9	206
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	87	92	398	30	66	19	30	87	12/12	169 472	8/8	298
2016 Péri-mètre constant	36/57 <sup>(2)</sup>	64	75	343	27	65	17	55	62	10/12	137 695	7/8	275
2017 Péri-mètre constant	36/57 <sup>(2)</sup>	61	78	387	30	72	19	40	26	10/12	195 405	7/8	370
Évolution 2017/2016 (%)	36/57 <sup>(2)</sup>	-5%	4%	13%	13%	10%	11%	-26%	-58%	10/12	42%	7/8	35%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-32%</b>	<b>26%</b>	<b>-13%</b>	<b>-9%</b>	<b>-30%</b>	<b>-2%</b>	<b>17%</b>	<b>-83%</b>		<b>37%</b>		<b>-3%</b>

(1) Péri-mètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

(2) Hors Galeria Mokotow, Carré Sénart, Cours Oxygène, La Part Dieu, Parly 2, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Palais Vest, Fisketorvet, Eurostop Orebrö.

## KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (Scopes 1 & 2) par surface (kgCO<sub>2</sub>eq/m<sup>2</sup>/an) [GRI 305-4]

Numérateur : indicateur Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (Scopes 1 & 2), lui-même lié à l'indicateur Consommation énergétique.

Dénominateur : surface exploitée en m<sup>2</sup> (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France
2015 Total	56/56	21	10	87	6	13	8	3	44	14/14	8
2016 Total	58/58	16	10	72	6	9	6	5	17	13/13	8
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	17	11	81	8	9	6	3	10	12/12	13
2016 Péri-mètre constant	46/57	12	9	64	6	9	5	5	19	10/12	8
2017 Péri-mètre constant	46/57	12	10	69	8	7	6	4	8	10/12	11
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	-3%	9%	8%	22%	-22%	9%	-14%	-59%	10/12	40%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-32%</b>	<b>9%</b>	<b>-16%</b>	<b>-2%</b>	<b>-50%</b>	<b>-9%</b>	<b>39%</b>	<b>-85%</b>		<b>27%</b>

(1) Péri-mètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

(1) Péri-mètre : Centres commerciaux et bureaux détenus et gérés.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

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 thermo-frigorifiques entretenus par le gestionnaire des sites détenus et gérés par le Groupe.

### KPI : Émissions de gaz à effet de serre générées par les fuites de fluides frigorigènes (kgCO<sub>2</sub>eq) [GRI 305-6]

2017	Total Commerce	Centres Commerciaux						
		Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	2 059 596	530 400	469 560	721 404	174 960	76 200	0	87 072

#### 2.3.2.4. Consommation d'énergie

Dans le cadre du pilotage historique de sa performance environnementale opérationnelle, le Groupe continue de mesurer la progression de son efficacité énergétique par segments d'activité par rapport à ses objectifs 2020, consistant à réduire l'intensité énergétique de respectivement 25 % (en kWh/visite) et 35 % (en kWh/occupant) pour les centres commerciaux et immeubles de bureaux gérés par rapport aux niveaux de 2012, et de 25 % (en kWh/m<sup>2</sup>JOOC) pour les centres de congrès et expositions par rapport au niveau de 2014.

En 2017, les centres commerciaux gérés du Groupe ont une consommation d'énergie stable en valeur absolue (kWh) à périmètre constant par rapport à 2016. Les efforts d'efficacité énergétique conduits depuis 2012 aboutissent à une réduction cumulée de 17 % (kWh/visite) depuis 2012 et de 4 % depuis 2015.

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant (voir schéma « une approche progressive et pragmatique pour réduire la consommation d'énergie », ci-après) :

- ◆ l'optimisation quotidienne de la conduite et exploitation des installations techniques ;
- ◆ l'amélioration de l'efficacité des équipements techniques majeurs *via* des travaux de maintenance annuels non récurrents (plans pluriannuels de travaux) ;
- ◆ les modifications de l'enveloppe et du bâti dans le cadre de la politique de création de valeur du Groupe (grands travaux).

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. Ainsi, des mesures d'optimisation de la conduite de l'exploitation pour l'amélioration de l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif géré par le Groupe, grâce à l'implication des équipes sur site et des prestataires de maintenance. Parmi ces pratiques, citons : 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.

Au 31 décembre 2017, cinq actifs détenus et gérés par le Groupe (Centres Commerciaux et Bureaux) étaient munis d'un Contrat de Performance Énergétique (CPE). Les CPE sont un dispositif contractuel entre Unibail-Rodamco et l'entreprise en charge de la maintenance par lequel ce dernier prend des engagements fermes visant l'amélioration de l'efficacité énergétique d'un actif immobilier. Les engagements sont encadrés par des clauses incitatives de bonus/malus et par la description explicite des paramètres d'influence exogènes à la performance du contractant (facteurs météorologiques, variation d'activité, conditions de confort, etc.). Les CPE permettent

de stimuler l'engagement du prestataire envers l'objectif de réduction des consommations énergétiques du site, afin de conduire l'efficacité énergétique du site et de gérer les coûts associés.

Le Groupe a également lancé depuis 2016 une campagne systématique d'audit énergétique conduite sur la base d'un cahier des charges de mission sur-mesure pour l'industrie des centres commerciaux et axé sur les résultats avec la remise de rapports identifiant des actions à impact rapide et d'autres de plus de long terme destinées à nourrir les plans d'investissement des actifs. La majeure partie du patrimoine aura été traitée à fin 2018.

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

Conformément aux objectifs de son nouveau programme RSE « Better Places 2030 », le Groupe a notamment accéléré en 2017 le déploiement des solutions d'éclairage LED sur la totalité de son patrimoine existant (parties communes et privatives). Deux actions ont été engagées à cet effet :

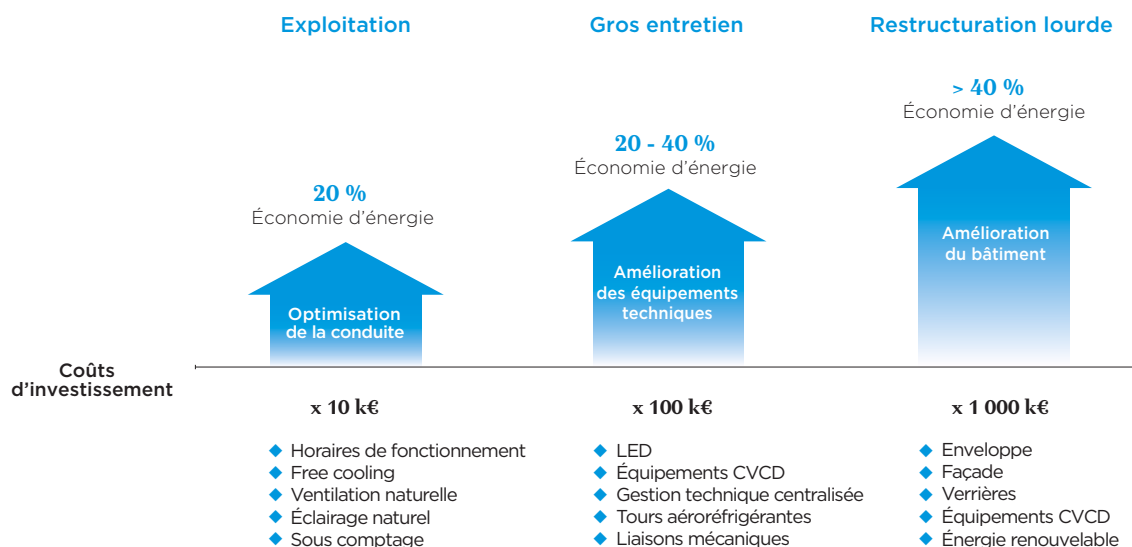
- ◆ l'augmentation des budgets dédiés dans les plans d'action 2017 des actifs du Groupe, soutenant le remplacement progressif des sources lumineuses existantes par de la LED dans les parties communes des actifs (y compris les parking) ;
- ◆ la sensibilisation et l'engagement progressif des enseignes au déploiement de la LED dans les parties privatives des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe, à travers la signature d'accords volontaires de partenariat avec des enseignes internationales et de nouveaux contrats de bail prévoyant le déploiement systématique de l'éclairage LED lors du renouvellement de leur concept, de l'ouverture de nouvelles boutiques, ou de travaux de remplacement de l'éclairage. Le détail des accords signés entre le Groupe et ses preneurs sur le déploiement l'éclairage LED et leurs modalités est présenté en section 2.4.4 « Locataires et enseignes ».

La cartographie établie en 2017 par le Groupe des sources LED installées dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés conclut à un taux d'équipement de 43 % en LED de ces espaces. Le Groupe a également recensé pour la première fois en 2017 l'état du déploiement de la LED dans les parties privatives de ses centres commerciaux détenus et gérés (diagnostic réalisé sur 96% des centres).

Les améliorations majeures touchant à l'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont quant à elles apportées lors des projets d'extension ou de rénovation, lorsque le Groupe va chercher le meilleur score de certification de la performance environnementale de l'actif.

Par sa politique active de réduction de ses consommations d'énergie couplée à son travail avec les enseignes, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, et se prémunit contre les risques de pénuries d'approvisionnement.



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


2.

## KPI : Consommation énergétique (kWh) [GRI 302-1, 302-2, 302-4, 302-5]

La consommation énergétique comprend l'énergie directe et indirecte. L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (par exemple gaz naturel, fuel). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme transformée d'électricité ou de fluide (réseau chaud, réseau froid, vapeur). Pour les centres commerciaux, les bureaux, et les centres de congrès et d'expositions, il s'agit de l'ensemble des énergies finales achetées destinées à l'usage des parties communes, y compris les parkings, et des équipements communs (chauffage, climatisation, distribution, ventilation, ascenseurs et monte-charge et éclairage), et les énergies finales distribuées aux parties privatives et dédiées au chauffage et/ou à la climatisation des locataires. L'électricité achetée par les locataires n'est pas incluse.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Périmètre	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
2015 Total	56/56	449 641 931	51 477 626	94 261 768	132 677 954	52 669 883	7 774 299	57 140 050	53 640 351	14/14	39 317 608	9/9	153 622 896
2016 Total	58/58	469 549 837	50 628 978	94 413 112	145 103 506	63 240 278	7 072 551	60 582 710	48 508 702	13/13	37 309 121	9/9	106 241 865
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	486 739 518	53 896 392	99 703 722	133 872 948	63 820 053	6 714 228	84 953 828	43 778 347	12/12	40 120 113	8/8	110 712 485
dont énergie directe (Scope 1)	55/57 <sup>(1)</sup>	54 805 787	16 727 233	9 894 471	11 811 407	13 190 927	2 321 968	0	859 781	12/12	1 330 655	8/8	18 487 265
dont énergie indirecte (Scope 2)	55/57 <sup>(1)</sup>	431 933 731	37 169 160	89 809 250	122 061 541	50 629 126	4 392 260	84 953 828	42 918 566	12/12	38 789 458	8/8	92 225 219
2016 Périmètre constant	46/57	350 058 648	45 665 237	40 188 063	127 055 187	37 714 492	6 290 288	53 698 190	39 447 191	10/12	30 108 461	7/8	72 897 807
2017 Périmètre constant	46/57	354 171 177	47 749 678	41 225 491	127 498 586	38 003 600	6 714 228	53 792 863	39 186 731	10/12	34 929 461	7/8	74 055 601
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	1%	5%	3%	0%	1%	7%	0%	-1%	10/12	16%	7/8	2%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>-12%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>-10%</b>		<b>2%</b>		<b>-15%</b>

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

#### KPI: Consommations privatives d'électricité des locataires (kWh)

Les consommations privatives d'électricité des locataires comprennent l'électricité achetée par le gestionnaire de site et distribuée aux parties privatives pour les besoins propres des preneurs (éclairage, process, ventilation) pour les centres commerciaux détenus et gérés qui distribuent et refacturent l'électricité aux preneurs.

2017	Centres Commerciaux <sup>(1)</sup>			
	Bailleur : consommation d'électricité commune gérée (kWh)	Locataires : consommations privatives d'électricité (kWh)	Nombre de locataires	Surface (GLA)
Répartition des consommations d'électricité	63 326 499	67 335 349	1 507	497 600

(1) Périmètre : 5 centres commerciaux

#### KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€) [GRI 302-4]

Montant total économisé grâce à la réduction des consommations énergétiques de l'indicateur « Consommation énergétique », calculé selon un coût énergétique moyen par fournisseur.

Définition :

Différence entre les consommations énergétiques d'une année à l'autre, à périmètre constant.

Multipliée par le coût énergétique par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolutions des consommations d'énergie 2017/2016 (kWh)	46/57	4 112 529	2 084 441	1 037 428	443 400	289 108	423 940	94 673	-260 460
Économies financières 2017/2016 (€)	46/57	-142 998	128 877	66 839	-239 148	-26 141	44 455	-88 825	-29 055

#### KPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an) par usage pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m<sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions [GRI 302-3]

Numérateur : indicateur « Consommation énergétique ».

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux (kWh/visite)							Bureaux (kWh/occupant)		Congrès & Expositions (kWh/m <sup>2</sup> JOP)	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2015 Total	55/56	0,69	1,16	1,15	0,50	0,75	0,21	1,33	0,51	14/14	2 028	9/9	5,37
2016 Total	57/58	0,68	1,15	1,13	0,45	0,92	0,20	1,40	0,46	13/13	2 040	8/9	3,55
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	0,79	1,51	1,17	0,55	0,83	0,23	1,61	0,46	12/12	2 557	8/8	4,25
2016 Périmètre constant	36/57 <sup>(2)</sup>	0,69	1,30	0,77	0,57	0,76	0,22	1,78	0,46	10/12	2 284	7/8	4,36
2017 Périmètre constant	36/57 <sup>(2)</sup>	0,69	1,34	0,84	0,56	0,77	0,23	1,75	0,46	10/13	2 679	7/9	4,83
Évolution 2017/2016 (%)	36/57 <sup>(2)</sup>	0%	3%	9%	-2%	1%	5%	-2%	0%	10/14	17%	7/10	11%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-4%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>-14%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>-10%</b>		<b>19%</b>		<b>-27%</b>

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

(2) Hors Galeria Mokotow, Carré Sénart, Cours Oxygène, La Part Dieu, Parly 2, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Palais Vest, Fisketorvet, Eurostop Orebrö.



### KPI : Efficacité énergétique par surface (kWh/m<sup>2</sup>/an) [GRI 302-3]

Numérateur : indicateur « Consommation énergétique ».

Dénominateur : surface exploitée en m<sup>2</sup> (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

	Centres Commerciaux									Bureaux	
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France
2015 Total	56/56	146	168	250	133	100	82	131	161	14/14	133
2016 Total	58/58	139	163	250	118	107	71	140	131	13/13	127
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	157	180	238	143	111	73	185	134	12/12	144
2016 Périmètre constant	46/57	139	163	243	137	91	69	147	141	10/12	128
2017 Périmètre constant	46/57	144	175	239	145	92	73	159	139	10/12	149
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	4%	7%	-2%	6%	1%	6%	8%	-1%	10/12	16%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-2%</b>	<b>4%</b>	<b>-4%</b>	<b>-7%</b>	<b>4%</b>	<b>-1%</b>	<b>16%</b>	<b>-20%</b>		<b>10%</b>

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

### KPI : Déploiement de l'éclairage LED dans les parties communes des centres commerciaux existants (%)

Cet indicateur représente le pourcentage d'équipements LED des parties communes des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe.

Déploiement des LEDs dans les parties communes des centres commerciaux en exploitation du Groupe	Périmètre (en nombre de centres commerciaux)	2017 <sup>(1)</sup>
Proportion d'éclairages LED dans les parties communes des centres commerciaux existants (%)	53/55	43 %

(1) Mesure réalisée au 30 juin 2017 sur le périmètre des centres commerciaux détenus et gérés au 31.12.2017.

### KPIs : Déploiement de l'éclairage LED dans les parties privatives des centres commerciaux existants (%)

Ces indicateurs montrent la proportion de parties privatives en pourcentage du nombre de boutiques et en surface locative brute des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe qui sont entièrement équipées en LED (part d'éclairage LED supérieure ou égal à 80 %).

Déploiement des LEDs dans les parties privatives des centres commerciaux en exploitation du Groupe	Périmètre (en nombre de centres commerciaux)	2017
Part de parties privatives entièrement équipées de LEDs (en nombre de boutiques)	53/55	24 %
Part de parties privatives entièrement équipées de LEDs (en surface locative brute)	53/55	22 %

#### 2.3.2.5. Mix énergétique

Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faible empreinte carbone ou de l'énergie d'origine renouvelable. L'électricité provenant de sources renouvelables est couverte par des mécanismes de Garantie d'Origine tels que définis par la Directive Européenne 28/2009/CE. Elle peut être par exemple générée au moyen de ressources solaire, éolienne, océanique, hydroélectrique, de biomasse, ou géothermique.

Dans le cadre de sa stratégie RSE « Better Places 2030 », le Groupe a en particulier accéléré sa transition vers un approvisionnement en électricité d'origine 100 % renouvelable (ou « verte »), pour atteindre en 2018 son objectif d'approvisionnement de l'ensemble de ses actifs détenus et gérés avec ce type d'électricité décarbonée. Ainsi, en 2017, les contrats d'approvisionnement en électricité « verte » effectifs en 2016 ont été maintenus par le Groupe et l'Espagne, la Slovaquie et l'Allemagne ont rejoint la liste des pays pour lesquels les centres commerciaux du Groupe s'approvisionnent à 100 % en électricité d'origine renouvelable sur une année de reporting complète,

portant à seulement deux le nombre de régions du Groupe ne s'approvisionnant pas encore à 100 % en électricité « verte ». Au total, six des sept régions où le Groupe est présent s'approvisionnent totalement ou partiellement en électricité « verte » en 2017 et un contrat de fourniture d'électricité « verte » a été conclu pour la dernière région non encore couverte (la France) en septembre 2017, prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le bouquet énergétique 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 l'image du partenariat existant en matière de fourniture de froid *via* Climespace, filiale d'Engie, au Forum des Halles et au Carrousel du Louvre. En Allemagne, le fournisseur de gaz naturel du centre commercial Minto s'engage par ailleurs à compenser les émissions de gaz à effet de serre issues de la fourniture de cette énergie au Groupe.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faible impact carbone auprès de ses fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet d'une part de réduire l'intensité carbone des opérations du Groupe, et encourage d'autre part les producteurs à investir dans des technologies de production

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

énergétique « décarbonées », en contribuant à la demande croissante et soutenue du marché en énergies à faibles émissions de carbone et en énergies renouvelables.

C'est pourquoi le Groupe a souhaité étendre cette mesure aux enseignes de ses centres commerciaux, qui devront souscrire un contrat d'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable en 2020 au plus tard. Cet engagement est inscrit dans tous les nouveaux baux types proposés par le Groupe à ses preneurs depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017. Par ailleurs, pour préparer et accélérer cette transformation, le Groupe propose également à ses preneurs volontaires de s'engager de manière anticipée dans l'approvisionnement en électricité « verte » des boutiques

présentes dans ses centres, en signant des partenariats ciblés avec des enseignes pionnières d'envergure internationale depuis 2016 (voir section 2.4.4 « Locataires et enseignes »).

Enfin, certains actifs du Groupe sont équipés de systèmes de production d'énergie d'origine renouvelable. Par exemple, des panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs en Espagne, Autriche, et Pays-Bas, produisent de l'électricité renouvelable destinée à la revente sur le réseau national. En outre, deux centres commerciaux disposent de systèmes de tri-génération en Espagne. En France, Aéroville dispose d'une unité de production d'énergie géothermique sur site pour ses besoins en chauffage et en climatisation.

### KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO<sub>2</sub>eq/kWh) [GRI 305-1, 305-2]

Numérateur : indicateur « Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation ».

Dénominateur : indicateur « Consommation énergétique ».

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2015 Total	56/56	146	61	348	45	133	97	22	276	14/14	61	9/9	66
2016 Total	58/58	109	59	289	44	87	83	33	127	13/13	63	9/9	58
2017 Total	55/57 <sup>(1)</sup>	111	61	301	52	76	75	18	55	12/12	68	8/8	72
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	-7%	0%	10%	18%	-30%	-1%	-19%	-59%	10/12	21%	7/8	24%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>- 31 %</b>	<b>4 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>8 %</b>	<b>- 57 %</b>	<b>- 13 %</b>	<b>22 %</b>	<b>- 81 %</b>		<b>16 %</b>		<b>7 %</b>

(1) Péri-mètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

### KPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (mix énergétique) (%) [GRI 302-1, 302-2]

L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site sous la même forme (ex : gaz naturel). L'énergie indirecte est produite par un tiers à partir de sources d'énergies primaires diverses et achetée à ce dernier sous forme d'électricité, de chauffage, ou de froid. Les sources d'énergies primaires servant à produire de l'énergie indirecte sont comptabilisées dans le total des énergies indirectes dans le tableau ci-après.

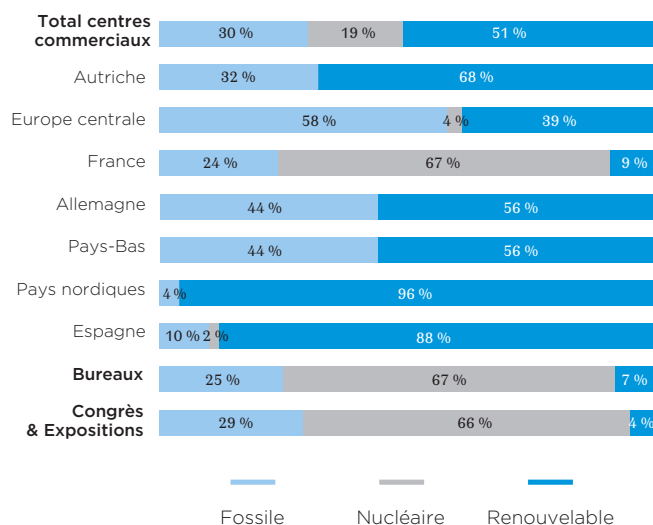
Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 92 %.

2017 (en %)	Total Commerce <sup>(1)</sup>	Centres Commerciaux							Bureaux		Congrès & Expositions	
		Autriche	Europe centrale <sup>(2)</sup>	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France <sup>(2)</sup>	France <sup>(2)</sup>		
<b>Nucléaire</b>	<b>19 %</b>	<b>0%</b>	<b>4 %</b>	<b>67 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>2 %</b>	<b>67 %</b>	<b>66 %</b>		
Gaz naturel direct	11 %	31 %	10 %	9 %	21 %	35 %	0 %	2 %	3 %	17 %		
Gaz naturel indirect	6 %	0 %	2 %	11 %	12 %	9 %	1 %	6 %	16 %	10 %		
Fuel	1 %	0 %	0 %	3 %	0 %	0 %	1 %	0 %	4 %	1 %		
Charbon	11 %	0 %	45 %	1 %	11 %	0 %	1 %	2 %	2 %	1 %		
Autres sources fossiles	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %	0 %		
<b>Sous-total : combustibles fossiles</b>	<b>30 %</b>	<b>32 %</b>	<b>58 %</b>	<b>24 %</b>	<b>44 %</b>	<b>44 %</b>	<b>4 %</b>	<b>10 %</b>	<b>25 %</b>	<b>29 %</b>		
Énergie hydraulique	26 %	52 %	15 %	6 %	50 %	0 %	22 %	54 %	3 %	3 %		
Énergie éolienne	10 %	0 %	1 %	0 %	0 %	56 %	38 %	27 %	0 %	0 %		
Énergie solaire	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
Géothermique	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %		
Énergie intermédiaire biomasse	9 %	15 %	15 %	3 %	6 %	0 %	12 %	2 %	3 %	0 %		
Autres sources renouvelables	6 %	0 %	8 %	1 %	0 %	0 %	21 %	5 %	1 %	1 %		
<b>Sous-total : énergies renouvelables</b>	<b>51%</b>	<b>68%</b>	<b>39%</b>	<b>9%</b>	<b>56%</b>	<b>56%</b>	<b>96%</b>	<b>88%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>		
<b>ÉNERGIE FINALE TOTALE (KWH)</b>	<b>486 739 518</b>	<b>53 896 392</b>	<b>99 703 722</b>	<b>133 872 948</b>	<b>63 820 053</b>	<b>6 714 228</b>	<b>84 953 828</b>	<b>43 778 347</b>	<b>40 120 113</b>	<b>110 712 485</b>		
dont énergie directe	54 805 787	16 727 232	9 894 471	11 811 407	13 190 927	2 321 968	0	859 781	1 330 655	18 487 265		
dont énergie indirecte	431 933 730	37 169 160	89 809 250	122 061 541	50 629 126	4 392 260	84 953 828	42 918 566	38 789 458	92 225 219		

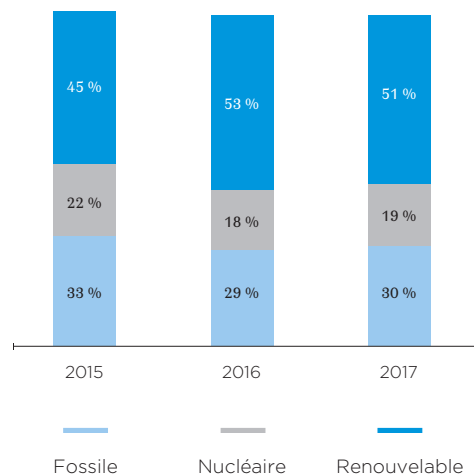
(1) Péri-mètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

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

MIX ÉNERGÉTIQUE 2017 PAR RÉGION  
(TOUS LES ACTIFS DÉTENUS ET GÉRÉS)



RÉPARTITION DE L'ÉNERGIE DIRECTE ET INDIRECTE  
CONSOMMÉE PAR SOURCE PRIMAIRE (CENTRES  
COMMERCIAUX DÉTENUS ET GÉRÉS)



2.

Les différences de mix énergétique peuvent être très marquées entre les pays, principalement en raison des infrastructures existantes de production de l'électricité. La politique d'achat volontaire d'énergie produite avec de faibles émissions de gaz à effet de serre du Groupe a entraîné une chute de la part des énergies fossiles dans le mix des énergies finales achetées par les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe de 42 % en 2011 à 30 % en 2017.

KPI : Proportion d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique totale des parties et installations communes des actifs gérés par le Groupe (%) [GRI 302-1]

La proportion d'électricité d'origine renouvelable consommée par les parties communes et équipements communs représente la part d'électricité d'origine renouvelable achetée par un site sur l'électricité totale achetée par ce site (cf. indicateur « Consommation énergétique »).

	Périmètre	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
		Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
Consommation d'électricité totale 2015 (kWh)	56/56	266 272 604	29 256 612	64 478 388	80 639 162	24 559 896	3 571 071	30 246 216	33 521 259	14/14	23 271 364	9/9	95 708 224
dont achat d'électricité « verte » 2015 (kWh)	24/56	123 736 835	29 256 612	38 264 575	0	22 398 361	3 571 071	30 246 216	0	0/14	0	0/9	0
dont achat d'électricité « verte » 2015 (%)	24/56	46%	100%	59%	0%	91%	100%	100%	0%	0/14	0%	0/9	0%
Consommation d'électricité totale 2016 (kWh)	58/58	269 330 966	28 109 422	64 451 305	78 458 932	30 968 619	3 573 269	33 506 032	30 263 387	13/13	21 778 113	9/9	85 434 924
dont achat d'électricité « verte » 2016 (kWh)	37/58	150 966 661	28 109 422	33 388 084	0	29 560 452	3 573 269	33 506 031	22 829 404	0/13	0	0/9	0
dont achat d'électricité verte 2016 (%)	37/58	56%	100%	52%	0%	95%	100%	100%	75%	0/13	0%	0/9	0%
Consommation d'électricité totale 2017 (kWh)	55/57 <sup>(1)</sup>	275 707 684	28 277 096	64 522 238	81 752 073	28 645 940	3 770 220	42 143 375	26 596 742	12/12	21 369 654	8/8	76 683 364
dont achat d'électricité « verte » 2017 (kWh)	36/57 <sup>(1)</sup>	163 197 860	28 277 096	33 764 487	0	28 645 940	3 770 220	42 143 375	26 596 742	0/12	0	0/8	0
dont achat d'électricité « verte » 2017 (%)	36/57 <sup>(1)</sup>	59%	100%	52%	0%	100%	100%	100%	100%	0/12	0%	0/8	0%

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Environnement

#### KPI : Proportion d'énergie d'origine renouvelable dans la consommation totale issue des réseaux de chaleur et de froid des actifs gérés par le Groupe (%) [GRI 302-1]

La proportion d'énergie d'origine renouvelable consommée issue des réseaux de chaleur et de froid représente la part d'énergie d'origine renouvelable présente dans le mix énergétique du réseau desservant le site sur la consommation totale d'énergie issue de ces réseaux (Cf. indicateur « Consommation énergétique »).

2017	Périmètre	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux		Congrès & Expositions	
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
Consommation d'énergie issue des réseaux urbains de chaleur et de froid (kWh)	55/57 <sup>(1)</sup>	156 226 047	8 892 064	25 287 011	40 309 468	21 983 187	622 040	42 810 453	16 321 824	12/12	17 419 804	8/8	14 962 559
dont part produite à partir de sources renouvelable (kWh)	55/57 <sup>(1)</sup>	60 525 191	8 440 715	1 533 269	6 892 429	5 768 563	0	30 597 078	7 293 137	12/12	1 271 586	8/8	0
dont part produite à partir de sources renouvelable (%)	55/57 <sup>(1)</sup>	39%	95%	6%	17%	26%	0%	72%	45%	12/12	7%	8/8	0%

(1) Périmètre total 2017 : Gloriès et le Forum des Halles sont exclus du périmètre de cet indicateur du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

#### KPI : Proportion d'énergie d'origine renouvelable dans la consommation totale d'énergie directe des actifs gérés par le Groupe (%) [GRI 302-1]

La part d'énergie d'origine renouvelable dans le mix énergétique de l'énergie directe achetée et consommée par les sites (gaz naturel, fuel) est négligeable en 2017 du fait de prix élevés et d'un faible taux de pénétration de cette technologie.

#### KPI : Électricité renouvelable produite (kWh) et émissions de gaz à effet de serre évitées (kgCO<sub>2</sub>eq) [GRI 302-1, 302-2, 302-5]

Production d'électricité à partir de panneaux photovoltaïques installés sur neuf centres commerciaux en Espagne, Autriche, et Pays-Bas.

L'électricité produite sur site à partir de sources renouvelables est vendue au réseau public et n'est pas consommée sur place. Les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à cette production correspondent aux émissions qui auraient été générées par la production de la même quantité d'électricité finale avec le mix électrique du pays considéré. Ces actifs évitent en effet au fournisseur d'électricité de produire cette quantité d'électricité et lui évitent donc indirectement de générer les émissions correspondantes de gaz à effet de serre.

	2015	2016	2017
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 120 546	1 026 965	1 091 554
Émissions de gaz à effet de serre correspondantes évitées (kgCO <sub>2</sub> eq)	271 762	248 430	263 636

### 2.3.2.6. Utilisation des ressources

La politique d'Unibail-Rodamco en matière d'utilisation des ressources couvre les matériaux, l'eau, les déchets et la biodiversité. Les Systèmes de Management Environnemental (SME) internes pour les projets de développement et les actifs existants formulent des directives claires et complètes sur l'utilisation des ressources. Les systèmes de certification et les audits opérés par des tiers permettent de s'assurer du bon respect des recommandations et normes édictées par le Groupe.

#### Les matériaux

##### ◆ Réduire l'impact carbone des matériaux de construction

Dans le cadre de son engagement pionnier 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'emploi des matériaux qui seront mis en œuvre sur ses projets de développement, en :

- ◆ adoptant une approche « 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...);

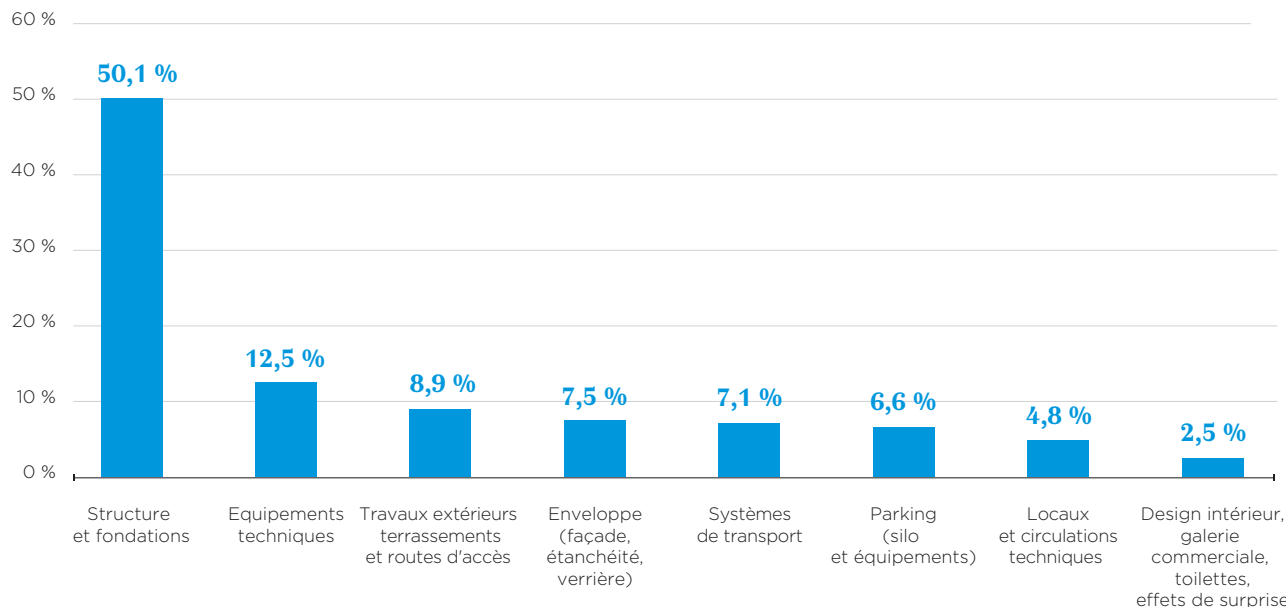
- ◆ exigeant auprès de la maîtrise d'œuvre la proposition de solutions alternatives et optimisées en contenu carbone ;
- ◆ adoptant une politique d'achat qui intègre des critères liés au poids carbone des produits et matériaux de construction *via* notamment les fiches de déclaration environnementale et sanitaire (FDES) ou déclaration environnementale des produits (DEP) et *via* le mix énergétique des pays où sont fabriqués les matériaux.

En 2017, une méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone des projets de développement a été mise au point et déployée par le Groupe sur plusieurs projets en cours de développement, afin notamment d'identifier les leviers d'optimisation du choix des matériaux pour tendre vers une plus faible empreinte carbone de chaque projet.

Cette politique permettra de garantir que les matériaux sont adaptés à l'objectif poursuivi, que la possibilité de réutiliser les structures et les matériaux existants sera examinée, et que les matériaux à faible impact sur l'environnement et les produits recyclés seront privilégiés. Un travail d'identification, de priorisation et de recherche de solutions alternatives pour le choix des matériaux a également été initié par le Groupe, afin d'aboutir à des directives pour les équipes de développement Groupe et les prestataires (liste de matériaux encouragés et à éviter). De la même façon le Groupe travaille sur les derniers projets à l'établissement de directives pour la conception intérieure sobre en carbone.

Pour un projet classique de centre commercial, l'impact carbone suit une loi de Pareto : environ 20 % des matériaux de construction sont responsables de 80 % de l'impact carbone construction du projet. L'essentiel de l'impact carbone se trouve dans la structure du bâtiment. Viennent ensuite les équipements

techniques, les terrassements et travaux de voiries, l'enveloppe (façade et étanchéité) et équipements de transport (escalators et ascenseurs). Les finitions et la décoration intérieure représentent moins de 3 % de l'impact carbone en moyenne.



Fort de ce constat, 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 emploie d'ores et déjà des bétons bas carbone sur le projet de bureaux Trinity pour les fondations, l'infrastructure de couverture de l'avenue de la Division Leclerc, les planchers collaborants des espaces de bureaux. Ce type de béton minimisant les quantités de ciment portland en y ajoutant des sous-produits industriels (laitiers de hauts fourneaux, cendres volantes, etc.) est actuellement à l'étude sur d'autres projets de développement.

Malgré les nombreux freins réglementaires à lever (sécurité incendie, assurances) pour avoir une stratégie forte de réemploi dans des Établissements recevant du public (ERP), le Groupe s'intéresse aux initiatives en matière d'économie circulaire, de réemploi des matériaux et à la valorisation des déchets de chantier. En 2017, le Groupe a rejoint l'appel à projets Démoclers pour une meilleure valorisation des déchets de second-œuvre du secteur du BTP (Bâtiment et Travaux Publics), en partenariat étroit avec les filières et acteurs locaux (cf. section 2.3.2.6. « Les déchets »).

#### ◆ Des revêtements intérieurs sains

Les matériaux ne doivent pas dépasser les seuils d'émissions de composés organiques volatils fixés par l'Union européenne.

À ce titre, la certification BREEAM visée sur les projets de développement 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.

Pour les projets de bureaux, des mesures de qualité d'air intérieur peuvent avoir lieu à la fin des travaux afin d'attester de la performance des matériaux mis en œuvre et du confort proposé aux futurs occupants.

#### ◆ Une chaîne d'approvisionnement responsable

Conformément aux exigences de la certification BREEAM, la politique de matériaux du Groupe prévoit que *a minima* 80 % du bois utilisé dans les projets de construction, d'agrandissement et de rénovation doit être issu de forêts gérées et certifiées (label FSC ou PEFC par exemple) et 100 % doivent être d'origine légale. Dès que cela est possible, des matériaux certifiés ISO 14001 sont privilégiés afin d'attester d'une chaîne d'approvisionnement responsable.

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. Cependant, étant donné les faibles volumes impliqués et la nature des produits finis achetés, il n'est pas toujours possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification finale « post-construction » pour un maximum de projets selon le référentiel BREEAM. Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de la construction est vérifiée et validée.

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

#### L'eau

L'étude de matérialité a soulevé le fait que l'eau ne constituait pas un enjeu environnemental majeur pour Unibail-Rodamco. En effet, les actifs de son portefeuille, à l'image de ceux du secteur, ne sont pas de gros consommateurs d'eau. En outre, leur localisation en Europe continentale ne constitue pas une contrainte sur les ressources hydriques, à l'exception de trois centres commerciaux situés en Espagne. En 2012, le Groupe a modélisé l'exposition de l'ensemble de son patrimoine détenu et géré au phénomène de raréfaction de l'eau, grâce à l'outil « WBCSD Global Water Tool ». Cette exposition a été mise à jour en 2015 selon l'indice « Mean Annual Relative Water Stress Index » et indique que 85 % des actifs se trouvent dans une zone peu ou pas confrontée au problème d'épuisement des ressources hydriques.

Par conséquent, le Groupe n'a pas fixé d'objectif à long terme publié dans sa stratégie RSE « Better Places 2030 » concernant l'eau. Toutefois, dans le cadre de sa politique de contrôle de l'utilisation des ressources, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage attentifs.

Conformément aux meilleures pratiques environnementales, le Groupe prend des mesures concrètes pour diminuer sa consommation d'eau, réduire le gaspillage et préserver la qualité de l'eau. Le Groupe concentre notamment ses efforts sur l'installation d'équipements économes en eau, l'optimisation permanente de l'exploitation, et la détection et la réparation rapides des fuites. Les eaux de ruissellement des parcs de stationnement sont traitées avant qu'elles ne se déversent dans les réseaux collectifs urbains. Des systèmes en circuit fermé sont privilégiés afin de permettre la réutilisation des eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

Le Groupe s'appuie sur une étroite coopération avec les locataires afin de réduire la consommation d'eau des actifs existants. Les « baux verts » et les comités de développement durable organisés avec les locataires permettent de sensibiliser les différentes parties prenantes à cet enjeu de préservation de la ressource en eau.

S'agissant des projets en développement, rénovations et extensions, la consommation d'eau des équipements installés est un facteur déterminant qui guide les choix techniques (toilettes, urinoirs, extincteurs, systèmes d'extincteurs incendie à eau, systèmes de climatisation, etc.). Les « Design Guidelines » intègrent les bonnes pratiques et solutions techniques pertinentes qui permettent, dès la phase de conception, de s'engager dans une démarche de limitation de la consommation d'eau.

En 2017, l'intensité hydrique dans les Centres Commerciaux détenus et gérés est en baisse de 0,66 % à périmètre constant par rapport à 2016. Cela conduit à une évolution cumulée de - 21 % en litre/visite depuis 2012. L'évolution cumulée entre 2015 et 2017 reste quant à elle stable.

La variabilité des fréquences de facturation et de relevés de compteurs pour régularisation par les fournisseurs d'eau, survenant principalement en France, introduit également une part de variabilité dans les données déclarées, et un éventuel décalage temporel par rapport à la réalité des consommations.

#### ◆ Récupération d'eau

En 2017, les centres commerciaux Donau Zentrum, Centrum Cerny Most, Centrum Chodov, Stadshart Almere, et La Maquinista, ont recueilli sur site 163 350 m<sup>3</sup> d'eaux pluviales et souterraines qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts.

22 centres commerciaux au sein du Groupe recueillent et réutilisent en outre les eaux d'essais des systèmes de protection incendie.

#### KPIs : Consommation d'eau (m<sup>3</sup>) et répartition par destination (%) et par sources [GRI 303-1]

Le tableau ci-dessous représente l'eau achetée issue du réseau municipal destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, nettoyage, systèmes de chauffage et de climatisation, systèmes d'extincteurs par jets d'eau, arrosage des espaces verts, etc.). La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être mesurée.

Consommation d'eau issue du réseau municipal	Périmètre	Centres Commerciaux								Bureaux		Congrès & Expositions	
		Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
2015 Total	56/56	2 783 073	241 738	464 972	974 166	208 641	17 614	290 651	585 292	14/14	140 195	9/9	546 067
2016 Total	57/58	3 026 768	255 600	474 049	1 076 575	261 075	20 764	288 793	649 911	13/13	121 689	9/9	330 258
2017 Total	56/57 <sup>(1)</sup>	3 042 720	260 614	479 509	983 537	264 007	21 201	380 735	653 117	12/12	125 795	7/8 <sup>(2)</sup>	325 019
dont consommation locataires 2017 (%)	56/57 <sup>(1)</sup>	52	57	49	53	68	24	0	54	12/12	/	7/8 <sup>(2)</sup>	/
2016 Périmètre constant <sup>(1)</sup>	46/57	2 303 963	216 142	230 660	1 032 156	148 412	15 880	242 194	418 518	10/12	95 223	6/8	210 164
2017 Périmètre constant <sup>(1)</sup>	46/57	2 251 648	211 246	230 850	944 672	154 869	21 201	273 885	414 925	10/12	89 063	6/8	194 670
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	-2%	-2%	0%	-8%	4%	34%	13%	-1%	10/12	-6%	6/8	-7%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>-13%</b>	<b>10%</b>	<b>47%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>		<b>-3%</b>		<b>-30%</b>

(1) Le Forum des Halles est exclu du périmètre total 2017 du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

(2) Espace Grande Arche est exclu du périmètre total 2017 en raison d'un décalage de facturation.

Le tableau ci-dessous représente les prélèvements en eau des sites issus d'autres sources (hors réseau) pour les actifs du Groupe qui diversifient leurs approvisionnements (eau de pluie, eau souterraine ou autres) et sont en mesure de comptabiliser ces volumes prélevés.

Consommation d'eau issue d'autres sources en 2017 (m <sup>3</sup> )	Périmètre	Centres commerciaux <sup>(1)</sup>
Eau de pluie	56/57	98 644
Eau souterraine (nappe phréatique)	56/57	64 706
Autres sources <sup>(2)</sup>	56/57	233 442
Total des prélèvements en eau hors eau achetée au réseau municipal	56/57	396 792

(1) Les actifs français intégrés dans le périmètre de reporting utilisent exclusivement de l'eau issue du réseau municipal, c'est pourquoi les bureaux et centres de congrès et expositions n'utilisent pas d'autres sources d'eau.

(2) Eau de surface comprenant marais, rivières, lacs, et océans/Eau usée rejetée par une autre organisation (eau grise)/Dessalement d'eau de mer, etc.



### KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€) [GRI 303-1]

Montant total économisé grâce à la réduction des consommations d'eau achetée au réseau municipal de l'indicateur « Consommation d'eau », calculé selon un coût de l'eau moyen par fournisseur.

Définitions :

Différence entre les consommations d'eau du réseau municipal d'une année à l'autre, à périmètre constant.

Multipliée par le coût de l'eau par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolution des consommations d'eau 2017/2016 (m³)	46/57	10 595	-4 896	190	-24 574	6 457	5 321	31 691	-3 593
Économies financières 2017/2016 (k€)	46/57	-77	-12	8	-128	16	5	44	-11

### KPI : Intensité hydrique par usage (Litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, Litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [GRI 303-1]

Numérateur : eau achetée au réseau municipal (indicateur « Consommation d'eau »).

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7).

	Centres Commerciaux (litre/visite)									Bureaux (litre/occupant)		Congrès & Expositions (litre/m²JOP)	
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France	Périmètre	France
2015 Total	55/56	4,27	4,78	5,66	3,71	2,99	0,48	6,76	5,52	14/14	7 216	9/9	19,10
2016 Total	57/58	4,57	7,27	5,69	3,84	3,27	0,58	6,66	6,17	13/13	6 650	9/9	11,04
2017 Total	56/57 <sup>(1)</sup>	4,82	7,31	5,61	4,05	3,42	0,74	7,23	6,00	12/12	8 006	7/8 <sup>(2)</sup>	12,62
2016 Périmètre constant	36/57 <sup>(3)</sup>	4,54	6,15	5,54	4,41	2,52	0,55	7,22	4,92	10/12	7 089	6/8	12,81
2017 Périmètre constant	36/57 <sup>(3)</sup>	4,51	5,93	5,60	4,15	2,62	0,74	8,47	4,89	10/12	6 794	6/8	12,98
Évolution 2017/2016 (%)	36/57 <sup>(3)</sup>	-1%	-4%	1%	-6%	4%	35%	17%	-1%	10/12	-4%	6/8	1%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>1%</b>	<b>-2%</b>	<b>2%</b>	<b>-11%</b>	<b>/</b>	<b>48%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>		<b>15%</b>		<b>-16%</b>

(1) Le Forum des Halles est exclu du périmètre total 2017 du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

(2) Espace Grande Arche est exclu du périmètre total 2017 en raison d'un décalage de facturation.

(3) Hors Galeria Mokotow, Carré Sénart, Cours Oxygène, La Part Dieu, Parly 2, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Palais Vest, Fisketorvet, Eurostop Orebrö

### KPI : Consommation d'eau par surface (Litre/m²/an) [GRI 303-1]

Numérateur : Eau achetée au réseau municipal (indicateur « Consommation d'eau »).

Dénominateur : surface exploitée en m² (voir Méthodologie de Reporting, section 2.7)

	Centres Commerciaux									Bureaux	
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Périmètre	France
2015 Total	56/56	838	855	1 069	903	482	482	667	1 127	14/14	474
2016 Total	57/58	827	858	1 093	860	415	438	669	1 152	13/13	413
2017 Total	56/57 <sup>(1)</sup>	863	919	987	904	431	735	830	1 151	12/12	453
2016 Périmètre constant <sup>(1)</sup>	46/57	849	801	1 100	1 016	346	463	665	1 068	10/12	407
2017 Périmètre constant <sup>(1)</sup>	46/57	837	826	1 013	930	362	735	808	1 050	10/12	380
Évolution 2017/2016 (%)	46/57	-1%	3%	-8%	-8%	5%	59%	21%	-2%	10/12	-7%
<b>ÉVOLUTION CUMULÉE 2017/2015 (%)</b>		<b>-2%</b>	<b>4%</b>	<b>-6%</b>	<b>-13%</b>	<b>/</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>	<b>0%</b>		<b>4%</b>

(1) Le Forum des Halles est exclu du périmètre total 2017 du fait de travaux affectant les systèmes de comptage en 2017.

### Les déchets

La politique de gestion des déchets d'Unibail-Rodamco vise à maximiser le recyclage et à minimiser les volumes envoyés en centres d'enfouissement sans valorisation.

Dans le cas des actifs existants, les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés des modalités et procédures locales de gestion de déchets mises en place sur site. Les contrats des prestataires et les « baux verts » fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Des locaux de traitement affectés au tri des déchets existent sur l'ensemble des sites. Les responsabilités d'Unibail-Rodamco en matière de gestion des déchets et donc les périmètres de reporting divergent selon les régions. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales : le Groupe n'a alors aucun contrôle sur le mode de gestion et le traitement final des déchets qui y sont produits.

Le volume total de déchets générés dans un bâtiment, quel que soit son usage, repose principalement sur le niveau d'activité des locataires, c'est-à-dire les ventes pour les centres commerciaux et le taux d'occupation pour les immeubles de bureaux. Cela signifie que le Groupe a un impact limité sur le volume total de déchets produits sur site. Cependant le Groupe est fermement engagé dans l'efficacité de la gestion des déchets.

En 2017, 42 % des déchets ont été valorisés par réutilisation, recyclage, compostage, ou méthanisation et 36 % ont fait l'objet d'autres formes de valorisation énergétique. En tout, ce sont donc 78 % des déchets des centres commerciaux gérés du Groupe qui sont recyclés, réutilisés ou valorisés contre seulement 61 % en 2012.

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. Un meilleur tri des déchets permet aux preneurs de réduire le tonnage déposé en déchets résiduels DIB (déchet industriel banal) dont l'élimination est plus coûteuse, leur offrant ainsi l'opportunité de minimiser leurs charges. Ce système contribue efficacement à améliorer le taux de recyclage.

Les projets de développement du Groupe intègrent les recommandations des Design Guidelines et les exigences du référentiel de certification BREEAM, lesquels requièrent des plans de gestion des déchets et des objectifs de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet, conformément aux bonnes pratiques. La Charte chantier faible

nuisance d'Unibail-Rodamco, qui définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en phase de construction en vue de créer une expérience positive pour les équipes travaux, les communautés locales et les riverains, définit des objectifs de valorisation des déchets et des incitations financières pour les entreprises de construction. La signature de la charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter qu'Unibail-Rodamco travaille avec des entreprises de construction importantes et reconnues, lesquelles appliquent leurs propres systèmes de management certifiés incluant la gestion des déchets de chantier de construction et de démolition.

En 2017, le Groupe a rejoint le programme Démoclès, coordonné par Recylum, afin de renforcer sa politique en matière de gestion des déchets de démolition et déconstruction. À titre d'exemple, un taux de valorisation des déchets de 90 % est visé pour la démolition du parking 3 000 dans le cadre du projet d'extension du centre commercial de Lyon Part-Dieu. Un projet pilote est en cours d'identification par le Groupe afin de caractériser plus précisément les déchets de déconstruction, liés notamment aux travaux préparatoires des espaces commerciaux loués aux enseignes en s'engageant dans une démarche de revalorisation de ces déchets avec les acteurs et filières idoines sur un territoire donné. Plus largement, les futurs projets d'extension, restructuration et rénovation s'inscriront dans une démarche d'économie circulaire visant à identifier les opportunités qui permettent de valoriser, recycler les déchets de déconstruction au sein de leurs territoires, en étroite coopération avec les acteurs locaux (autorités locales, aménageurs, industriels, associations...).

Dans le cadre de son programme d'accélérateur de start-up, le Groupe a sélectionné l'entreprise Phenix en 2017 pour travailler sur l'optimisation de la valorisation des déchets de ses actifs. Deux projets pilotes ont été mis en place en partenariat avec Phenix pour créer de nouvelles filières de revalorisation des déchets de centres commerciaux destinés à la destruction.

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, les déchets sont gérés par les organisateurs et les exposants, et non par les équipes du Groupe. Dans les Bureaux, les services de collecte des déchets, qu'ils soient assurés par une entreprise privée ou par la collectivité locale, sont partagés avec d'autres bâtiments et d'autres propriétaires afin d'optimiser le parcours des camions bennes. Par conséquent, il n'existe pas encore de données séparées et cohérentes pour le Groupe.

### KPIs : Tonnage de déchets générés (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%) [GRI 306-2]

Ces indicateurs représentent l'ensemble des déchets collectés sur site (parties communes et preneurs) et la part de déchets recyclée ou valorisée *via* d'autres modes de traitement : les déchets valorisés incluent le compost, l'incinération avec valorisation énergétique et l'enfouissement avec valorisation énergétique du biogaz.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2015 Total	56/56	58 388	5 561	5 144	23 256	4 261	829	6 895	12 441
dont déchets recyclés 2015 (%)	52/56	32 %	40 %	20 %	26 %	53 %	35 %	37 %	33 %
dont déchets valorisés 2015 (%)	52/56	50 %	60 %	28 %	62 %	42 %	23 %	63 %	26 %
2016 Total	55/58	65 244	5 904	9 464	23 942	5 173	626	6 763	13 372
dont déchets recyclés 2016 (%)	55/58	36 %	42 %	34 %	28 %	66 %	63 %	40 %	34 %
dont déchets valorisés 2016 (%)	55/58	37 %	58 %	13 %	51 %	22 %	37 %	60 %	14 %
2017 Total	56/57 <sup>(1)</sup>	70 832	6 763	8 859	25 378	5 412	495	9 683	14 241
dont déchets recyclés 2017 (%)	56/57 <sup>(1)</sup>	37 %	46 %	31 %	29 %	69 %	50 %	44 %	36 %
dont déchets valorisés 2017 (%)	56/57 <sup>(1)</sup>	40 %	54 %	36 %	49 %	31 %	49 %	46 %	16 %

(1) Le centre commercial Stadshart Almere est exclu du périmètre de cet indicateur, ses déchets étant directement gérés par la municipalité.



## KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%) [GRI 306-2]

Tonnes de déchets dangereux et non dangereux réparties par mode de traitement.

L'élimination de majorité des déchets dangereux est gérée directement par les prestataires de maintenance qui en ont la responsabilité, en utilisant le mode de traitement adéquat.

2017	Total Commerce	Centres Commerciaux						
		Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
<b>TOTAL DÉCHETS (EN TONNES)<sup>(1)</sup></b>	<b>70 832</b>	<b>6 763</b>	<b>8 859</b>	<b>25 378</b>	<b>5 412</b>	<b>495</b>	<b>9 683</b>	<b>14 241</b>
Recyclage/Réutilisation/Compostage/Méthanisation (%)	42 %	46 %	45 %	35 %	69 %	50 %	44 %	39 %
Incineration avec valorisation énergétique (%)	26 %	29 %	14 %	37 %	24 %	49 %	38 %	5 %
Incineration sans valorisation énergétique (%)	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %
Enfouissement avec valorisation énergétique du biogaz (%)	10 %	25 %	19 %	7 %	6 %	0 %	8 %	8 %
Enfouissement sans valorisation énergétique (%)	16 %	0 %	0 %	21 %	1 %	0 %	0 %	43 %
Gérés par la collectivité <sup>(2)</sup> (%)	4 %	0 %	19 %	0 %	0 %	1 %	9 %	2 %
Autres (%)	1 %	0 %	4 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %

(1) Le centre commercial Stadshart Almere est exclu du périmètre de cet indicateur, ses déchets étant directement gérés par la municipalité.

(2) L'information concernant la manière dont les collectivités gèrent les déchets qu'elles collectent n'est pas disponible.

## KPI : Répartition des déchets par type de déchet (tonnes) [GRI 306-2]

	Total Commerce	Centres Commerciaux						
		Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
<b>TOTAL DÉCHETS (EN TONNES)<sup>(1)</sup></b>	<b>70 832</b>	<b>6 763</b>	<b>8 859</b>	<b>25 378</b>	<b>5 412</b>	<b>495</b>	<b>9 683</b>	<b>14 241</b>
Carton	16 903	1 662	1 568	6 100	1 753	149	2 354	3 317
Bois et Palettes	1 369	123	4	317	44	0	376	505
Plastique	1 361	177	73	278	136	0	88	609
Verre	1 418	154	51	282	108	19	420	386
Déchets industriels banals (DIB)	38 036	1 919	5 090	15 736	2 193	321	4 583	8 195
Bio-Déchets	6 784	1 716	239	1 940	709	6	1 438	737
Huiles de cuisine	539	478	0	1	4	0	53	4
Déchets verts	43	0	0	19	24	0	0	0
Métaux	156	39	0	56	25	0	8	27
Batteries*	6	0	0	3	0	0	1	2
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)*	46	0	1	3	2	0	37	4
Encombrants	657	28	0	242	12	0	50	325
Autres	3 512	468	1 833	401	403	0	277	131

\* Déchets dangereux collectés sur site dans le cadre de l'exploitation courante dont la gestion est sous le contrôle du gestionnaire de l'actif.

(1) Le centre commercial Stadshart Almere est exclu du périmètre de cet indicateur, ses déchets étant directement gérés par la municipalité.

## Biodiversité

Unibail-Rodamco a développé une stratégie et une méthodologie claires visant à intégrer la biodiversité et l'écologie dans toutes ses activités. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec des experts en biodiversité afin d'élaborer et de mettre en place cette approche et a intégré ces principes à ses "Design Guidelines". Conformément à la politique d'Unibail-Rodamco, l'impact potentiel des actifs sur la biodiversité et sa gestion sont mesurés et pilotés dans le cadre de la certification BREEAM pour tout projet de développement, et de la certification BREEAM « In-Use » pour les actifs existants.

Pour l'ensemble des nouveaux projets soumis à un processus de certification BREEAM (à savoir, ceux de plus de 10 000 m<sup>2</sup>), un expert en écologie « écologue » est systématiquement intégré à l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase de 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 de l'habitat local et de leur capacité à générer un impact écologique positif en améliorant et/ou en préservant la faune et la flore locales. Pour tous les autres projets de développement, le site est également analysé afin d'estimer son potentiel et de s'assurer que tout est mis en œuvre pour valoriser les écosystèmes. Une évaluation d'impact, intégrant une composante environnementale/biodiversité, est une des conditions *sine qua non* de la délivrance d'un permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale en France. Une consultation publique est également menée dans le cadre de ce processus.

Sous la supervision du paysagiste international Jean Mus, plus de 1 000 arbres ont été plantés à Polygone Riviera, le premier « lifestyle mall » à ciel ouvert en France, situé sur la « French Riviera » (Cagnes-sur-Mer), inauguré en octobre 2015. Le centre commercial Mall of Scandinavia (Stockholm) inauguré

en novembre 2015, a atteint, dans le cadre de sa certification BREEAM en phase conception, 70 % des crédits de la catégorie « Land Use and Ecology » (utilisation des sols et écologie), devenant ainsi le premier centre commercial en Suède à obtenir, en 2014, le niveau « Excellent ». 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 Carré Sénart Extension qui ont atteint respectivement 90 % et 70 % de crédits dans la catégorie « Land Use and Ecology ». D'autres projets en cours de développement, intègrent une démarche de biodiversité spécifique avec l'intégration de toitures végétalisées en pleine terre en cœur de ville, comme le projet Gaîté Montparnasse à Paris et le projet d'extension de la Part Dieu à Lyon.

Le Groupe adopte une approche tout aussi pragmatique pour favoriser la biodiversité et l'écologie sur les sites existants, même si la très forte densité urbaine de la plupart des sites limite sérieusement la capacité à développer la biodiversité. Unibail-Rodamco concentre ses efforts sur la création d'espaces « verts », tels que des toitures et murs végétalisés, et sur la sélection minutieuse des espèces végétales. Une étude de biodiversité est ainsi réalisée avant tout projet de rénovation ou d'agrandissement majeur. Le Groupe analyse les écarts entre le potentiel écologique d'un site et son état d'origine.

En ligne avec son engagement à faire de ses actifs de meilleurs lieux de vie, 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 sur la diversification des usages et les modèles de consommation, ce type de projets a également un impact positif sur la valorisation de la biodiversité en ville. Ainsi, le Groupe travaille avec la start-up « Sous les Fraises », sélectionnée en 2016, dans le cadre de son programme UR Link, afin de tester des dispositifs de production d'agriculture urbaine en toiture de ses actifs. En 2017, deux projets pilotes d'agriculture urbaine ont été développés avec « Sous les Fraises » sur les toits d'actifs du Groupe. Par ailleurs, plusieurs centres commerciaux du Groupe sont déjà équipés de ruches et produisent leur miel. C'est par exemple le cas du centre commercial Mall of Scandinavia qui présente une toiture végétalisée et est un foyer d'apiculture urbaine accueillant des ruches avec autour de 250 000 abeilles depuis le printemps 2016, ou encore du centre commercial Minto, qui a installé des ruches et des plantes mellifères sur son toit en 2017 et commercialise son miel.

La politique de certification BREEAM « In-Use » systématique garantit une gestion adéquate des questions de biodiversité et le respect des normes les plus strictes dans ce domaine. Les équipes de conception et de développement d'Unibail-Rodamco doivent veiller à ce que des évaluations de l'impact sur la biodiversité soient réalisées et que les recommandations des experts dans ce domaine (choix des espèces de plantes, etc.) soient mises en application. Une fois le projet construit et livré, l'équipe de gestion opérationnelle du Groupe, en particulier l'équipe sur site, est chargée d'entretenir et de suivre la biodiversité. L'équipe en charge du développement durable surveille la bonne mise en œuvre de la politique de protection de la biodiversité du Groupe et se tient à disposition des équipes opérationnelles pour leur fournir tout appui nécessaire.

### 2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement

Unibail-Rodamco est fortement sensibilisé et mobilisé autour des enjeux de la santé et de la sécurité de ses salariés, clients, locataires, fournisseurs, sous-traitants et communautés locales. Sa principale préoccupation est la prévention des risques pour les personnes et l'environnement. Le Groupe respecte bien

évidemment l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de santé et de sécurité et va au-delà des exigences réglementaires sur certains domaines, pour offrir un meilleur niveau de santé et de sécurité sur ses sites.

Le Groupe a ainsi défini une politique adaptée en matière de gestion des risques d'hygiène et de sécurité, qui prévoit des règles et principes directeurs au niveau Groupe. Ces derniers sont complétés au niveau local par des procédures complémentaires imposées par la réglementation locale. Cette politique Groupe prévoit notamment une évaluation annuelle des risques d'hygiène et de sécurité des actifs en exploitation et l'inspection et l'amélioration continue de ces bâtiments et des équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes. Son suivi est assuré par les équipes sur site et est audité chaque année par des auditeurs externes. Cette stratégie volontariste s'inscrit dans le cadre plus large et complète la politique de gestion des risques du Groupe, établie en cohérence avec les activités au niveau de chaque site.

Les principaux domaines couverts par la politique de maîtrise des risques du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, le rayonnement électromagnétique, les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), qui couvrent parmi d'autres le risque de pollution des sols, les installations et dispositifs techniques et de sécurité tels que les ascenseurs et les escalators, et les dispositifs de lutte et d'alerte contre l'incendie.

Par exemple, pour réduire son exposition au risque de légionellose, le Groupe remplace dès que possible les tours aéroréfrigérantes « ouvertes » par des systèmes permettant d'éradiquer définitivement ce risque sur les sites concernés. Le Groupe a poursuivi cet effort de réduction avec 18 centres commerciaux ou de congrès gérés encore équipés de tours aéroréfrigérantes « ouvertes » sous la responsabilité du Groupe à fin 2017, contre 31 en 2014.

En 2017, comme chaque année, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à l'hygiène et à la sécurité des visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque pays où le Groupe est implanté. L'auditeur visite chaque actif pour réaliser une évaluation des risques selon un référentiel intégrant la réglementation et les politiques du Groupe afin de s'assurer du respect de ces dernières. Il attribue une cotation générale au site qui reflète le niveau de maîtrise du site des risques en matière d'hygiène et de sécurité.

Il existe 4 niveaux de notation :

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

Outre la cotation du risque et la remise d'un rapport d'évaluation pour chaque actif, un plan d'action personnalisé qui est suivi quotidiennement par les équipes opérationnelles est systématiquement mis à jour suite à toute évaluation, afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques de chaque actif géré 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.

Ce système de management « Hygiène & Sécurité » permet au Groupe d'évaluer régulièrement ses performances en matière de prévention des risques et d'ancrer durablement une forte culture de management des risques au sein des équipes opérationnelles et de la direction des sites. En 2017, 97 % des notes des sites audités (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) se sont améliorées ou sont restées stables par rapport à celles de 2016. 87 % des sites audités ont obtenu une note de niveau A (meilleure notation). Aucun actif n'a obtenu de note C. La note de niveau D n'a plus été attribuée depuis six ans.

Par ailleurs, le département Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) du Groupe réalise chaque année des revues Développement Durable et Maîtrise des Risques dans l'ensemble des régions du Groupe. Cet exercice permet de faire le bilan, sites par sites, des actions réalisées au cours de l'année précédente et de présenter et valider le plan d'action pour l'année en cours. Les principaux points critiques et les actions mises en œuvre (ou que les sites souhaitent mettre en œuvre) sont évoquées. À l'issue de ces revues un compte rendu par pays est établi.

Parmi les mesures en place de prévention des risques, le Groupe met également l'accent sur la formation. Ainsi, tous les salariés rejoignant le département Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) du Groupe suivent deux jours de formation à la maîtrise des risques délivrées par le département Synergie et Expertise. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence

(sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police). Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et de sûreté, sont installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

En 2017, le Groupe a également déployé dans tous les pays un outil de veille réglementaire incluant, entre-autres, les sujets hygiène, sécurité et environnement.

Les acquisitions et développements du Groupe sont également couverts par la politique de gestion des risques et soumis à l'analyse des risques hygiène, sécurité et environnement.

Ainsi, dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, sanitaires et de sécurité, et environnementaux dont la pollution des sols, dans le scope de ses expertises pré-acquisition. 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 très en amont. Cette évaluation peut donner lieu, en cas de découverte d'un sujet sanitaire (pollution des sols et amiante notamment), à une remise en état conforme à l'usage futur du site de façon à garantir de bonnes conditions de sécurité pour les utilisateurs, exploitants et visiteurs. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les plans d'action et les mesures de prévention soient mis en application par les entreprises pendant la construction.

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2017.

### KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité [GRI 416-1]

Nombre total et pourcentage d'actifs détenus et gérés ayant fait l'objet d'un audit des risques conduit par un tiers et scores obtenus et leur évolution.

2017	Total Commerce	Centres Commerciaux							Congrès & Bureaux Expositions		Total Groupe
		Autriche	Europe centrale	Allemagne	France	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France	France	
Nombre total d'actifs détenus et gérés	54	2	6	8	19	3	5	11	6	7	67
Nombre d'actifs détenus et gérés audités par un tiers <sup>(1)</sup>	54	2	6	8	19	3	5	11	6	7	67
<b>TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT (%)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
% de sites audités en amélioration ou stables par rapport à 2016	98%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	86%	97%
% de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Sites non audités cette année: Eurostop Örebro (cession), Eurostop Arlanda (cession), Arninge (cession) et Issy Guynemer (restructuration lourde).

### KPI : Pollution et réhabilitation des sols

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

	2017
Dépenses de dépollution (k€)	9 275
Volumes concernés (m <sup>3</sup> )	214 438

L'augmentation des dépenses annuelles et des volumes correspondants par rapport à 2016 est dû aux travaux de terrassements sur les chantiers commencés en 2017. Les projets concernés l'an dernier étaient à un stade avancé et il y avait donc peu de travaux de terrassements.

#### KPI : Respect de la législation environnementale [GRI 307-1]

Montant annuel des amendes et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2015	2016	2017
Montant des amendes significatives (€)	3 720	2 012	2 660
Nombre de sanctions non pécuniaires	6	10	11

#### 2.3.2.8. Confort, bien-être et productivité

L'étude de matérialité a soulevé le fait que le confort et le bien-être ne constituait pas un enjeu environnemental majeur pour Unibail-Rodamco. Par conséquent, le Groupe n'a pas fixé d'objectif à long terme publiés dans sa stratégie RSE « Better Places 2030 » concernant le confort et le bien-être. Toutefois, dans le cadre de sa politique environnementale et d'exploitation la recherche de bien-être et de confort des espaces est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et d'un pilotage attentifs, et ce particulièrement pour les actifs de Bureaux.

S'agissant des projets en développement, rénovations et extensions, ces enjeux de confort et bien être déterminent les choix techniques et architecturaux (façades, verrières, revêtements intérieurs, équipements de chauffage, ventilation et climatisation, d'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 la majeure partie des actifs de Bureaux, l'occupant est en capacité d'agir directement sur les paramètres de confort à son poste de travail ou dans son environnement selon l'aménagement retenu par le locataire : gestion permettant de contrôler localement l'éclairage artificiel, la gestion des stores, la température d'air, le débit de ventilation.

Pour les projets de développement, la conception des façades s'effectue dans une recherche d'équilibre entre performance thermique (coefficient d'isolation, facteur solaire) et confort visuel (niveau d'éclairage naturel, protection contre l'éblouissement). Ainsi la Tour Majunga, largement vitrée, dispose d'une façade Sud en double peau intégrant un store intégré dans la lame d'air afin de se prémunir des apports solaires et éviter des situations d'éblouissement, tout en proposant une isolation renforcée et un éclairage naturel généreux.

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.

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.

### 2.3.3. PILIER 2 : LESS POLLUTING TRANSPORT, BETTER CONNECTIVITY

Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », Unibail-Rodamco souhaite initier une dynamique nouvelle sur les enjeux liés aux transports durables dans les territoires où le Groupe est présent. En prenant un engagement sur le sujet des transports, le Groupe vise à développer l'attractivité et améliorer l'accessibilité

de ses actifs, gage de succès à long terme, en anticipant les changements de comportement des visiteurs dans leurs modes de déplacement, et en favorisant l'émergence et l'accueil des nouvelles solutions de mobilité durable. Cette approche couvre également les deux grands facteurs de pollution liés au transport : les déplacements des visiteurs et l'activité logistique des enseignes.

Aujourd'hui, les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes (voir section 2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe). En moyenne 40 % des visiteurs se rendent dans les centres du Groupe en voiture individuelle. Unibail-Rodamco s'engage à accélérer la mobilité durable et se fixe l'objectif ambitieux, d'ici à 2030, qu'au moins 75 % des visiteurs se rendent dans ses centres par un moyen de transport durable. Cela se traduit par un objectif de diminution de 50 % de l'empreinte carbone liée aux transports des visiteurs.

Cette exigence concerne 100 % des nouveaux projets de développement intégrés au portefeuille à partir de 2020 qui devront proposer au moins un mode de transport durable significatif (transports en communs). Ainsi, le processus de sélection et d'investissement du Groupe favorisera les projets connectés et les solutions de mobilité durable à fort impact positif pour les territoires.

Pour les actifs en exploitation, Unibail-Rodamco s'engage à mettre systématiquement à disposition de ses visiteurs, enseignes et collaborateurs, une offre étendue de solutions de transport durable : co-voiturage de proximité, expérimentation de solutions d'autopartage, augmentation du nombre de places de parking équipées de bornes gratuites de chargement électrique, points de recharge de vélos électriques, aménagement de voies réservées (pistes cyclables) sur les sites, transports électriques autonomes dès que possible.

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

Convaincu que les objectifs du Groupe ne pourront être atteints qu'en collaborant avec les acteurs de la mobilité, le Groupe s'est engagé dans des partenariats avec Tesla pour le déploiement de leurs bornes de recharge « destination charging » pour leurs véhicules électriques, ou avec le logisticien Deret pour l'étude d'offres de livraison mutualisée en véhicules propres sur certains centres commerciaux.

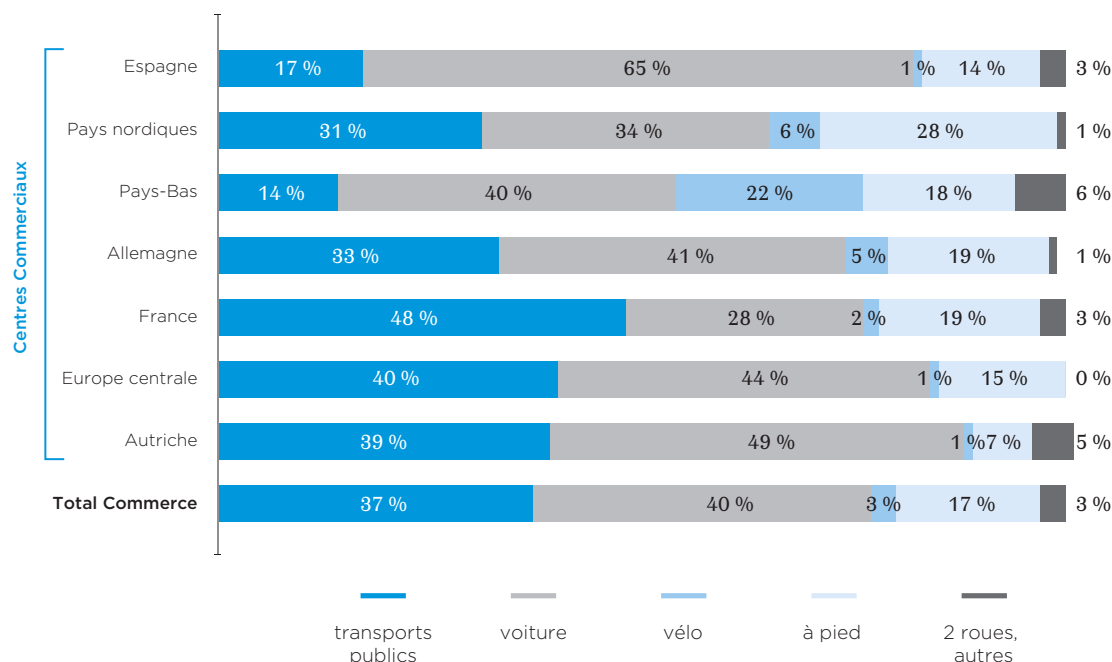
#### 2.3.3.1. Transport des visiteurs et occupants

Le Groupe met l'accent sur des actifs particulièrement bien situés au cœur des principales villes européennes et bénéficiant d'un très bon raccordement aux transports en commun. L'ensemble des actifs du Groupe est desservi par les transports publics. Les enquêtes marketing réalisés annuellement sur les centres du Groupe montrent qu'environ 54 % des clients se sont rendus à pied ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2017. 68 % des actifs détenus et gérés par le Groupe sont reliés à une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

## KPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)<sup>(1)</sup> [GRI 305-3]

En 2017, les données des enquêtes marketing ont été mises à jour pour 100 % des centres commerciaux détenus et gérés, excepté pour Carré Sénart, en travaux durant l'année.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 95 %.



## KPI : Connexion aux transports publics (%)

Pourcentage d'actifs dotés d'une excellente desserte de transports publics.

Définition :

Actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun.

Actifs desservis au moins toutes les 15 minutes pendant les horaires courants de travail en semaine.

	Centres Commerciaux									Bureaux	Congrès & Expositions		
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2017													
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	57/57	91 %	100 %	100 %	95 %	100 %	100 %	67 %	83 %	12/12	83 %	8/8	88 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	57/57	81 %	50 %	83 %	80 %	100 %	100 %	83 %	75 %	12/12	100 %	8/8	88 %

Depuis 2006, et en coordination étroite avec les collectivités locales, un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco a bénéficié d'une connexion directe à des lignes de tramway (Carré Sénart, Lyon Part Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Porte de Versailles, Mall of Scandinavia). Wroclavia, inauguré en octobre 2017, est situé directement à proximité de la gare de train de Wroclav, de 13 lignes de tramway et de 15 lignes de bus. Le centre est équipé d'un parking pour vélos de 400 places. Par ailleurs, à fin 2017, 87,5 % des projets en développement sont connectés à des moyens de transport durables significatifs (transports publics).

Dans une perspective conjointe d'amélioration de l'expérience client et d'économies de temps et de carburant, le Groupe déploie dans les parkings de ses centres commerciaux des systèmes de jalonnement dynamique et de gestion dynamique du stationnement pour les véhicules.

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. À fin 2017, 56 actifs détenus et gérés (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions) étaient équipés de points de recharge gratuits dédiés aux véhicules électriques. Un partenariat européen a été signé fin 2016 avec la société Tesla pour déployer une solution de recharge spécifique dans les centres commerciaux gérés par le Groupe. À fin 2017, 18 des centres commerciaux détenus et gérés du Groupe étaient équipés de ce type d'infrastructure de recharge. En 2017, le Groupe a inauguré la mise en service des deux premières stations « supercharger » (borne de recharge ultra-rapide) dans des centres commerciaux du Groupe : à Polygone Riviera (France) et Aupark (Slovaquie).

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



#### KPIs : Proportion de parkings des centres commerciaux existants et en développement équipés de d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques

Proportion de parkings de centres commerciaux existants équipés d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques	96 %
Proportion de parkings de centres commerciaux en développement équipés d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques	100 %

Depuis septembre 2016, le pôle de loisirs et de commerce Confluence situé à Lyon, participe au projet Navya Arma. La Navya Arma est un véhicule de transport collectif 100 % électrique et autonome. Sans conducteur, cette navette intelligente et innovante peut transporter jusqu'à 15 personnes et rouler jusqu'à 45 km/h en toute sécurité.

Enfin, en 2017, le Groupe a développé un outil interne pour évaluer et travailler sur l'ensemble des enjeux de mobilité des centres commerciaux, qui a vocation à être déployé sur l'ensemble des actifs : le plan d'action mobilité (MOBAP). En 2017, ces plans d'action mobilité ont été déployés sur trois actifs pilotes avant leur déploiement à plus large échelle à partir de 2018.

#### 2.3.3.2. Logistique des enseignes

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

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a lancé le projet « UR Delivery », un service de mutualisation logistique pour les locataires de petites boutiques dans les centres commerciaux de centre-ville. L'ambition est de pouvoir regrouper les livraisons sur une base logistique déportée en dehors du centre-ville ; des camions mutualisés assurent ensuite la livraison entre cette base logistique déportée et le centre commercial.

Afin d'identifier rapidement les solutions idoines en matière de logistique urbaine, le Groupe a signé en décembre 2016 un partenariat technique avec le Groupe logistique Deret. Ce partenariat vise à proposer aux enseignes présentes dans les centres commerciaux développés et détenus et gérés par Unibail-Rodamco, une offre de logistique mutualisée efficiente et minimisant les impacts liés à cette activité (congestion du trafic, empreinte carbone, nuisances sonores, pollution...).

Le projet Gaité (Paris) intègre d'ores et déjà cette ambition et s'est engagé auprès des pouvoirs publics pour déployer une solution de mutualisation des flux logistiques des enseignes.

#### 2.3.3.3. Déplacements des collaborateurs

La politique du Groupe relative aux déplacements des salariés vise à réduire l'empreinte carbone liée aux transports. Tous les

collaborateurs sont priés de voyager en train à chaque fois que cela est possible et sont encouragés à privilégier la visioconférence plutôt que des réunions physiques impliquant des déplacements. Unibail-Rodamco n'a pas fixé d'objectif de réduction des émissions liées aux déplacements, car les déplacements professionnels 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.).

Unibail-Rodamco recueille les données relatives aux émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région.

Dans le cadre du programme « Better Places 2030 », Unibail-Rodamco a renforcé ses lignes directrices pour promouvoir une flotte de véhicules plus respectueux de l'environnement :

- ◆ le parc automobile du Groupe ne comporte que des véhicules ayant un taux d'émission de CO<sub>2</sub> inférieur à 120 g/km ;
- ◆ pour chaque nouvelle demande de voiture, les modèles retenus sont hybrides ou électriques.

À fin 2017, 23 % de la flotte de véhicules du Groupe est hybride ou électrique.

Dans le but de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à l'impact carbone des émissions liées aux déplacements professionnels, et de réduire ce dernier, le Groupe :

- ◆ a déployé dès janvier 2017, la solution « Skype for business », qui permet à tous les collaborateurs un accès direct et efficace à une visioconférence aux fonctionnalités étendues ;
- ◆ s'est engagé en 2016 à compenser les émissions annuelles de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels en train et en avion des collaborateurs. En 2017, 100 % des émissions de gaz à effet de serre liées à ces déplacements au titre de l'année 2016 (soit 2 815 Teq CO<sub>2</sub>) ont été compensées au travers de crédits carbone.

Enfin, depuis 2013, un service de voitures électriques en autopartage est installé dans le parking du siège du Groupe. Tout collaborateur peut réserver et utiliser un de ces véhicules pour ses besoins professionnels autour de Paris.

#### KPI : Émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO<sub>2</sub>eq)

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO<sub>2</sub> liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2017. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyages référencées au sein du Groupe pour chaque région.

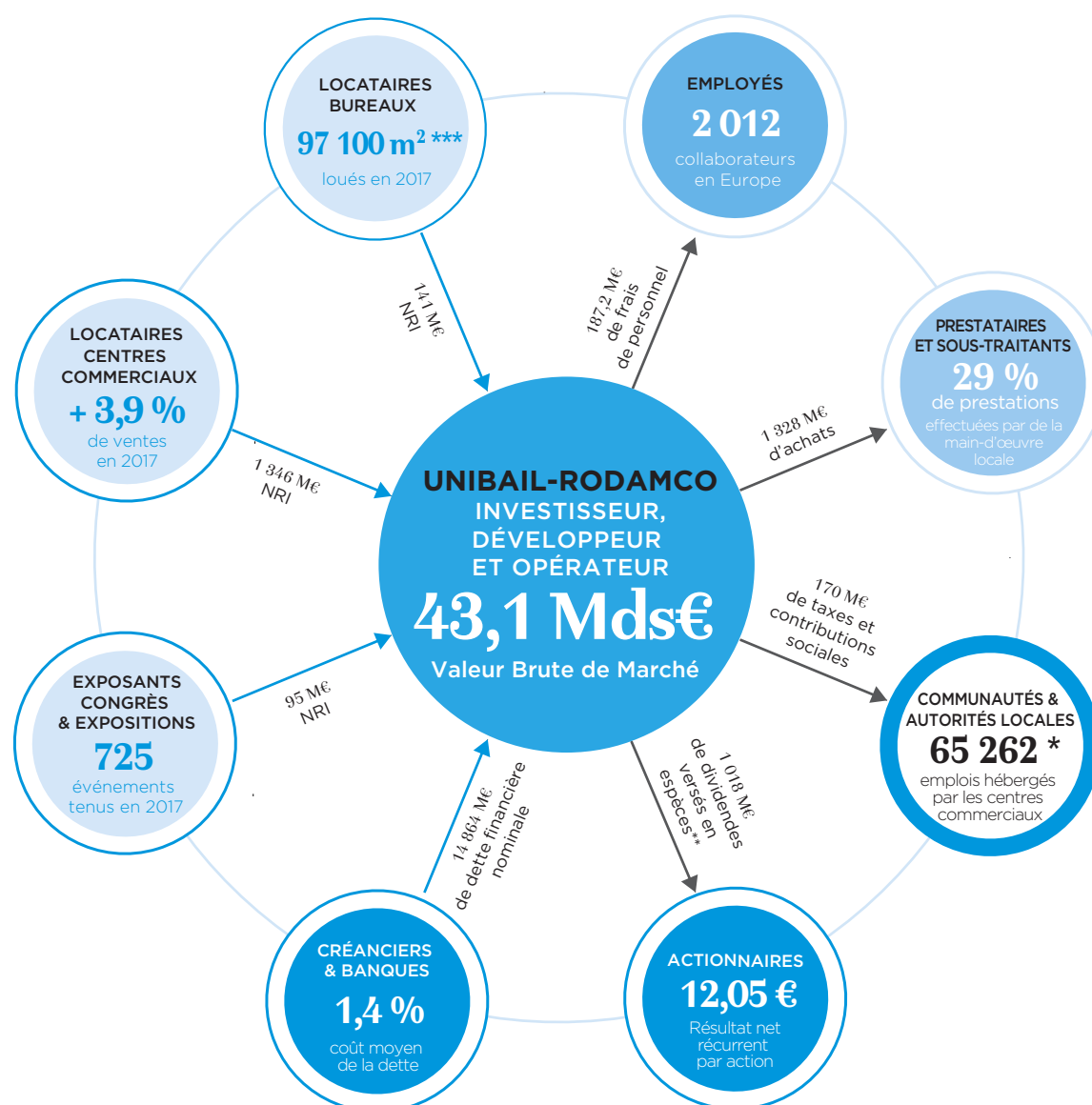
2017	Total	Sièges & France	Autriche	Allemagne <sup>(1)</sup>	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
<b>ÉMISSIONS TOTALES (TCO<sub>2</sub>EQ)</b>	<b>3 749</b>	<b>1 234</b>	<b>101</b>	<b>461</b>	<b>351</b>	<b>138</b>	<b>178</b>	<b>1 286</b>
kgCO <sub>2</sub> eq/employé	1 864	1 165	1 690	1 063	2 762	1 864	1 633	8 631

(1) Les émissions liées aux déplacements professionnels de l'Allemagne sont estimées (indisponibilité des données).

## 2.4. PARTIES PRENANTES

La réussite économique du Groupe repose sur la solidité de ses relations avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs et les sous-traitants et les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer des actifs répondant aux attentes des parties prenantes en termes d'expérience commerciale, de rendement financier et de performance environnementale est au cœur de la stratégie du Groupe. Ces différents aspects sont régulièrement débattus au sein du Conseil de Surveillance et du Directoire, et font l'objet d'une analyse et d'un suivi minutieux. Des outils adéquats ont été développés pour identifier les attentes et les besoins de chaque partie prenante pour y répondre et pour en informer l'ensemble des équipes, y compris sur site.

### VECTEUR DE VALEUR POUR LES PARTIES PRENANTES



\* Étude d'impact économique mise à jour en 2016, Beyond Financials

\*\* Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale

\*\*\* m<sup>2</sup> pondérés



### ◆ Pilier 3 : Less local unemployment, better communities

Unibail-Rodamco est conscient du rôle économique déterminant que ses ensembles immobiliers représentent dans les territoires où il est implanté. Le Groupe assure en effet des fonctions essentielles au plan 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 associations, lieux offrant une expérience unique (événements, divertissement, shopping, etc.) ;
- ◆ aménageur du territoire : désenclavement, architecture emblématique, reconversion de friches industrielles et mise à disposition d'équipements publics.

Afin de s'assurer que ses investissements, développements et opérations profitent pleinement aux communautés où il opère, et qu'ils correspondent à leurs besoins et attentes, le Groupe s'efforce de nouer et d'entretenir des partenariats de long-terme avec les acteurs des territoires (résidents, autorités publiques locales et associations). À cet effet, des consultations publiques sont organisées pour chaque projet de développement et d'extension.

Compte tenu de la situation de l'emploi encore dégradée dans une grande partie des territoires dans lesquels le Groupe opère, Unibail-Rodamco a choisi de promouvoir et déployer *UR for Jobs*, une initiative en faveur de l'insertion professionnelle de jeunes éloignés de l'emploi : le Groupe s'engage d'ici 2020 à permettre l'embauche, par les enseignes et les prestataires, de 1 000 jeunes par an au travers de cette initiative dans la totalité des centres commerciaux recevant 6 millions de visites par an ou plus.

Le Groupe s'engage également à soutenir les acteurs économiques des territoires en favorisant l'émergence de nouveaux concepts d'offre commerciale locale grâce à des partenariats avec les entrepreneurs et les réseaux locaux, en soutenant des initiatives de valorisation des circuits courts, en particulier dans la restauration, ou des actions liées à l'économie circulaire.

De plus, dans le cadre d'un renforcement des partenariats avec les associations locales, Unibail-Rodamco s'engage à ce que 100 % de ses centres gérés organisent dès 2018 au moins un événement par an en partenariat avec une ONG ou une association locale.

Enfin, Unibail-Rodamco s'engage auprès de la communauté des salariés travaillant pour les centres du Groupe (collaborateurs Groupe, enseignes et prestataires), en misant sur la technologie et le digital. L'application Connect, accessible depuis smartphone, vise à faciliter la communication et les interactions intra-sites entre la direction du centre et les salariés des enseignes, à favoriser l'emploi par la diffusion en temps réel des offres, en améliorant la vie du centre et le service rendu. L'objectif est que 100 % des centres gérés du Groupe disposent de cette solution d'ici fin 2019.

## 2.4.1. COMMUNAUTÉS ET AUTORITÉS LOCALES

### 2.4.1.1. Empreinte économique locale du Groupe

Au cours de l'année 2013, le Groupe a mandaté la société de conseil Beyond Financials pour évaluer la contribution économique de ses centres commerciaux détenus et gérés en France à l'économie française. Cette étude a porté sur les impacts directs (exploitation des centres commerciaux incluant les locataires) et les impacts indirects (fournisseurs des centres commerciaux). Grâce à une méthodologie transparente et fiable, elle a permis d'estimer les impacts économiques locaux (à l'échelle locale, de la commune à la région) et nationaux. L'étude a estimé l'ensemble des salaires versés par les activités des centres commerciaux situés en France, l'ensemble des emplois créés dans la localité et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante des centres commerciaux.

Cette étude d'impact économique a été mise à jour en 2014 pour inclure l'Espagne et la Suède, puis en 2015 pour étendre l'évaluation du nombre d'emplois hébergés à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion, ajoutant ainsi au périmètre les 21 centres commerciaux non évalués en 2014. La mission s'est concentrée sur les emplois hébergés incluant les employés Unibail-Rodamco, les employés des preneurs, et les prestataires de services travaillant sur site, estimés en employés temps plein (ETP).

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

En 2016 une étude d'impact économique a été menée sur le centre commercial Mall of Scandinavia. L'étude d'impact économique du Groupe a donc été mise à jour en 2016 en intégrant au périmètre de la précédente étude les sites suivants, inaugurés en 2015 :

- ◆ Mall of Scandinavia ;
- ◆ Polygone Riviera ;
- ◆ CentrO.

### ◆ Méthodologie

L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant l'approche *bottom-up* : les résultats de l'étude d'impact économique des centres commerciaux <sup>(1)</sup> dans chaque région (« méthode locale ») ont été appliqués pour estimer l'impact économique des centres commerciaux (portefeuille des régions) à partir des données disponibles (comptabilité, surfaces, informations sur les preneurs, taxes).

Cette approche a été étendue à l'ensemble du portefeuille Groupe de centres commerciaux sous gestion : l'extrapolation réalisée en 2015 et 2016 utilise la méthode et les ratios élaborés dans l'étude 2014 pour mesurer le nombre d'emplois hébergés sur les centres commerciaux restants (non évalués en 2015).

(1) Impact économique des centres commerciaux : Carré Sénart en 2013, So Ouest, Aéroville, Confluence, Täby et Maquinista en 2014.

◆ **Périmètre**

**2016 : 60 centres commerciaux**

- ◆ France : 19 centres commerciaux (dont Polygone Riviera) ;
- ◆ Espagne : 12 centres commerciaux ;
- ◆ Suède : 7 centres commerciaux (dont Mall of Scandinavia) ;
- ◆ Autriche, République tchèque, Danemark, Allemagne (dont CentrO), Pologne, Slovaquie, Pays-Bas : 22 centres commerciaux.

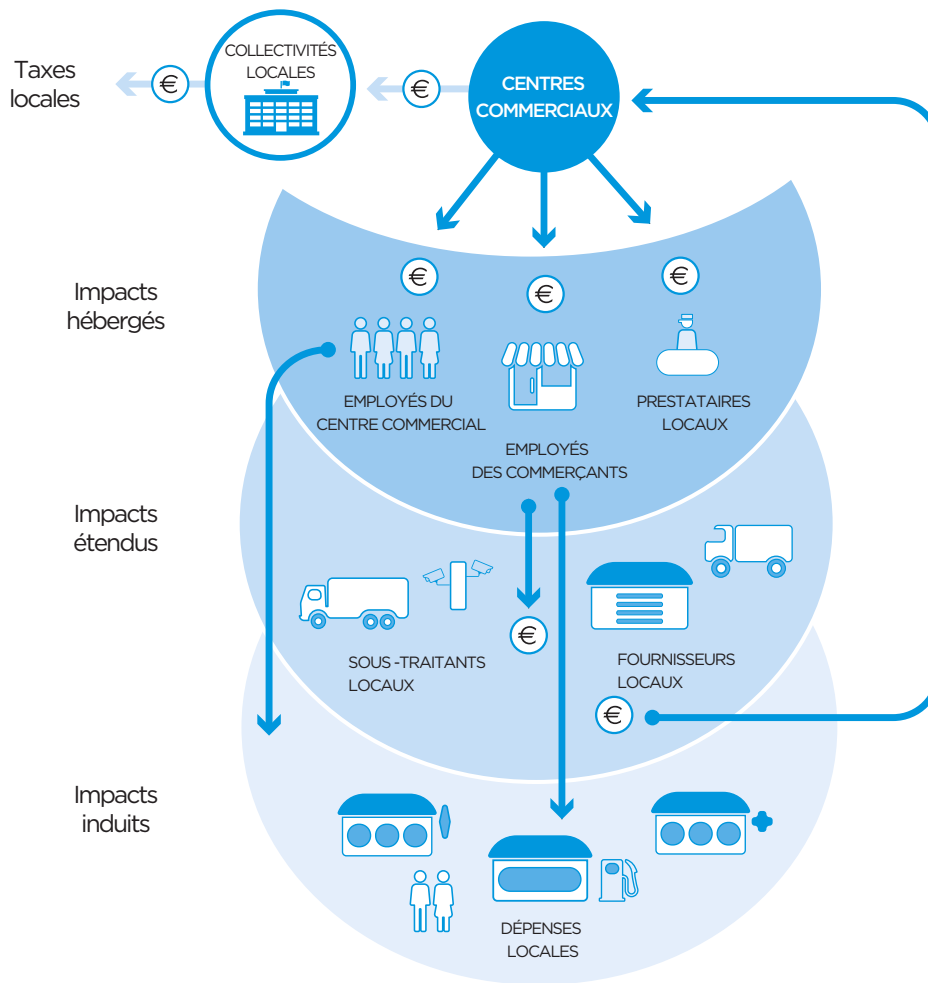
L'étude d'impact économique réalisée en 2016 couvre 95 % en valeur du portefeuille existant de centres commerciaux (valeur brute consolidée au 31 décembre 2016).

◆ **Définition**

La mesure de l'empreinte économique locale d'Unibail-Rodamco a été définie de la manière suivante :

- ◆ impacts hébergés : la mesure des impacts directs prend en compte le nombre d'employés (et les salaires versés) qui travaillent dans le centre commercial (employés Unibail-Rodamco du centre commercial, commerçants et prestataires hébergés sur site) ;

- ◆ impacts étendus : la mesure de l'impact indirect local prend en compte les flux économiques versés par Unibail-Rodamco via ses dépenses courantes à ses prestataires (montants d'achats convertis en salaires ; fournisseurs de rang 1 seulement, pas l'ensemble de la chaîne des fournisseurs) et les montants versés par les preneurs à leurs sous-traitants (convertis en emplois et en salaires ; services génériques : sécurité, nettoyage et maintenance). Cet impact n'intègre pas les produits vendus dans les magasins ;
- ◆ impacts induits : la mesure des impacts induits estime le potentiel de dépenses locales, de l'ensemble des salariés qui travaillent dans les centres commerciaux (les salariés Unibail-Rodamco des centres commerciaux, les employés des commerçants et les salariés des prestataires hébergés dans les centres commerciaux) ;
- ◆ taxes : taxes foncières et taxes des preneurs versées aux collectivités locales :
  - pour le bailleur : taxe foncière, taxe sur ordures ménagères, Contribution sur la valeur ajoutée, contribution foncière de l'entreprise,
  - pour les preneurs : taxes sur les surfaces commerciales, Contribution sur la valeur ajoutée.



## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Parties prenantes

#### ◆ Résultats

Beyond Financials a estimé les emplois, les salaires et les taxes en utilisant des techniques de modélisation économique, des données fournies par Unibail-Rodamco, et des méthodes d'évaluation et de simulation réalisées à partir des bases de données statistiques nationales. L'ensemble des taxes d'Unibail-Rodamco ont été calculées à partir de données fournies par le Groupe.

#### KPI : Total des emplois hébergés

2016

	Total des emplois hébergés par les centres commerciaux du Groupe (FTE)	Espagne <sup>(1)</sup>	Suède <sup>(1)</sup>	France <sup>(2)</sup>	Autres (Autriche, République Tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas) <sup>(2)</sup>
Employés Unibail- Rodamco (ETP)	341	41	24	97	179
Employés preneurs (ETP)	62 594	9 899	4 944	22 140	25 611
Employés prestataires (ETP)	2 326	201	105	1 267	754
Total des emplois hébergés (ETP)	65 262	10 141	5 073	23 504	26 544

(1) Résultats provenant de l'étude 2014, complétée en 2016 par l'étude économique de Mall of Scandinavia.

(2) Extrapolation conduite en 2015 à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion du Groupe et étendue en 2016 aux sites Polygone Riviera et Centro.

#### ◆ Conclusion

Les résultats de l'empreinte économique d'Unibail-Rodamco illustrent le fait que le Groupe et ses fournisseurs jouent un rôle économique clé par rapport à leurs parties prenantes (preneurs, fournisseurs et collectivités locales), à un niveau local et à un niveau national.

L'étude a également permis au Groupe de mettre en place un cadre méthodologique clair et transparent permettant d'estimer en détail les impacts économiques liés à l'exploitation de ses centres commerciaux, ce qui permet au Groupe de répondre à plusieurs enjeux identifiés :

- ◆ achats : améliorer la capacité à estimer plus précisément l'impact économique et social du Groupe sur sa chaîne de fournisseurs ;
- ◆ autorisations administratives et collectivités locales : évaluer les impacts économiques actuels et futurs des projets de développement.

#### 2.4.1.2. L'engagement du Groupe dans les territoires

Chaque actif du Groupe s'engage à contribuer pleinement au développement économique durable de son territoire et à créer de la valeur sociale pour les communautés dans lesquelles il opère.

Cet engagement se traduit par la mise en place d'actions à visée sociale de différentes intensités utilisant les leviers disponibles au Groupe et à ses actifs pour sensibiliser, mobiliser et agir concrètement pour répondre à des besoins ciblés du territoire.

UR for Jobs et le *Solidarity Day* sont les deux initiatives sociales majeures développées par le Groupe : deux actions de grande ampleur menées chaque année en partenariat avec les partenaires publics et associatifs locaux, et soutenues par l'engagement de collaborateurs Unibail-Rodamco volontaires, qui s'engagent sur leur temps de travail (cf. section 2.5.5).

En 2017, 46 % des centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visiteurs par an (soit 26 centres commerciaux) ont mis en place l'une de ces deux initiatives sociales.

#### ◆ UR for Jobs (« Unibail-Rodamco pour l'emploi »)

La première initiative sociale du Groupe cible le travail pour les jeunes éloignés de l'emploi.

L'initiative UR for Jobs (« Unibail-Rodamco pour l'emploi ») vise en effet à créer des opportunités d'emploi en partenariat avec les acteurs publics de l'emploi et associations locales. Les jeunes intégrant ce programme bénéficient d'un accompagnement gratuit, créé en adéquation avec les besoins des enseignes des centres du Groupe et comprenant une formation, du coaching par des collaborateurs Unibail-Rodamco et in fine, une mise en relation avec les recruteurs du centre commercial et des alentours pour des entretiens d'embauche.

L'ambition long terme du Groupe est de permettre l'embauche ou l'intégration en formation qualifiante de 1 000 jeunes peu qualifiés par an au travers de ce programme dans ses centres commerciaux d'ici à 2020.

15 centres ont mis en place le programme en 2017 dans toutes les régions du groupe. Ces 15 centres ont ainsi permis la formation de 441 jeunes. Au travers de plus de 18 000 heures de formation (soit en moyenne 5 jours de formation par candidat), ces jeunes ont précisé leurs projets professionnels, approfondi leurs compétences de savoir-être et de service client, mais surtout repris confiance en eux.

Le résultat de cette initiative en 2017 est très encourageant : 56 % des candidats accompagnés (soit 250 jeunes) se sont insérés professionnellement ou ont repris des études qualifiantes à l'issue du programme. D'autre part, les enseignes et prestataires des centres commerciaux y trouvent une réponse adaptée à leurs problématiques locales de recrutement.

Afin de s'assurer de l'impact durable de l'initiative, le Groupe suit l'évolution professionnelle de ces jeunes professionnels durant 6 mois. Pour les 11 initiatives suffisamment avancées pour avoir ce retour, le taux de sortie positive à plus de 6 mois est de 31 %, ce qui représente plus de 120 jeunes réinsérés dans la durée.

## ◆ Solidarity Day

Le *Solidarity Day* est la deuxième initiative sociale du Groupe. Sous la forme d'événements de quelques jours dans les centres commerciaux du Groupe, les *Solidarity Days* sont mis en place en partenariat avec une ou plusieurs associations et grâce à la mobilisation d'un large nombre de collaborateurs du Groupe. Ces initiatives dans les centres visent à soutenir des actions associatives et citoyennes en sensibilisant le public sur des problématiques touchant les jeunes de leurs territoires.

En 2017, les visiteurs des centres commerciaux du Groupe ont ainsi pu participer à des activités ludiques et pédagogiques sur l'égalité des chances en France, la lutte contre la pauvreté touchant les jeunes enfants en Suède, en Espagne et aux Pays-Bas, les enjeux écologiques en Autriche et en Allemagne ou de santé en Pologne et République Tchèque.

Ces événements ont directement impacté plus de 3 300 jeunes dont une moitié a participé aux ateliers pédagogiques durant les événements et l'autre a bénéficié des donations financières ou matérielles collectées durant l'événement.

## ◆ Des partenariats iconiques

En 2017, le Groupe a donc initié des partenariats associatifs iconiques dans chaque région dans laquelle il opère. C'est le cas en Espagne avec la fondation Generation de McKinsey, en

Allemagne avec l'association Joblinge, ou en Suède avec l'association Childhood.

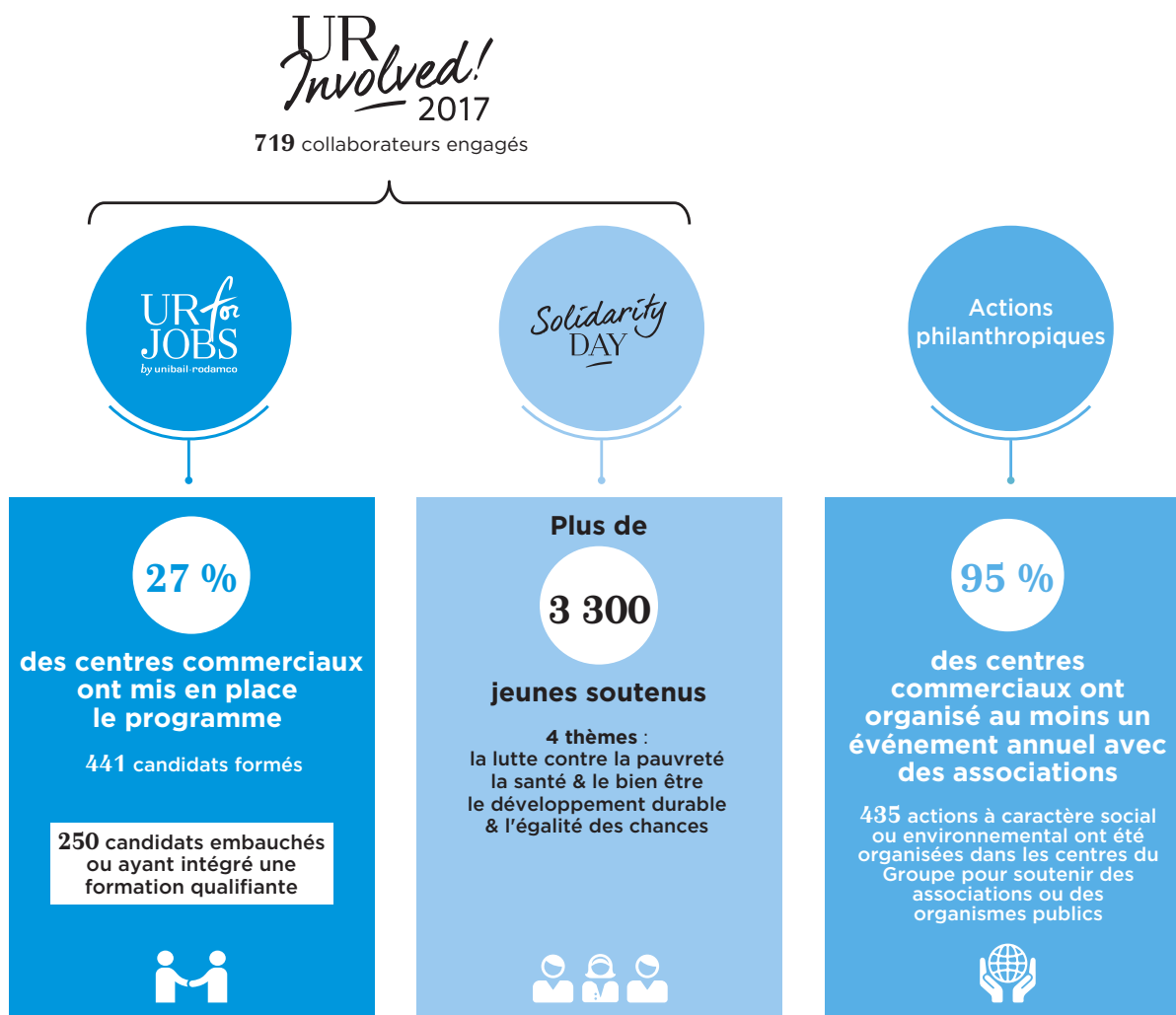
En France, les partenariats historiques ont été renforcés avec la participation systématique des bénéficiaires des Écoles de la 2<sup>e</sup> Chance au programme UR *for Jobs* et l'organisation du *Solidarity Day* avec Article 1 (anciennement Passeport Avenir et Frateli).

Enfin, les partenariats locaux des centres commerciaux avec des associations ou infrastructures locales ont été fortement encouragés durant l'année : 95 % des centres commerciaux du Groupe ont organisé au moins un événement en partenariat avec une association. En tout, 435 actions à caractère social ou environnemental (mises à disposition d'espace, don, collecte de matériel, activités pédagogiques...) ont été menées avec des associations ou des partenaires publics, équivalent au total à un montant de 2,4 millions d'euros.

Dès 2018, 100 % des centres commerciaux organiseront à minima un événement avec une association chaque année.

Le Groupe a également participé directement à des actions philanthropiques au travers de dons ou d'abondements représentant un total de 0,5 million d'euros, et dans le soutien à de jeunes entrepreneurs, notamment au travers de la onzième édition du Grand Prix des Jeunes créateurs du commerce, pour lequel le Groupe a investi 1,35 millions d'euros (cf. section 2.4.4).

2.



## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Parties prenantes

### ◆ Éducation et promotion du secteur de l'immobilier

En tant que leader de son industrie, Unibail-Rodamco souhaite 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, Unibail-Rodamco s'engage aux côtés des principaux acteurs de l'industrie immobilière française avec la volonté d'inventer ensemble la ville de demain en relevant les défis majeurs des sociétés contemporaines.

En 2017, le Groupe a ainsi participé au cycle de l'institut Palladio parrainé par la maire de Nantes, portant sur le thème d'« Habiter la ville de demain ».

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 projet de recherche: en 2017, la Fondation a ainsi délivré des bourses à 11 étudiants. De même, la Fondation a cette année encore décerné le Prix junior de l'immobilier durant le Salon de l'immobilier d'entreprise (SIMI) hébergé dans l'un des actifs du Groupe et ayant accueilli en 2017 plus de 30 000 visiteurs.

En parallèle, le Groupe organise un cycle de conférence sur l'architecture (« les mardis de l'architecture »), et notamment invité des architectes féminines renommées tels que Anouk Legendre et Manuelle Gautrand. Ces conférences ouvertes à un large public visent à susciter des débats sur l'avenir des villes et sur l'urbanisme auprès d'étudiants, d'architectes et de salariés du Groupe.

### 2.4.2. ADMINISTRATIONS FISCALES ET FISCALITÉ

Unibail-Rodamco est une société cotée en Bourse dédiée à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe. De nombreux pays européens 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<sup>(1)</sup>. En 2017, le Groupe a distribué 90 % de son résultat net récurrent par action 2016. 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 est en faveur d'un régime fiscal européen 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 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 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

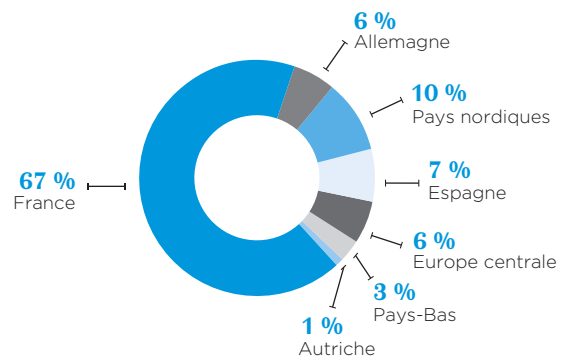
sur les bénéficiaires, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales<sup>(2)</sup>.

La situation fiscale du Groupe reflète la localisation de ses investissements. En effet, la détention de biens immobiliers en Europe engendre le paiement d'impôts fonciers. Avec un portefeuille valorisé à 43,1 milliards d'euros, Unibail-Rodamco 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 locataires des centres commerciaux du Groupe constituent des employeurs locaux importants et paient des montants significatifs d'impôts et contributions sociales.

### KPI : Taxes et contributions sociales

En 2017, Unibail-Rodamco a acquitté 170 millions d'euros de taxes et contributions sociales.

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES TAXES ET CONTRIBUTIONS SOCIALES PAYÉES EN 2017



Par ailleurs, le paiement du dividende d'un montant de 1 018 milliard d'euros en 2017 a donné lieu au paiement, au bénéfice des autorités fiscales françaises, d'une retenue à la source d'un montant estimé à 133 millions d'euros dont le coût est supporté par les actionnaires.

La stratégie d'Unibail-Rodamco consiste à créer de la valeur sur le long terme avec son portefeuille d'actifs immobiliers. En moyenne, le Groupe a investi dans ses actifs 1,3 milliard d'euros par an au cours des 10 dernières années. 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 2017 le Groupe a opéré dans 11 pays différents d'Europe continentale. Le Groupe ne structure pas ses investissements et activités au travers de pays ou territoires non coopératifs<sup>(3)</sup>. Unibail-Rodamco 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 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 a déposé en 2017 son premier reporting fiscal pays par pays auprès de l'administration fiscale française.

(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, pour la charge d'impôts de Groupe.

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



### 2.4.3. CLIENTS & VISITEURS

La qualité de l'expérience client, levier d'attractivité et de fidélisation des visiteurs, constitue le véritable socle de la pérennité du modèle économique d'Unibail-Rodamco. L'innovation dans ce domaine est le fruit du travail intense réalisé par les différentes équipes du Groupe, des compétences variées qu'elles apportent et de leur capacité à tendre vers un objectif commun : toujours offrir une surprise et meilleure expérience shopping au client. Les multiples compétences des équipes du Groupe s'expriment à travers le soin apporté à l'architecture et au design (développement), au choix des enseignes (commercialisation), du niveau de confort et de sécurité (maintenance), au déploiement d'événements marquants, à l'innovation dans la gestion de la relation clients (marketing), à l'excellence d'accueil et la qualité des services proposés aux visiteurs et clients (réseau et direction technique).

Le Groupe complète et ajuste en permanence sa stratégie d'accueil et de services pour ses centres commerciaux, la Welcome Attitude, matérialisée par le label « 4 étoiles » inauguré en 2012. Ce label permet aux clients de bénéficier d'un niveau d'accueil et de confort accru, avec un même niveau exigence et de qualité dans tous les centres commerciaux gérés par le Groupe. Le but de cette initiative est de proposer aux clients une expérience unique dans une ambiance accueillante, caractérisée par l'attention portée à la qualité et par un ensemble de services dignes d'un hôtel : réception, voiturier, assistant d'achat, Wifi gratuit, journaux gratuits, etc. Ce label est décerné à la suite d'un audit externe réalisé par le leader mondial de la certification, SGS, d'après un référentiel de plus de 680 points de contrôle. À fin 2017, 31 centres commerciaux sont labellisés « 4 étoiles », (dont les récents sites inaugurés : Wroclavia, Parly 2, Centrum Chodov, Glories et Bonaire), auxquels s'ajoutent 17 centres labellisés AQS (Accueil Qualité Service), représentant un total de 48 centres labellisés. En 2018, une version modernisée du label « 4 étoiles » sera lancée afin de suivre les innovations et engagements du groupe, notamment sur le plan des services, du digital et du développement durable.

Unibail-Rodamco met tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs en situation de handicap, de même que les personnes âgées et les familles. En France, par exemple, le Groupe a noué un partenariat étroit avec l'UNAPEI, ONG consacrée aux personnes souffrant de déficiences mentales. Depuis 2016, le personnel en contact avec le public dans les centres commerciaux (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) est spécifiquement formé pour l'accueil des clients souffrant de handicap mental. Ces centres affichent le

logo « S3A » qui témoigne de leur engagement auprès des 700 000 handicapés mentaux de France et de leurs familles.

Afin de répondre aux attentes toujours plus fortes de ses visiteurs et des communautés dans lesquelles ses centres commerciaux opèrent, Unibail-Rodamco a développé les Destinations – qui visent à diversifier l'offre présente dans ses centres en laissant place à des concepts innovants, des partenariats inédits et des services exclusifs. Ainsi 13 Dining Experience™ proposent aux visiteurs un large choix d'offre de restauration, de la simple pause gourmande jusqu'aux dîners bistro-bonomiques. 4 Designer Gallery™ offrent un panel inédit en centre commercial d'enseignes et de créateurs de mode grâce au concours de personnalités locales. Fresh ! propose une offre mariant produits frais, gourmets et lieu de convivialité. Enfin, la Family Experience vise à garantir aux familles les meilleures conditions d'accueil et une expérience complète et enthousiasmante.

Concernant le marketing digital, Unibail-Rodamco a enregistré 1,8 million adhésions à son programme de fidélité en 2017, portant la base d'adhérents à 4,2 millions. 85 % des nouveaux membres s'est inscrit par des canaux digitaux (site Internet et applications), contre 37 % en 2016. En 2017, l'audience du Groupe sur ces canaux a été en croissance : les sites Internet ont enregistré 53 millions de visites (contre 52 millions en 2016) et les applications recensent 235 000 utilisateurs (contre 120 000 en 2016). Le Groupe a poursuivi le déploiement et l'amélioration de ses services digitaux, comme le nouveau plan interactif sur les applications mobiles de chaque centre (introduit au dernier trimestre 2017) et l'application « Find my car », désormais lancée dans 16 centres commerciaux (contre 4 au 31 décembre 2016). L'année 2017 a enfin été marquée par le déploiement de Salesforce, l'outil CRM B2C qui sera au cœur de la stratégie de fidélisation des visiteurs d'Unibail-Rodamco en 2018. Au 31 décembre 2017, 55 % du portefeuille était équipé de l'outil Salesforce. Le taux d'ouverture moyen des e-mails est de 21,9 % (moyenne du secteur retail : 20 %) et le taux de clic moyen est de 3,8 % (moyenne du secteur retail : 2,5 %).

Pour améliorer en permanence la qualité du service à la clientèle et mesurer les avancées dans ce domaine, le Groupe conduit des enquêtes de satisfaction annuelles auprès des clients. Les enquêtes de satisfaction clients ont été menées en 2017 auprès de 32 978 clients sur 65 actifs ; le score moyen du Groupe s'est établi à 8/10. En 2017, pour la première fois, des questions spécifiques sur le développement durable ont été introduites dans le questionnaire de satisfaction. Dans chaque centre commercial où l'étude a été conduite, les clients ont été interrogés sur leur perception du centre en matière de consommation d'énergie, mobilité durable, développement économique et diversité sociale.

#### KPI : Performance RSE des centres commerciaux perçue par les visiteurs

Critères RSE	% Satisfaction des visiteurs
Les centres veillent à optimiser leur consommation d'énergie	81 %
Les centres sont facilement accessibles par des moyens de transport non polluants	87 %
Les centres encouragent le développement économique et soutiennent l'emploi local	88 %
Les centres participent à la vie de la région et encouragent la mixité sociale	81 %

Dans le cadre des audits qualité, 386 services et critères de confort sont évalués sur chaque centre deux fois par an ; le score moyen du Groupe s'est établi à 87/100. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position sur le marché.

#### KPI : Score moyen des audits de qualité internes

	2015	2016	2017 <sup>(1)</sup>
Score moyen des audits de qualité internes	92/100	94/100	87/100

(1) La baisse de la notation en 2017 est liée à une évolution de la grille d'audit, permettant de fixer des standards de qualité toujours plus exigeants.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Parties prenantes

Enfin, dans le cadre du contexte de risque attentats auquel plusieurs pays européens 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 dans les sites gérés par le Groupe, et également d'offrir un environnement sécurisant 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 sécurité 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 risque d'attaque. Ces dispositifs concourent à maintenir l'attractivité des centres commerciaux auprès de leurs clientèles.

### 2.4.4. LOCATAIRES & ENSEIGNES

De la qualité des relations et des apports respectifs entre Unibail-Rodamco et ses locataires dépendent le succès et la pérennité à long terme du Groupe. Fort de son réseau de centres commerciaux de grande qualité, dominants dans leurs zones de chalandise et idéalement situés, Unibail-Rodamco consacre beaucoup d'énergie à détecter et attirer les meilleurs concepts d'enseignes et à favoriser leur développement national et international. L'implantation d'enseignes innovantes « premium » est un facteur d'attractivité, de différenciation et donc de fidélisation des clients pour le Groupe. En 2017, 223 baux ont été signés avec les enseignes « premium » internationales (comme Jo Malone, Five Guys et Nespresso), correspondant aux concepts les plus différenciants et exclusifs, capables de générer du trafic et de la préférence client. Des journées « portes ouvertes » sont organisées régulièrement dans différentes régions avec les enseignes, qu'elles soient déjà clientes ou non, pour présenter les nouvelles opportunités d'implantation tant sur le portefeuille d'actifs existants que sur les nouveaux projets de développement du Groupe.

Le Groupe est également engagé dans la location d'espaces et le soutien aux créateurs de nouveaux concepts et aux commerçants indépendants à l'échelon national et local. Créé en 2007 par Unibail-Rodamco, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce est un concours visant à stimuler, valoriser et soutenir l'innovation dans le commerce et la création d'entreprise. Détectant chaque année plus de 100 concepts à fort potentiel, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce a contribué au fil des éditions à l'émergence d'une nouvelle génération de commerces reconnus. Ce concours offre aux lauréats, outre les 1 350 000 euros de donation financière, un accompagnement personnalisé par des experts du commerce pour qu'ils puissent s'implanter avec succès dans les actifs du Groupe.

Pour la 11<sup>e</sup> édition du Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce, 3 jeunes enseignes des plus innovantes du marché ont été récompensées en 2017 : Laboté et Canard Street ont remporté ex aequo le Grand Prix. Laboté est un laboratoire qui a pour ambition de repenser la façon dont les cosmétiques sont créés et de proposer un concept totalement adapté à chaque personne avec des produits sur mesure et commercialisés dans un circuit sans intermédiaire. Canard Street revisite le canard à la sauce « street food » : à la fois lieu de restauration et épicerie, l'enseigne livre à domicile de nombreux produits à base de canard. En troisième position, l'enseigne Liife a reçu le prix « coup de cœur » pour son offre d'alimentation saine dédiée aux sportifs : à chaque effort son menu, pensé pour répondre au besoin nutritionnel de chaque sportif.

Soucieux de renforcer le dialogue avec les locataires, le Groupe réalise des enquêtes annuelles de satisfaction auprès de ces

derniers dans chaque centre commercial, rencontre individuellement des locataires et participe à des tables rondes et à des conférences spécialisées dans le secteur du commerce. En 2017, 5 649 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 65 %. Les résultats ont montré une augmentation du niveau de satisfaction global des locataires, évalué à 72/100 en 2017, contre 69/100 en 2016. 15 % de ces enquêtes ont été faites via l'application Connect. Ces enquêtes permettent de lancer des améliorations sur les centres et d'améliorer continuellement le parcours client en collaboration avec les enseignes.

De plus, les locataires sont les partenaires privilégiés d'Unibail-Rodamco dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale de ses actifs. Cela se concrétise par deux moyens : un engagement contractuel (les baux verts) et un engagement volontaire (les partenariats signés sur la LED et l'électricité verte).

### Les baux verts

Le Groupe s'engage dans une politique active de promotion des « baux verts » depuis fin 2009. Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des sites. Cette évolution des comportements permet d'optimiser le niveau des charges des parties communes et privatives en réduisant les consommations d'énergie, et de préparer ainsi le Groupe et ses parties prenantes à un durcissement de la réglementation à venir sur l'environnement.

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. Ceci passe notamment par l'échange des données des consommations d'énergie, des préconisations techniques relatives à l'aménagement des locaux (notamment la puissance maximale d'éclairage installé dans les parties privatives), et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à trier les déchets.

Dans le cadre des engagements du programme « Better Places 2030 », cette annexe environnementale a été renforcée en 2017, afin de prendre en compte les nouvelles ambitions du Groupe en matière de performance environnementale et de contribution sociale ; dont en particulier l'obligation d'installation de solutions d'éclairage LED pour tout nouvel aménagement privatif des locataires à partir de 2020, et d'approvisionnement avec un contrat de fourniture d'électricité offrant une garantie de production d'origine renouvelable dès 2020, et le soutien aux initiatives organisées par le Groupe en faveur de l'emploi local.

Cette nouvelle version de l'annexe environnementale des baux (version 2) atteint un taux de pénétration de 54 % des baux signés sur le patrimoine existant et en développement des centres commerciaux en 2017. En raison de son lancement récent (1<sup>er</sup> mai 2017) et de sa limitation aux centres commerciaux dans un premier temps, ce taux apparaît moins élevé que le taux de pénétration de la première version des baux verts (version 1), affiché pour l'année 2016. En effet, ce dernier était de 91 %, remplissant ainsi le précédent objectif de 90 % de baux verts version 1 signés d'ici 2018 dans l'ensemble des actifs du Groupe.

À noter que la version 1 des baux verts continue d'être appliquée pour les actifs de Bureaux, avec un taux de pénétration de 72 % des baux actifs pour les bureaux détenus et gérés (excluant les lots de Rosny 2 non détenus au moment de la signature de ces baux).



## KPI: Nombre et taux de Baux Verts Version 2 parmi les baux signés et actifs

Année	2017
Nombre de baux verts Version 2 signés dans l'année	833
% de baux verts Version 2 signés dans l'année	54 %
% de baux verts Version 2 signés vs le total des baux actifs du Groupe	8 %

### Les partenariats LED et électricité verte

Dans le cadre de la stratégie « Better Places 2030 », les partenariats LED et électricité verte ou « Memorandum of Understanding » (MoUs) sont des accords volontaires signés entre le Groupe et les enseignes de ses centres commerciaux (boutiques existantes et futures ouvertures) pour accélérer la transition vers une empreinte carbone réduite liée à l'exploitation. Les clauses du partenariat relatives à l'éclairage LED engagent les enseignes à compter de la date de signature à équiper toute nouvelle boutique dans les centres détenus et gérés par le Groupe d'éclairage LED, et à équiper

progressivement en éclairage LED les boutiques existantes à l'occasion de travaux de rénovation. Certains de ces partenariats incluent également une clause sur l'approvisionnement en électricité d'origine renouvelable (ou électricité « verte ») des boutiques. Ces partenariats avec les enseignes sont le plus souvent effectifs à l'échelle de l'ensemble du Groupe ou de l'une de ses régions. En 2017, le Groupe a largement dépassé son objectif affiché de signature de 30 partenariats LED, en engageant 146 enseignes dans ces accords volontaires.

2.

## KPI : Nombre de partenariats LED (ou Memorandum of Understanding – MoUs) signés

Année	2017
Nombre total de partenariats MoUs signés avec les enseignes sur la LED	146

### CONNECT, une application créée pour la communauté d'employés des centres commerciaux du Groupe

Unibail-Rodamco mise sur la technologie et le digital pour animer la communauté de collaborateurs et d'enseignes au sein de chacun de ses centres commerciaux. L'application Connect, lancée par le Groupe en 2016, a été déployée dans 32 centres

commerciaux en 2017. Les objectifs d'un tel déploiement sont de faciliter la communication et les interactions entre la direction du centre et les enseignes, de favoriser l'emploi par la diffusion en temps réel des offres d'emploi disponibles dans les enseignes et chez les prestataires du centre, et enfin de renforcer le sentiment d'appartenance de la communauté des salariés travaillant sur un même site, en améliorant la vie du centre et le service rendu aux clients.

## KPI : Pourcentage de centres commerciaux ayant déployé l'application « Connect » et pourcentage d'enseignes connectées à l'application

	2016	2017
Nombre de centres commerciaux ayant déployé l'application « Connect »	3	32
Pourcentage de centres commerciaux ayant déployé l'application « Connect »	5 %	59 %
Pourcentage d'enseignes connectées à l'application 6 mois ou plus après son lancement	NA	98 %

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Parties prenantes

### 2.4.5. PRESTATAIRES ET ACHATS RESPONSABLES

Avec un volume d'achats de 1,3 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe en 2017, Unibail-Rodamco se positionne de fait comme un acheteur significatif sur le marché européen. Compte tenu de la taille de son portefeuille, de la nature diverse de ses achats et de la dispersion géographique de ses actifs, Unibail-Rodamco fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des filiales ou des prestataires locaux, ou soutiennent l'économie des territoires où le Groupe est installé.

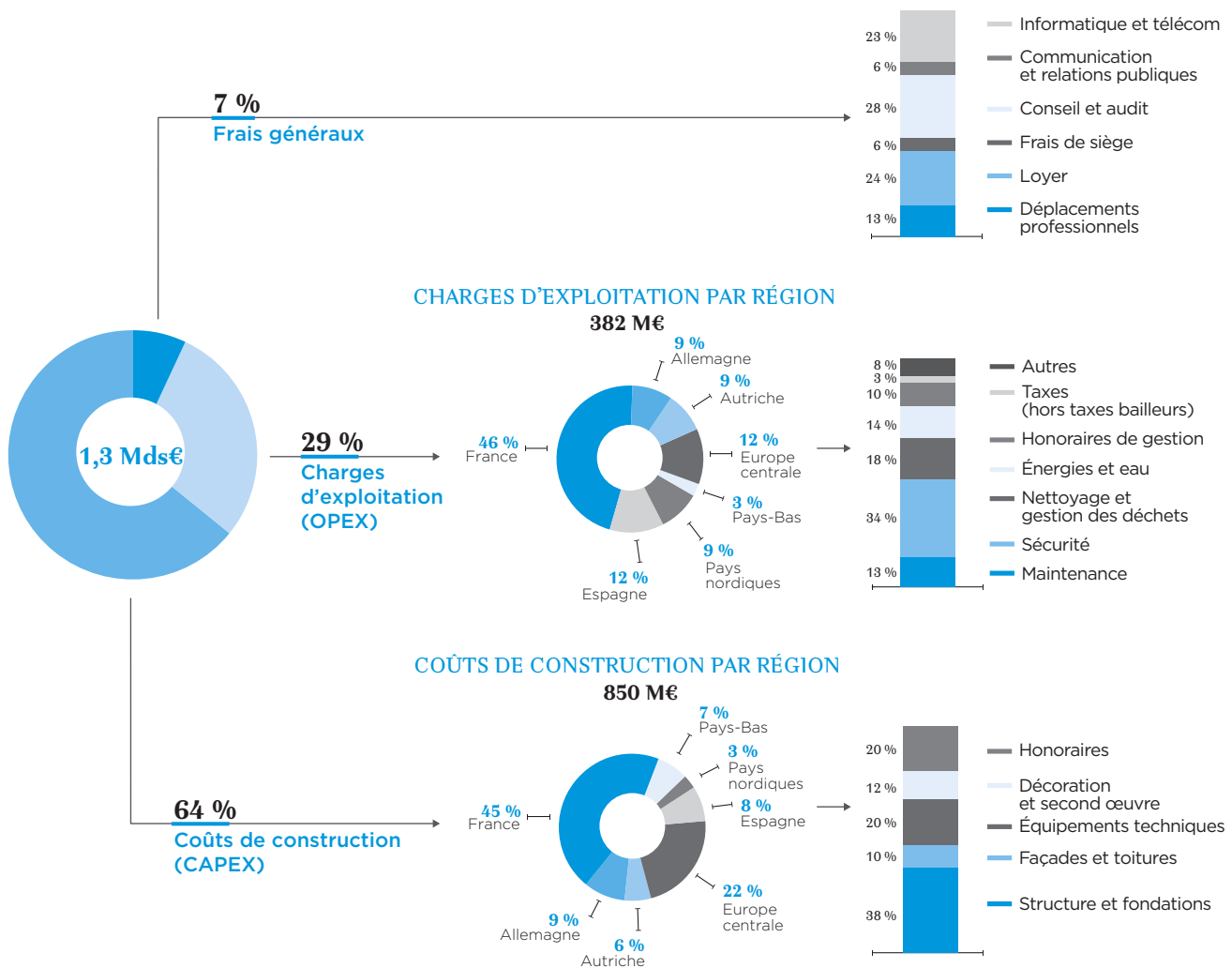
#### KPI : Cartographie achats

Les achats d'Unibail-Rodamco peuvent être classés en trois catégories :

- ◆ les frais généraux, couvrant notamment les coûts de fonctionnement du siège, les déplacements professionnels,

les honoraires de conseil et d'audit, la communication Groupe et les relations publiques, l'informatique et d'autres frais administratifs. Cela concerne l'ensemble du personnel du Groupe et des sièges régionaux ;

- ◆ les services liés à l'exploitation quotidienne des bâtiments tels que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie et en fluides, et les dépenses de marketing (coûts de fonctionnement payés par le propriétaire et dont la majeure partie est refacturée aux locataires sous forme de charges) ;
- ◆ les travaux de construction capitalisés, correspondant à trois principaux types d'investissement sur les actifs : travaux de développement ou rénovation, travaux de maintenance ou travaux de commercialisation (CAPEX supportés par le propriétaire) ; il s'agit principalement de contrats passés avec les entreprises de construction, d'honoraires versés aux architectes, aux designers et aux bureaux d'études, et de primes d'assurance.



Compte tenu de la part relativement faible des frais généraux dans les dépenses totales, les achats sont principalement composés de dépenses consacrées à l'exploitation, à la construction et rénovation des actifs. Ainsi, 29 % des achats correspondent à des prestations de service délivrées sur les actifs par de la main-d'œuvre locale. Ces dépenses d'exploitation sont effectivement très utilisatrices de main-d'œuvre sur site et sont donc par essence des achats non délocalisables. Pour les prestations de construction, Unibail-Rodamco s'attache à encourager l'embauche de main-d'œuvre locale, notamment par la présence de clauses d'insertion sociale dans les contrats conclus avec les fournisseurs.

Les coûts de construction capitalisés sont des dépenses non récurrentes liées à l'activité de développement.

Le Groupe suit également la répartition de ses coûts de construction (Capex) entre les cinq composants suivants : fondations et structure, enveloppe (façades et toitures), équipements techniques, travaux de décoration et second œuvre et honoraires liés au projet. Cela confirme que la grande partie des achats de travaux portent sur des prestations fortement utilisatrices de main-d'œuvre.

Au total, les achats sont répartis entre un très grand nombre de prestataires différents, ce qui permet au Groupe de ne pas être exposé au risque de dépendance vis-à-vis de quelques fournisseurs stratégiques. Dans la mesure du possible, la politique d'achat privilégie les achats locaux dans la zone de chalandise des actifs du Groupe afin de contribuer à l'emploi et à l'économie des territoires locaux.

## Politique achats

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

En 2014, le Groupe a volontairement signé la charte française « relations 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.

Unibail-Rodamco accorde une attention particulière au choix de ses prestataires afin de s'assurer qu'ils respectent la politique d'achats du Groupe. C'est pourquoi, le Groupe a déployé, depuis 2010, une procédure d'achats visant à : garantir un prix optimal pour le meilleur niveau de service, favoriser un traitement équitable des fournisseurs/prestataires (transparence), protéger les intérêts des propriétaires et respecter le budget voté pour chaque actif. Les appels d'offres et l'utilisation de pièces contractuelles standardisées constituent la règle. Les conditions générales d'achats s'appliquent à tous les pays où le Groupe est présent et comportent également des critères sociaux et environnementaux.

Outre les principes et les règles édictées par les procédures Groupe, tous les achats doivent respecter le Compliance Book du Groupe (et notamment le Code d'Éthique), les lois et réglementations locales en vigueur, en particulier en matière de droit du travail, et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles Groupe, incluant les clauses relatives à l'éthique et au développement durable. La politique et les processus d'achats du Groupe permettent d'appréhender les risques liés aux achats. Chaque étape du processus d'achat est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité et transparence dans le

cadre de l'attribution de marchés de travaux et prestations de services. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres. Dans le cadre d'un appel d'offres et de la durée de vie d'un contrat, un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité du Groupe et exposer et formuler une réclamation. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achats et du *Compliance Book* du Groupe, comprenant le Code d'éthique. La politique anti-corruption, établie en 2017, est détaillée dans le chapitre 6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité.

Une solution logicielle de gestion en ligne des achats a été lancée à l'automne 2017, sur le périmètre européen des achats de services sur le patrimoine existant. L'utilisation de cette plateforme d'achats, intégrant les prestataires et fournisseurs, permet de renforcer et sécuriser les procédures du Groupe, 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 devrait générer des gains de productivité dans la gestion administrative de l'ensemble du cycle d'achats.

## Achats responsables

L'approche RSE des entreprises est un des critères pris en compte dans le processus d'achats et référencement des fournisseurs. Chaque employé, chef de projet (projet de développement) et responsable technique (métiers de l'exploitation), reçoit une formation sur le respect des règles et des procédures d'achats du Groupe. Lors du référencement d'un nouveau fournisseur, de nombreuses informations sont préalablement exigées, et leur politique environnementale et sociale revêt notamment une importance particulière. Cette dernière fait effectivement partie des critères pris en compte pour tout appel d'offres dans le cadre de la sélection des prestataires.

Pour encourager ses fournisseurs et sous-traitants existants à adopter des pratiques responsables et à utiliser des matériaux à faible impact sur l'environnement, Unibail-Rodamco partage et communique sa politique et objectifs associés (environnementaux et sociaux) à ses principaux fournisseurs. En retour le Groupe exige de ses fournisseurs une présentation de leur stratégie et de leurs pratiques en matière de RSE. Pour les actifs existants, les prestataires de services, en particulier les sociétés de nettoyage, de maintenance multitechnique et de sécurité, sont invités à signer un avenant « fascicule environnemental » couvrant l'ensemble des enjeux, notamment l'efficacité énergétique, les déchets, l'utilisation de produits et matériaux respectueux de l'environnement, et les comportements sociaux et éthiques (notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation internationale du travail, OIT, et les réglementations locales en matière de droit du travail). Pour les projets en construction, les contrats signés avec les prestataires mentionnent que le Groupe Unibail-Rodamco et les sociétés qu'il contrôle s'engagent à réduire la consommation de carbone, et en particulier dans les projets de construction. Une clause indique que les entreprises de construction participant à l'acte de construire des projets développés par Unibail Rodamco doivent prendre en compte cette disposition lors du choix des modes constructifs, matériaux, solutions techniques, etc. 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.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Parties prenantes

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

Évaluation des performances :

- ◆ en 2017, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 301 principaux contrats de services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets) sur

69 Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions, pour un montant total de contrats de 148 millions d'euros ;

- ◆ en 2017, conformément aux critères du label « 4 étoiles » du Groupe, Unibail-Rodamco a mis en place des programmes de formation « accueil, qualité et service » dédiés pour les personnels des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles ». En France, les sociétés de maintenance reçoivent une formation gratuite relative aux pratiques du Groupe en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité.

### KPI : Taux de couverture de l'évaluation des prestataires et montant total des contrats évalués [GRI 412-3, 414-1]

Évaluation du respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service des contrats de services de maintenance multitechnique, de sécurité sûreté, de liaisons verticales, de nettoyage, et de gestion des déchets.

	2015	2016	2017
Nombre total de contrats en cours sur le périmètre géré <sup>(1)</sup>	311	324	304
Nombre de contrats évalués	293	318	295
<b>TAUX DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION (%)</b>	<b>94 %</b>	<b>98 %</b>	<b>97 %</b>
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	117 939 265	147 036 033	149 622 448

(1) Contrats des services de maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons mécaniques, nettoyage et gestion des déchets sur 69 actifs gérés (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions).

Dans le cadre du lancement de la nouvelle plateforme d'achat, le Groupe a souhaité réaffirmer l'importance des enjeux de développement durable auprès de ses prestataires. Au travers d'un enquête contenant 8 questions, le Groupe a rappelé les ambitions de sa stratégie « Better Places 2030 » et sondé l'ensemble des répondants sur leurs pratiques environnementales sociales et sociétales.

98 % des répondants (représentant 30 % des entreprises ayant accédé à la plateforme) affirment être alignés à la stratégie et mener également des actions sur ces thématiques.

### 2.4.6. ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

En tant que premier Groupe européen côté de l'immobilier commercial, Unibail-Rodamco 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 a joué un rôle majeur dans la définition et la mise à jour d'indicateurs clés de performance, communs à l'ensemble du secteur. Les indicateurs mentionnés dans ce rapport annuel et développement durable 2017 se conforment à la troisième édition des recommandations « bonnes pratiques » en matière de reporting développement durable (sBPR), mises à jour par l'EPRA en septembre 2017 (voir table de correspondance en section 2.9.1 Mesures de performance durable de l'EPRA). Christophe Cuvillier, Président du Directoire, préside depuis septembre 2016 l'EPRA. Le Groupe participe également au Comité des Affaires européennes (Epac), et à la commission développement durable du Conseil international des centres commerciaux (ICSC) au niveau européen. En France, le Groupe est membre de la commission développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC).

Le Groupe Unibail-Rodamco est également adhérent à l'AFEP (Association française des entreprises privées).

### 2.4.7. INVESTISSEURS ET ACTIONNAIRES

#### 2.4.7.1. Relations investisseurs

Le Groupe 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 institutionnels et ISR <sup>(1)</sup> (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information), ses réponses écrites aux demandes d'informations directes et à plusieurs 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 »). Le Groupe a ainsi choisi de mettre l'accent en 2017 sur une communication directe avec les investisseurs, qui soit ciblée sur ses enjeux, pour présenter sa stratégie, ses engagements et ses avancements en matière de RSE : la stratégie RSE du Groupe a été le thème central d'entretiens avec 33 investisseurs représentant 15,2 % de l'actionnariat, contre 18 investisseurs représentant 6,7 % de l'actionnariat en 2016. Ces rencontres permettent à Unibail-Rodamco de mieux comprendre les attentes des investisseurs classiques et ISR dans le secteur de l'immobilier et de progresser chaque année dans les indices de cotation de performance extra-financiers. Unibail-Rodamco est en effet membre de plusieurs indices ISR et *benchmarks* ESG renommés (voir section suivante).

(1) Investissement Socialement Responsable.

### 2.4.7.2. Scores ESG et récompenses

Unibail-Rodamco est inscrit dans plusieurs indices ISR prestigieux et Profils ou *Benchmarks* ESG dans lesquels il conforte à nouveau sa position de leader sectoriel en 2017.

#### ◆ Profils et benchmarks ESG

Les profils ESG du Groupe ont été mis à jour par les agences suivantes :

- ◆ Oekom research AG, qui compte parmi les agences de notation les plus importantes au niveau mondial. Elle offre aux investisseurs une avance décisive dans le domaine des investissements responsables : au 21 avril 2017, le Groupe restait classé en troisième position, parmi 243 entreprises du secteur avec une note C+ (statut « prime ») ;
- ◆ Sustainalytics, qui est un leader mondial de la recherche et de l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liées à l'Investissement Socialement Responsable (ISR) : le Groupe a progressé d'une place dans ce classement en 2017, en étant classé en deuxième position parmi 278 entreprises du secteur et a conservé son statut de leader sectoriel « Industry Leader » et sa première place dans le classement restreint à ses pairs en termes de capitalisation boursière ;
- ◆ Vigeo, qui est un expert Européen de la mesure des performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises : en 2017, le Groupe a atteint la première place du classement sur 37 entreprises notées au sein du secteur « financial services - real estate sector », soit une progression de 2 places par rapport à son classement de 2016 par cette même agence ;
- ◆ le GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*), qui est un organisme international engagé dans l'évaluation des performances durables de portefeuilles immobiliers (publics, cotés et non cotés) à travers le monde : en 2017, Unibail-Rodamco a reçu la distinction GRESB « Green Star » pour sa performance en matière de durabilité pour la septième année consécutive, avec une note de 5 étoiles correspondant au plus haut niveau de performance, et a progressé dans le classement sectoriel du GRESB, atteignant la 2<sup>e</sup> place parmi les entreprises immobilières commerciales européennes cotées.
- ◆ MSCI, qui est un grand fournisseur d'outils d'aide à la décision pour l'investissement mettant à la disposition d'investisseurs institutionnels des notations ESG : en 2017 et pour la quatrième année consécutive, Unibail-Rodamco a obtenu la note AAA (sur une échelle de AAA à CCC) dans l'évaluation MSCI ESG Ratings.

#### ◆ Indices ESG

En 2017, Unibail-Rodamco a été de nouveau confirmé dans plusieurs indices ISR renommés :

- ◆ FTSE4Good (depuis 2005) : l'indice FTSE4Good est composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociétale. En 2017, le Groupe a été confirmé comme composant de l'indice ;
- ◆ Indices Euronext Vigéo (depuis 2013) : la série d'indices de Vigéo rassemble les entreprises cotées en Bourse qui recueillent les meilleures opinions de l'agence sur leur performance en termes de responsabilité sociétale. En décembre 2017, le Groupe a été confirmé au sein des indices Euronext Vigéo World 120, Euronext Vigéo Eurozone 120, Euronext Vigéo Europe 120 et Euronext Vigéo France 20 ;

- ◆ Indice CAC 40<sup>®</sup> Gouvernance (depuis 2017) : en décembre 2017, Unibail-Rodamco a été confirmé parmi la liste des « Top 10 Performers » de l'indice CAC 40<sup>®</sup> Gouvernance d'Euronext, créé cette année, qui classe les entreprises du CAC 40<sup>®</sup> selon leur score en matière de gouvernance responsable ;
- ◆ Indices Ethibel<sup>®</sup> (Excellence depuis 2011 et Pioneer depuis 2013) : les indices « Ethibel Sustainability Index » (ESI) incluent les entreprises qui démontrent une performance en termes de développement durable et de responsabilité sociétale supérieure à la moyenne dans leur secteur. Unibail-Rodamco a été reconfirmé comme constituant des indices Ethibel<sup>®</sup> Sustainability Index Excellence Europe et Ethibel<sup>®</sup> Sustainability Index Excellence Global (dernière mise à jour le 25 septembre 2017) ;
- ◆ Indices STOXX<sup>®</sup> Global ESG Leaders (depuis 2011) : l'indice STOXX<sup>®</sup> Global ESG Leaders est composé des sociétés internationales en pointe sur les questions ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco est inclus dans tous indices STOXX ESG Leaders et dans les trois indices spécifiques STOXX ESG Social Leaders, Governance Leaders and Leaders. En 2017, Unibail-Rodamco a été confirmé comme composant de l'indice STOXX<sup>®</sup> Global ESG Leaders, pour la sixième année consécutive et nommé secteur leader ;
- ◆ Indices ECPI (depuis 2007) : ECPI est une société de notation et d'indices spécialisée dans la recherche en ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco a été confirmé comme constituant des indices ECPI<sup>®</sup> suivants en 2017 : ECPI Global Eco Real Estate and Building Equity, ECPI Global Eco Real Estate & Building Liquid, ECPI World ESG Equity, ECPI Euro ESG Equity, ECPI Global Ethical Equity, ECPI EMU Ethical Equity, ECPI Euro Ethical Equity, and ECPI European Top 10 ECO Real Estate Equity.

### 2.4.7.3. Obligations responsables

Doté d'une stratégie développement durable claire et de performances ESG reconnues au sein du secteur depuis de nombreuses années, le Groupe a décidé de développer un dispositif « Green Bond » (obligation responsable) exigeant visant à financer les projets de développement neuf et/ou les actifs existants qui remplissent l'ensemble des critères sociaux et environnementaux définis pour les phases construction et exploitation. Dans la logique de sa stratégie de diversification de ses sources de financement, Unibail-Rodamco a émis la 1<sup>re</sup> « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro en février 2014 et la 1<sup>re</sup> « obligation responsable » d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK 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 : développement durable, juridique, finance et communication et la capacité du Groupe à transformer les forces individuelles en force collective.



## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Parties prenantes

### ◆ Utilisation des fonds « obligation responsable Unibail-Rodamco »

- ◆ Stricte limitation des fonds aux actifs résilients « best-in-class » : les fonds issus des « émissions responsables » sont utilisés pour financer (via prêt ou participation) des constructions et/ou projets de développement. Les « actifs éligibles » sont définis comme suit :
  - nouveau projet ou projets en cours (re-développement, nouveau projet et/ou projets d'extension/rénovation) ;
  - et/ou actifs existants gérés par Unibail-Rodamco SE ou ses filiales qui :
    - a) ont obtenu une certification « BREEAM »<sup>(1)</sup> en phase design (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » (score minimum de 55/100),
    - b) et ont obtenu ou obtiendront une certification « BREEAM In-Use » (ou toute autre certification équivalente) concernant la partie intrinsèque et exploitation du bâtiment respectivement Part 1 (intrinsèque) et Part 2 (exploitation du bâtiment), selon le référentiel d'évaluation BREEAM<sup>(1)</sup> (www.breeam.org) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » dans un délai raisonnable après le début de l'exploitation.

Les actifs éligibles devront également se conformer aux critères sociaux et environnementaux additionnels

développés et validés par Vigeo (ou tout autre tiers indépendant désigné par l'émetteur comme successeur de Vigeo dans le futur) publiés sur le site web de l'émetteur (les « critères additionnels ») (www.unibail-rodamco.com).

- ◆ Auditeur indépendant : EY (ou tout autre vérificateur indépendant désigné par l'émetteur comme successeur de EY dans le futur) est tenu de publier chaque année un rapport, au sein du rapport annuel et développement durable de l'émetteur, sur le niveau de conformité, pour tous les aspects matériels, des actifs éligibles conformément aux critères d'éligibilité décrits ci-dessus.
- ◆ Publication annuelle : Unibail-Rodamco SE est également tenu d'indiquer chaque année au sein de son rapport annuel et de développement durable la liste des actifs éligibles financés par les fonds issus des émissions incluant les indicateurs de ces actifs éligibles : impact environnemental, performance énergétique impact local sur le territoire et le bien être des visiteurs et locataires, publiés sur le site web de l'émetteur (les « indicateurs ») (www.unibail-rodamco.com).

### ◆ Des critères sociaux et environnementaux exigeants

Les critères sociaux et environnementaux 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 développement durable du Groupe déployée depuis plusieurs années structurée autour d'objectifs long terme.

Prérequis	Certifications « BREEAM »	
	Construction	Exploitation
Projets de développement : certification « BREEAM » avec un score minimum « Very Good »	√	N/A
Actif existant : certification « BREEAM In-Use » avec un score minimum « Very Good » pour l'intrinsèque bâtiment (Part 1) et Gestion (Part 2)	N/A	√

Critères structurés dans cinq domaines	Sous-critères à respecter	
	Construction	Exploitation
I - Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	2	/
II - Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	4	1
III - Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	6	3
IV - Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	1	5
V - Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	4	4
<b>SOUS-CRITÈRES (TOTAL)</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

### ◆ Obligations responsables émises par Unibail-Rodamco<sup>(2)</sup>

Unibail-Rodamco a émis trois « obligations responsables » :

- ◆ 19 février 2014 : 1<sup>ère</sup> « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro ;
- ◆ 23 mai 2014 : 1<sup>ère</sup> « obligation responsable » d'un émetteur (Corporate) non Suédois sur le marché SEK ;
- ◆ 8 avril 2015 : 3<sup>ème</sup> « obligation responsable » (et 2<sup>e</sup> sur le marché Euro).

(1) BREEAM est une méthode d'évaluation des performances environnementales des bâtiments datant de 1990. BREEAM est le standard de référence en termes de design, construction et exploitation, et une mesure de la performance environnementale des bâtiments. BREEAM permet aux clients, promoteurs, concepteurs et autres acteurs du secteur de la construction de privilégier les solutions bas carbone et basse énergie qui minimisent la demande en énergie du bâtiment construit avant de considérer l'efficacité énergétique et les solutions innovantes bas carbone (voir www.breeam.org pour plus d'informations).

(2) 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. Risques liés à l'accès au financement, aux taux d'intérêt, aux contreparties et aux marchés de capitaux détaillés), suivant une procédure spécifique formalisée en interne.

	EURO		SEK	EURO
	Obligation Responsable I	Obligation Responsable II	Obligation Responsable III	
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco SE	Rodamco Sverige	Unibail-Rodamco SE	
Date	19 février 2014	23 mai 2014	8 avril 2015	
Taille	750 M	1,5 Mds	500 M	
Maturité	10 ans	5 ans	10 ans	
Coupon	2.5 %	Stibor 3 M + 78 bps	1 %	

### ◆ 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 responsables sont affectés aux actifs sélectionnés sur la base de la liste des « actifs éligibles » préalablement identifiés. En cas de cession d'un actif pendant la période de financement (*i.e.* 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 2017 : le 2 octobre 2017, Unibail-Rodamco a cédé l'actif So Ouest Plaza qui faisait l'objet d'une allocation de 24 % des fonds de l'Obligation Responsable III sur une période de financement prévue jusqu'en 2025. À ce titre, les fonds associés ont été réaffectés à l'extension de Carré Sénart.

L'allocation des fonds des 3 obligations responsables est présentée ci-après :

	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds	Obligation Responsable III 500 M€	
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	Carré Sénart Ext
Secteur	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Bureau	Centre commercial
Fonds alloués aux projets (%) <sup>(1)</sup>	20 %	40 %	40 %	100 %	68 %	8 % + 24 %
Total GLA (périmètre de consolidation m <sup>2</sup> )	53 500	48 500	83 300	103 200	65 600	31 448
Fréquentation 2017 (visites en M)	9,4	7,4	8,7	14,1	n.a	En construction
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	11 novembre 2015	Livré en juillet 2014	25 octobre 2017

(1) Allocation effectuée via prêts internes.

### ◆ Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus des obligations responsables Unibail-Rodamco (pour les obligations responsables I et II de 2014)

#### PHASE CONSTRUCTION

#### ◆ Prérequis « BREEAM »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Md
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Very Good <sup>(2)</sup>	Excellent <sup>(3)</sup>	Excellent <sup>(4)</sup>	Excellent <sup>(5)</sup>

(2) À obtenu un score total (phase design) de 59,92 % et un niveau BREEAM « Very Good » sous le référentiel « 2008 BREEAM international ».

(3) À obtenu un score total (certificat final) de 78,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(4) À obtenu un score total (certificat final) de 70,5 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(5) À obtenu un score total (phase design) de 77,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2008 BREEAM Europe commercial retail ».



## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Parties prenantes

#### ◆ 17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable I 750 M€		Obligation Responsable II SEK 1,5 Md	
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
I - Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Respect, protection et promotion des libertés et des Droits de l'Homme	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l'Homme <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>		97,22/100 <sup>(1)</sup>		97,22/100 <sup>(1)</sup>
	Démocratie des institutions	Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>		88,48/100 <sup>(1)</sup>		99,55/100 <sup>(1)</sup>
II - Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Insertion durable et concertation locale	Informers les riverains du site pendant la phase de construction	√	√	√	√
		Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	√	√	√	√
	Développement des transports durables et de la connectivité	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) <b>Indicateur : Distance de desserte à un transport public (mètres)</b>	<b>30 m</b> Tramway	<b>45 m</b> Ligne bus	<b>40 m</b> Ligne bus	<b>120 m</b> Train
		Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	√	√	√	√
III - Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Design Attitude »)	Engagement d'un conseil environnemental externe	√	√	√	√
		Rapport de commissionnement	√	√	√	√
	Prévention des pollutions et nuisances	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	√	√	√	√
		Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction	√	√	√	√
	Optimisation de l'intensité carbone	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable <b>Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)</b>	<b>- 34 %</b> <sup>(2)</sup>	<b>- 57,7 %</b> <sup>(2)</sup>	<b>- 55 %</b> <sup>(2)</sup>	<b>- 32 %</b> <sup>(3)</sup>
Préservation de la biodiversité et intégration paysagère	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)	√	√	√	√	
IV - Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture <b>Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)</b>	<b>91 %</b>	<b>86 %</b>	<b>98 %</b>	<b>100 %</b>
V - Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent)	√	√	√	√
		Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site	√	√	√	√
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets	√	√	√	√
	Relation durable avec les fournisseurs	Assurer que tous les collaborateurs concernés par les achats sont formés au Code éthique du Groupe	√	√	√	√

(1) Source : score pays Vigéo - février 2018.

(2) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2005.

(3) Selon la réglementation thermique suédoise des bâtiments (BBR 17).

PHASE D'EXPLOITATION

◆ Prérequis « BREEAM In-Use »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable I 750 M€		Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds	
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
Certification environnementale	BREEAM In-Use	Scores minimum BREEAM In-Use « Very Good » pour Intrinsic (P1) et gestion (P2) <sup>(1)</sup>	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 19/12/2013 Re-certié : 22/12/2016 <sup>(2)</sup>	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 11/12/2014 Re-certié : 21/12/2017 <sup>(3)</sup> (P1) : Outstanding (P2) : Outstanding	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 28/07/2015	(P1) : Excellent (P2) : Excellent Obtenu : 29/11/2017 <sup>(3)</sup>

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

(2) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » scores maintenus.

(3) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

### Parties prenantes

#### ◆ 13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
II - Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer le développement économique et social	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) <b>Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)</b>	<b>869</b> <sup>(1)</sup>	<b>735</b> <sup>(1)</sup>	<b>1 387</b> <sup>(1)</sup>	<b>1 639</b> <sup>(1)</sup>
III - Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude »)	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	√	√	√	√
	Prévention des pollutions et nuisances	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) <b>Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)</b>	<b>A</b> <sup>(2)</sup>	<b>A</b> <sup>(2)</sup>	<b>A</b> <sup>(2)</sup>	<b>A</b> <sup>(2)</sup>
	Optimisation de l'intensité carbone	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO <sub>2</sub> et prendre les mesures correctives si nécessaire <b>Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date référence</b> <b>Indicateur : intensité carbone (CO<sub>2</sub>/visite) depuis date référence</b>	<b>- 42,7 % kWh/visite</b> <b>- 46,3 % CO<sub>2</sub>/visite</b> (2017/2013)	<b>- 14,6 % kWh/visite</b> <b>- 6,0 % CO<sub>2</sub>/visite</b> (2017/2014)	<b>- 14,9 % kWh/visite</b> <b>+ 19,4 % CO<sub>2</sub>/visite</b> (2017/2015)	Attendu rapport annuel 2018 <sup>(3)</sup>
IV - Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Organiser un Comité Développement durable	√	√	√	√
		Réaliser une étude de satisfaction locataire <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	<b>69/100</b>	<b>75/100</b>	<b>72/100</b>	<b>74/100</b>
	Relation durable avec les visiteurs	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	√	√	√	√
		Réaliser une étude de satisfaction client <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	<b>82/100</b>	<b>78/100</b>	<b>84/100</b>	<b>87/100</b>
V - Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	√	√	√	√
		Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	√	√	√	√
	Relation durable avec les fournisseurs	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	√	√	√	√
		Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	√	√	√	√

(1) Source : étude d'impact économique des centres commerciaux réalisée par la société Beyond Financial.

(2) Procédure interne d'audit des risques - méthodologie et scores détaillés décrits dans le Rapport Financier section 2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement.

(3) Données non disponibles du fait d'une ouverture au public en novembre 2015, les données d'énergie et d'émissions de CO<sub>2</sub> sont mesurées depuis l'ouverture du centre mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées au sein du rapport annuel 2018.

## ◆ Reporting annuel conformément aux règles d'utilisation des fonds issus de l'obligation responsable Unibail-Rodamco (pour l'Obligation Responsable III de 2015)

### PHASE CONSTRUCTION

#### ◆ Prérequis « BREEAM »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable III 500 M€	
			Majunga	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Excellent <sup>(1)</sup>	Excellent <sup>(2)</sup>

(1) À obtenu un score total (certificat final) de 76,2 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».

(2) À obtenu un score total (certificat design stage) de 78,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

#### ◆ 17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable III 500 M€	
			Majunga	Carré Sénart Ext
I – Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Respect, protection et promotion des libertés et des Droits de l'Homme	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l'Homme <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>	97,22/100 <sup>(1)</sup>	
		Démocratie des institutions Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique <b>Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)</b>	88,48/100 <sup>(1)</sup>	
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Insertion durable et concertation locale	Informar les riverains du site pendant la phase de construction		√
		Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission		√
	Développement des transports durables et de la connectivité	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) <b>Indicateur : Distance de desserte à un transport public (en mètre)</b> Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	440 m Hub d'échange la Défense	150 m Ligne bus
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Design Attitude »)	Engagement d'un conseil environnemental externe		√
		Rapport de commissionnement		√ En cours <sup>(2)</sup>
	Prévention des pollutions et nuisances	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire		√
		Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets en phase construction		√
Optimisation de l'intensité carbone	Optimiser la performance énergétique intrinsèque du bâtiment selon la réglementation applicable <b>Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)</b>	- 58,7 % <sup>(3)</sup>	- 53,1 % <sup>(4)</sup>	
Préservation de la biodiversité et intégration paysagère	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)		√	
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture <b>Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)</b>	100 %	95 % <sup>(5)</sup>
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent)		√
		Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site		√
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir l'application de la Charte chantier faible nuisance ou équivalent pour minimiser l'impact environnemental des projets		√
Relation durable avec les fournisseurs	Assurer que tous les collaborateurs concernés par les achats sont formés au Code éthique du Groupe		√	

(1) Source : score pays Vigéo – février 2018.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2018 pour Carré Sénart extension.

(3) Selon réglementation thermique RT 2005.

(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012.

(5) Au 31 décembre 2017.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Parties prenantes

### PHASE D'EXPLOITATION

#### ◆ Prérequis « BREEAM In-Use »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable III 500 M€	
			Majunga	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM In-Use	Scores minimum BREEAM In-Use « Very Good » pour Intrinsèque (P1) et gestion (P2) <sup>(1)</sup>	(P1) : Excellent (P2) : Excellent Obtenu : 29/11/2017 <sup>(2)</sup>	Attendu dans rapport annuel 2020

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

(2) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 ».

#### ◆ 13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable III 500 M€	
			Majunga	Carré Sénart Ext
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer le développement économique et social	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) <b>Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)</b>	N/A	Attendu dans rapport annuel 2019
		Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	√	Attendu dans rapport annuel 2018
		Prévention des pollutions et nuisances	A <sup>(1)</sup>	Attendu dans rapport annuel 2019
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude »)	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO <sub>2</sub> et prendre les mesures correctives si nécessaire <b>Indicateur : intensité énergétique (kWh/occupant) depuis date référence</b> Indicateur : intensité carbone (CO <sub>2</sub> /occupant) depuis date référence	+ 35 % kWh/occupant + 53 % CO <sub>2</sub> /occupant (2017/2016)	Attendu dans rapport annuel 2019 <sup>(2)</sup>
		Organiser un Comité Développement durable	√	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction locataire <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	N/A	Attendu dans rapport annuel 2018
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	N/A	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction client <b>Indicateur : score total satisfaction (sur 100)</b>	N/A	Attendu dans rapport annuel 2018
	Relation durable avec les visiteurs	Plan de gestion de la sécurité (système de vidéo protection)	N/A	Attendu dans rapport annuel 2018
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	√	Attendu dans rapport annuel 2018
		Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	√	Attendu dans rapport annuel 2018
	Relation durable avec les fournisseurs	Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	√	Attendu dans rapport annuel 2018
		Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	√	Attendu dans rapport annuel 2018

(1) Procédure interne d'audit des risques - méthodologie et scores détaillés décrits dans le Rapport Financier section 2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement.

(2) Données non disponibles pour Carré Sénart extension du fait des travaux en cours en 2017.

## ◆ Rapport du vérificateur indépendant sur les obligations responsables et les indicateurs financiers

Unibail-Rodamco a missionné le cabinet d'audit EY en qualité d'auditeur indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis et reportés ci-dessus. Cette vérification inclut une revue détaillée des preuves pour chaque domaine et critères (pour chaque phase) et des audits de sites incluant « Mall of Scandinavia » en 2017. 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

2.

### Exercice clos le 31 décembre 2017

#### 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 <sup>(1)</sup> 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 2017.

#### 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 :

- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2017 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 2017.

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. Eric Duvaud, associé.

### 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 2017 et février 2018 :

- ◆ 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 <sup>(2)</sup>».
- ◆ 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 six actifs suivis dans le cadre des émissions des exercices précédents (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Mall of Scandinavia, Majunga, et Carré Sénart Extension).

#### 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 « 2.4.7.3 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. : Carré Sénart extension, Majunga), la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 2.4.7.3.

#### Conclusion

A notre avis, les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2017 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi.

(1) Communiqués de presse « Critères » et « Indicateurs » du 19 février 2014 disponibles en anglais sur les critères de qualification (« Additional criteria ») et de suivi (Indicators) pour les obligations responsables « Green Bonds » disponibles sur le site [www.unibail-rodamco.fr](http://www.unibail-rodamco.fr).

(2) Green Bonds Principles (version actualisée de juin 2017) disponible sur le site de l'ICMA (International Capital Market Association) à l'adresse <http://www.icmagroup.org>

### 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 2017 .

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 2017. Notre audit, avait pour objectif d'exprimer une opinion sur les comptes consolidés pris dans leur ensemble, et non pas sur des éléments spécifiques de ces comptes utilisés pour la détermination de ces informations. Par conséquent, nous n'avons pas effectué nos tests d'audit et nos sondages dans cet objectif et nous n'exprimons aucune opinion sur ces éléments pris isolément.

Notre intervention au titre de l'allocation des fonds, qui ne constitue ni un audit ni un examen limité, a été effectuée selon 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 « 2.4.7.3 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel 2017 de la société ;

- ◆ vérifier que les prêt internes ou les contrats de financement avec les filiales détenant les actifs de Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Mall of Scandinavia, Majunga, et Carré Sénart Extension sont toujours en cours au 31 décembre 2017, 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 So-Ouest Plaza sélectionné depuis 2015 dans le cadre du dispositif « green bonds » a été cédé en fin d'exercice 2017. Les fonds alloués initialement à cet actif ont été réalloués à un autre actif éligible (Carré Sénart extension) en complément du financement existant.
- ◆ vérifier la concordance des informations figurant en introduction du chapitre « 2.4.7.3 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 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 2017 et que les fonds initialement alloués à So Ouest Plaza ont été réalloués post clôture.

Paris-La Défense, le 27 mars 2018

L'un des Commissaires aux Comptes  
ERNST & YOUNG Audit

**Jean-Yves Jégourel**

**Eric Duvaud**  
Expert Développement durable



#### 2.4.7.4. Emprunt vert

Unibail Rodamco a souscrit pour la première fois en avril 2017 une ligne de crédit « vert » (« Green Loan ») avec un pool de banques pour un montant de 650 millions d'euros, constituant 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, qui doit faire vérifier le respect de ces engagements verts par l'organisme tiers indépendant (OTI) au même titre que la vérification des informations environnementales, sociales et sociétales publiées dans le présent rapport.

2.

## 2.5. COLLECTIVE POWER @ UNIBAIL-RODAMCO

### ◆ Pilier 4: Better Places Less top down – Better collective power

Une stratégie RSE n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est partagée par tous, et portée par la motivation des salariés et des parties prenantes. L'atteinte des ambitions présentées dans les trois premiers piliers de "Better Places 2030" est conditionnée par la mobilisation de la totalité de l'écosystème du Groupe.

Pour cela, Unibail-Rodamco a renforcé son engagement envers ses collaborateurs au travers de nouvelles ambitions sociales et environnementales :

- ◆ 100% des collaborateurs du Groupe ont des objectifs individuels liés à la stratégie RSE ;
- ◆ 100% des collaborateurs ont l'opportunité de s'engager dans le programme de volontariat UR Involved! ;
- ◆ 100% des voitures de fonction du Groupe sont progressivement remplacées par des véhicules hybrides ou électriques ;
- ◆ 100% des émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels en train ou en avion sont compensées au travers de crédits carbone.

#### 2.5.1. MANAGEMENT DES CARRIÈRES ET ENGAGEMENT

Les politiques de recrutement et de développement d'Unibail-Rodamco sont conçues pour attirer et fidéliser les professionnels les plus talentueux du marché. Le Groupe s'engage ensuite à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail qui favorise la promotion méritocratique et la diversité des talents, et ce pour permettre à chacun d'acquérir les savoir-faire et saisir les opportunités dont il a besoin pour construire des carrières stimulantes et créatrices de valeur pour l'entreprise.

Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses employés sur leurs évolutions de carrière. Une fois par an collaborateurs et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle de fin d'année. Les salariés ont aussi l'opportunité de donner leur feedback tout au long de l'année grâce à un processus mis en place en 2017. C'est l'occasion de faire un point précis sur

les réalisations, les objectifs de performance, les perspectives d'évolution de carrière et les éventuels besoins de formation.

Le modèle de compétences d'Unibail-Rodamco a été revu en 2014 afin d'intégrer les six valeurs et comportements attendus de *UR Experience* dans la méthodologie de l'évaluation.

Le Directoire a ainsi synthétisé la culture Unibail-Rodamco en six piliers distincts, uniques et indicatifs, rassemblés sous l'appellation *UR Experience*. Les piliers du Groupe sont les suivants :

- ◆ *we work harder, we deliver faster ;*
- ◆ *we create unique opportunities ;*
- ◆ *we only play to win ;*
- ◆ *we never compromise on ethics ;*
- ◆ *we turn individual strengths into collective power ;*
- ◆ *we trust our people, we empower them to dare.*

Ces piliers ont ensuite été déclinés en comportements attendus. Intégrée depuis 2014 dans le modèle de compétences utilisé par le Groupe lors de l'évaluation bi-annuelle, *UR Experience* est désormais bien ancrée dans l'état d'esprit et les activités de tous les collaborateurs au quotidien.

Cela a été l'occasion pour tous les employés de s'approprier les comportements et compétences attendus d'*UR Experience*. Un système de classification interne (appelé *Job Grading*) favorise la communication, la cohérence et la transparence dans la gestion de la mobilité dans l'ensemble du Groupe. La mobilité interne entre filières métiers est vivement encouragée. Elle est conçue comme une co-construction impliquant les collaborateurs, les managers et la DRH. Cette approche permet en effet aux collaborateurs d'avoir une compréhension approfondie des différents métiers du Groupe et des priorités d'Unibail-Rodamco à toutes les étapes du cycle de vie de ses actifs. La mobilité interne favorise par ailleurs la création et la consolidation de réseaux et le partage des meilleures pratiques entre régions. La politique de mobilité internationale a par ailleurs été redéfinie, afin de couvrir l'ensemble des situations de mobilités et mieux faire connaître les avantages associés, tout en apportant le soutien nécessaire aux expatriés du Groupe et à leurs familles. En 2017, 234 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 277 (soit 13,7 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion, 43 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale (contre 44 en 2016).

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Collective Power @ Unibail-Rodamco

En 2017, ont été mises en place plusieurs initiatives pour développer les talents :

- ◆ un programme de Leadership a été lancé pour soutenir le développement professionnel des managers de grade Principal, et pour établir leur réseau européen au sein du Groupe. En 2017, 12 Principals de 8 pays ont participé à ce programme. Ils ont été invités à une nouvelle formation intitulée *From Management to Leadership*, mise au point avec un ancien consultant de McKinsey, ainsi qu'à un séminaire de leadership ;
- ◆ le programme Executive Leadership Development conçu en 2016 a été renouvelé en 2017 avec des managers expérimentés. Il vise à assurer le développement continu de compétences et à préparer ces managers à devenir les futurs leaders d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ pour tirer parti de l'innovation et de l'intelligence collective, ouvrir de nouvelles perspectives de carrières et promouvoir la diversité au sein des équipes, le Groupe a poursuivi le développement de son réseau de champions de l'innovation via son programme interne pour les diplômés : *Innovation Champion Graduate Programme*. Que ce soit en restant dans leurs rôles opérationnels et en consacrant jusqu'à 20 % de leur temps à des projets d'innovation, ou en participant au UR Lab, l'équipe dédiée de R&D du Groupe à plein temps. 25 employés occupant diverses fonctions et venant de divers pays, ont réalisé une ou plusieurs étapes d'un projet d'innovation au niveau du Groupe. Tous les participants ont reçu une formation et un encadrement spécifiques dans des domaines tels que le brainstorming et le design thinking. Ils ont aussi présenté les résultats de leurs projets au cours de divers ateliers et réunions sur l'innovation.

Suite à l'édition 2016 de l'*UR Experience Survey*, qui a été la première étude menée sur l'engagement des employés pour Unibail-Rodamco, plus de 60 actions ont été mises en œuvre en 2017 au niveau du Groupe et des régions. Ces actions ont porté sur des thèmes comme

le télétravail, la rémunération globale, la diversité et l'amélioration des outils et des processus, pour n'en citer que quelques-uns.

### 2.5.2. UR ACADEMY – DÉVELOPPER NOS TALENTS

En 2017, l'expérience d'apprentissage, l'internationalisation et l'innovation ont été les termes clés pour l'UR Academy. Pour assurer que les besoins sont vite satisfaits via les PC, iPad et iPhone, l'Academy a intensifié la création formations en ligne et propose désormais 14 modules différents.

Pour garantir que les employés aient les connaissances et les compétences nécessaires, des parcours de formation ont été créés en collaboration avec les Directeurs de chacun des services. L'Academy veut aussi créer des événements emblématiques. Elle organise donc des séminaires comme la Conférence Operating Management, le Séminaire EGP, les Fondamentaux UR et le *Trainers Club*.

En 2017, les formations techniques et métiers ont représenté environ 67 % des heures de formation et 81 % des stagiaires. Ces chiffres montrent l'importance de l'expertise d'Unibail-Rodamco et sa capacité à proposer des formations internes conduites par des experts du Groupe.

En renforçant les liens entre les participants européens de manière durable et grâce à des formations spécifiques axées sur l'encadrement au sein d'un environnement interculturel, l'UR Academy est également un puissant levier pour accélérer l'internationalisation du Groupe.

Enfin, l'UR Academy continue à promouvoir la diversité au travers des formations dédiées telles que « Gender Balanced Leadership » et « Unlocking Potential of Women Leaders ».

#### Quelques chiffres :



2 028  
salariés formés



22,8  
heures en moyenne  
de formation  
par salarié



Internationalisation  
des lieux de formation :  
Prague, Düsseldorf,  
Paris et Amsterdam

Unibail-Rodamco valorise le leadership authentique et soutient les futurs managers en développant un parcours de formation international adapté à leur contexte de management.

Au total, 14 646 heures (contre 9 900 heures en 2016) ont été délivrées dans le domaine du développement personnel (dont 2 244 heures dédiées au Leadership).

De la même manière, afin de préparer au mieux les leaders de demain, *UR Academy* a mis en place plusieurs événements internationaux majeurs en 2017 :

Nom	Nombre de personnes formées en 2017	Nombre d'heures totales en 2017
Gender Balanced Leadership	76	308
Unlocking Potential of Leaders/Women@UR	42	630
From Management to Leadership	36	1 044
Intercultural Training	40	320,5

Depuis 2017, le Système de gestion des formations est disponible pour toutes les régions et permet aux employés d'accéder à l'offre de formation de l'Academy. La création d'une banque de connaissances améliore l'apprentissage. Cette banque regroupe tous les supports et de formation et est accessible à l'ensemble des employés du Groupe à tout moment. Un service de questions-réponses a également été créé pour aider les usagers à utiliser la plate-forme.

## KPI : Formation [G4-LA9]

Total des heures de formation suivies par les employés en CDI et CDD.

	2015	2016	2017
Total heures suivies	41 023	43 404	45 832
Moyenne heures par salarié <sup>(1)</sup>	20,6	21,8	22,8

(1) D'après les effectifs moyens sur l'exercice.

### 2.5.3. ATTIRER LES MEILLEURS

Unibail-Rodamco a établi pour la première fois de manière officielle sa Proposition de valeur de l'employeur. Ce dernier s'articule autour de 3 thèmes principaux : Inspirer l'impact, Encourager les défis et Valoriser les talents. Cette nouvelle image de marque de l'employeur a conduit au lancement d'une campagne de communication externe en septembre 2017 dans des médias hors ligne et en ligne.

Le Groupe a consolidé son partenariat avec l'alliance mondiale CEMS, et le renouvellement du mandat du Directeur des ressources humaines du Groupe Unibail-Rodamco au poste de membre de son Conseil exécutif. En 2017, 25 % des diplômés recrutés *via* la *European Graduate Programme* (EGP) ont un master CEMS.

Au total, le Groupe a recruté *via* l'EGP 48 jeunes diplômés des universités et des écoles de commerce les plus prestigieuses d'Europe. La diversité s'en trouve ainsi accrue, aussi bien sur le plan des pays que des genres représentés. Cette année, le Groupe a procédé à un total de 159 affectations en EGP. Pour la troisième année consécutive, l'*European Graduate Programme* a été reconnu en Allemagne parmi les meilleurs programmes de ce type avec le prix *2018 graduate trainee award*.

La 4<sup>e</sup> édition du *business game* international « URmall » a attiré 245 candidats. Ils sont motivés pour œuvrer en faveur de la stratégie du Groupe visant à construire de meilleurs centres. 45 étudiants ont été choisis lors d'une phase de sélection régionale ayant lieu dans 8 capitales européennes. En tout, 21 finalistes ont pu se rendre à Paris pour travailler en équipes sur des collaborations éventuelles de start-ups avec Unibail-Rodamco et présenter leurs résultats au Directoire.

En 2017, Unibail-Rodamco a reçu de nombreux prix récompensant la qualité des opportunités de carrières du Groupe et son attractivité :

- ♦ il a été certifié une fois encore comme l'un des « employeurs les plus attractifs » pour les étudiants français et, pour la première fois, pour les étudiants néerlandais aussi (étude Universum 2017). Dans une étude similaire concernant les professionnels expérimentés, Unibail-Rodamco a été reconnu comme employeur attractif en France, en Suède et aux Pays-Bas ;
- ♦ Unibail-Rodamco a renouvelé son engagement en faveur de la formation de jeunes talents lorsqu'elle a été choisie parmi 1 500 entreprises pour recevoir le label *Happy Trainees* pour la troisième année consécutive. Ce prix reconnaît les entreprises dans lesquelles les stagiaires ou les apprentis se sentent le plus heureux. 94,7 % de nos stagiaires recommandent notre Groupe et nous permettent d'atteindre le score de 4,31/5 pour leur expérience au sein du Groupe ;
- ♦ enfin, Unibail-Rodamco France a reçu le label *Happy At Work for Starters* attribué par choosemycompany.com. La Société occupe la 5<sup>e</sup> place dans le classement des meilleurs endroits où démarrer sa carrière, dans la catégorie des sociétés de moins de 1 000 employés.



Tout en maintenant la priorité sur les mobilités internes, des recrutements clés de personnes expérimentées ont été menés en 2017 afin d'apporter au Groupe des expertises nouvelles et des profils plus internationaux. Au niveau du Groupe, 26 personnes ont été embauchées avec le grade Principal ou plus.

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.

Pour accélérer les recrutements, le Groupe a lancé *coopt@ur*, un programme de cooptation auprès de tous les employés. Les postes à pourvoir sont publiés sur le réseau social de l'entreprise (*UR World*) et chaque employé peut recommander une personne qu'il connaît professionnellement. Si le recrutement de la personne recommandée est mené à son terme, le collaborateur ayant coopté recevra 1 000 euros et 1 000 euros supplémentaires seront donnés à une association caritative de son choix.

Depuis le lancement de ce programme en octobre 2016, 160 candidats recommandés ont été cooptés dans tous les pays et 20 d'entre eux ont réussi à être recrutés. 21 000 euros de dons ont été distribués à travers l'Europe à des associations caritatives grâce à ce programme de cooptation.

Unibail-Rodamco a continué de renforcer sa présence sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn où il compte près de 34 000 abonnés. Le Groupe a enrichi son contenu éditorial en publiant 121 postes en 2017, soit 40 % de plus qu'en 2016. Le nombre moyen de « likes » sur ces postes en 2017 a quant à lui augmenté de 27 %.

Le taux de rotation du personnel en 2017, 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 2016, s'est établi à 17,3 % (contre 17,1 % en 2016).

### KPI : Recrutements [G4-10, G4-LA1]

Tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Emplois par type de contrat	2016	2017
Contrats à durée indéterminée	357	315
Contrats à durée déterminée	55	51
Contrats d'apprentissage <sup>(1)</sup>	19	25
<b>TOTAL</b>	<b>431</b>	<b>391</b>

(1) Hors stages.

### KPI : Départs [G4-LA1]

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2016	2017
Démissions	163	171
Licenciements	66	58
Ruptures conventionnelles	57	57
Départs à la retraite	14	11
Ruptures de périodes d'essai	25	38
Fin des contrats à durée déterminée	46	53
Externalisations	26	4
Décès	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>393</b>

#### 2.5.4. ÉGALITÉ DES CHANCES ET INCLUSION

En 2017, les effectifs moyens du Groupe étaient de 2 012 personnes. Unibail-Rodamco maintient un nombre quasiment égal de femmes et d'hommes et possède une pyramide des âges équilibrée.

La diversité au travail sous toutes ses formes est un enjeu important pour Unibail-Rodamco. Le Groupe prône fortement la confiance, le professionnalisme, l'efficacité, l'intégrité, la transparence, le travail d'équipe, et le respect mutuel, indifféremment du sexe, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle et des convictions religieuses.

Depuis 2014, le Groupe a développé l'*UR Experience* visant à :

- ◆ réaffirmer les valeurs fondamentales qui sont au cœur des succès et de la culture d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ affirmer les aspirations du Groupe et ses orientations afin de renforcer sa performance.

Partie intégrante du Code d'éthique et du *Compliance Book* du Groupe, ces principes constituent le fondement de la culture d'Unibail-Rodamco. Depuis 2012, une Charte européenne de la diversité est promue dans tout le Groupe afin de combattre tout type de discrimination et de harcèlement. Les candidats sont encouragés à soumettre des CV anonymes par le biais du site Internet du Groupe.

Conformément à la loi Sapin II sur la procédure d'alerte, Unibail-Rodamco a consolidé son système d'alerte. Les membres du personnel et les prestataires sont désormais invités 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 continue également à développer depuis 2015 le projet *Equal Opportunities* pour promouvoir la diversité dans sa politique de *Talent Management*. Des plans d'action par région

impliquant également un suivi de KPI ont été lancés sous la direction du département Ressources Humaines.

En 2017, 30,4 % des postes tenus par des employés à partir du grade Principal étaient occupés par des femmes, contre 28,4 % en 2016.

Le réseau *Women@UR* est maintenant présent dans toutes les régions. Son contenu est le suivant : un programme de mentorat et des manifestations avec des conférenciers invités reconnus. Le Directeur Général Europe centrale et la Directrice des Ressources Humaines Espagne sont parrains de l'initiative *Women@UR* au niveau du Groupe, assurant ainsi sa dimension européenne.

Un séminaire d'une demi-journée sur le *Gender balanced leadership* a été conçu pour mieux faire connaître la gestion de la diversité et 83 hauts dirigeants ont été formés. Une formation de deux jours sur le développement du leadership, conçu en association avec McKinsey, a été organisée pour la sixième année consécutive et 42 femmes en ont bénéficié en 2017.

En 2016, Unibail-Rodamco France a signé à nouveau la Charte de la diversité et de l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Le Groupe veille à ce que les normes édictées dans les chartes mentionnées ci-dessus soient respectées dans tous les pays où il est implanté. Chaque année, l'équipe en charge du recrutement en France participe à des forums sur l'emploi des personnes handicapées. Toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique inséré sur les sites d'emploi qui offrent cette possibilité. 26 employés étaient en situation de handicap en 2017 en France (Viparis inclus). Un plan d'action intitulé « Handicap et performance » a été mis en place en France. Il comporte un quiz lancé pendant la semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées et une formation sur la façon de recruter et accueillir ces personnes et de travailler avec elles. De plus, dans plusieurs pays, des fournitures de bureau sont achetées auprès de sociétés employant des personnes en situation de handicap.

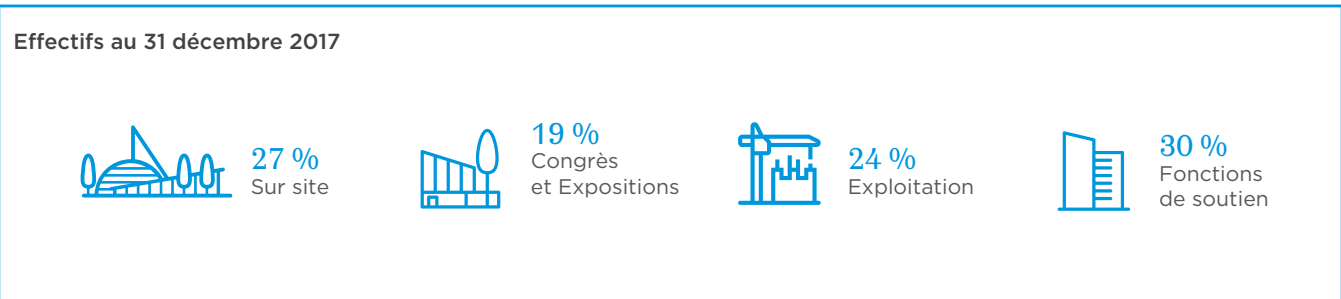
KPI : Effectifs par pays [G4-10, G4-LA12]

Effectifs moyens annuels (somme des effectifs mensuels calculés le dernier jour de chaque mois divisée par 12).

	En 2016	%	2017	%
Autriche	56	2,8 %	60	3,0 %
République tchèque	47	2,4 %	49	2,5 %
Danemark	8	0,4 %	8	0,4 %
France <sup>(1)</sup>	1 022	51,3 %	1 059	52,6 %
Allemagne	467	23,5 %	434	21,6 %
Pays-Bas PIB	68	3,4 %	74	3,7 %
Pologne	62	3,1 %	69	3,4 %
Slovaquie	10	0,5 %	9	0,4 %
Espagne	153	7,7 %	149	7,4 %
Suède	97	4,9 %	101	5,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 990</b>	<b>100,0 %</b>	<b>2 012</b>	<b>100,0 %</b>

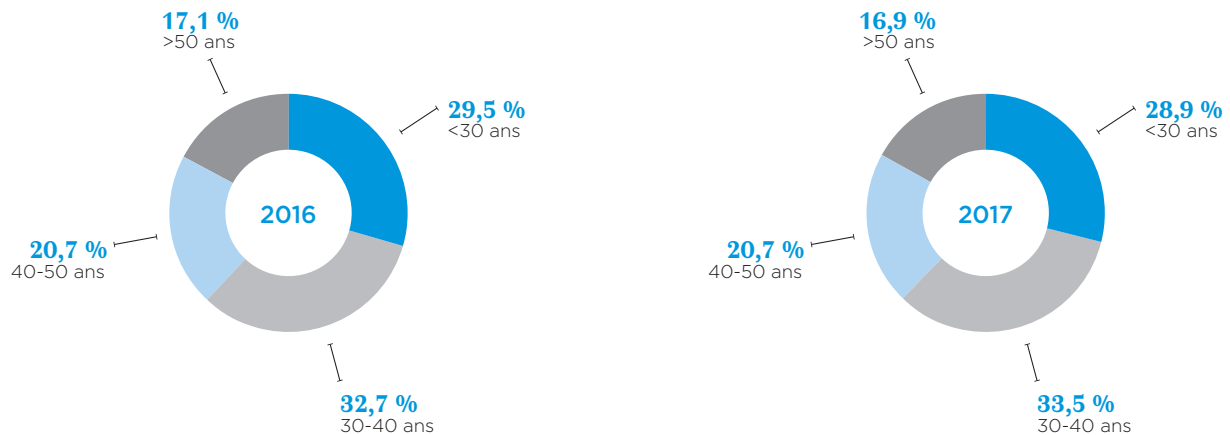
(1) Le chiffre comprend l'ensemble des employés de Viparis (379 en 2016 et 376 en 2017)/employés expatriés chez CAML (1 en 2016 et 1 en 2017). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les membres du Directoire ne sont pas pris en compte dans les effectifs du Groupe.

KPI : Effectifs par activité [G4-10, G4-LA12]



KPI : Effectifs par âge [G4-10, G4-LA12]

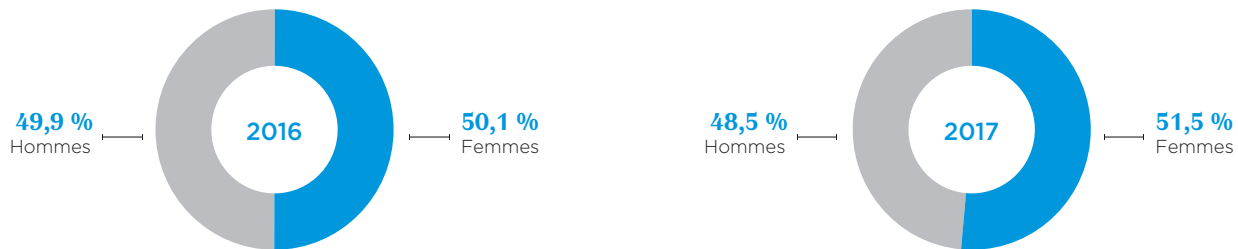
Effectifs au 31 décembre 2017





### KPI : Effectifs par sexe [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre 2017



### 2.5.5. ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS ET RSE

Une stratégie RSE n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est partagée par tous et portée par la motivation des salariés et des parties prenantes. Elle doit pouvoir s'incarner dans les actions quotidiennes de chacun, que ses responsabilités soient exercées au siège ou dans les centres du Groupe, au plus près des territoires.

#### Des objectifs individuels

Les collaborateurs Unibail-Rodamco sont activement engagés, responsabilisés sur l'importance de leur contribution individuelle au succès collectif au travers des objectifs RSE individuels. En 2017, les membres du Directoire, du Comité de Direction Groupe et des équipes direction de chaque pays (soit 68 personnes au total) se sont vus attribuer des objectifs RSE individuels, dont l'atteinte a participé à déterminer leur rémunération variable de fin d'année.

De multiples formations (généralistes et spécialisées) ont été mises à jour pour intégrer ces enjeux et permettre aux collaborateurs de s'approprier les sujets.

#### Lancement du programme UR Involved!

2017 a également été l'année de lancement du programme UR Involved! (« Unibail-Rodamco engagé ») qui offre l'opportunité à chacun des collaborateurs du Groupe (hors Viparis) de dédier une journée de son temps de travail pour soutenir une action sociale.

Chaque collaborateur a donc pu choisir dans un programme à la carte selon ses intérêts, préférences géographiques ou temporelles de s'engager dans l'une des 27 initiatives sociales mises en place par le Groupe en 2017.

44 % des collaborateurs Unibail-Rodamco (soit 719 collaborateurs) ont volontairement donné une journée de travail pour accompagner de jeunes demandeurs d'emploi, soutenir des associations dans la collecte de produits ou de fonds, l'animation d'ateliers pédagogiques ou la rénovation de structures d'accueil d'enfants défavorisés.

Durant les plus de 4 400 heures de travail mises à disposition (soit plus de 550 jours de travail), les collaborateurs ont participé activement à soutenir la jeunesse dans la construction du monde de demain.

#### Des écogestes encouragés au quotidien

Pour des questions de cohérence et afin de montrer l'exemple, le changement est également accéléré en offrant à tous les collaborateurs le cadre et les ressources nécessaires pour améliorer leurs habitudes et réduire leur impact sur

l'environnement. Grâce aux nouvelles technologies mises en place en janvier 2017, les réunions à distance par visioconférence présentent une alternative efficace et privilégiée par les collaborateurs pour limiter les déplacements professionnels. Par ailleurs, depuis octobre 2016, l'ensemble des nouveaux véhicules de fonction dans toutes les régions sont hybrides ou électriques. Enfin, les émissions carbone liées aux déplacements professionnels en train ou avion des collaborateurs du Groupe sont compensées au travers de programmes de reforestation ou de préservation d'écosystème.

Pour que les bureaux soient plus respectueux du développement durable et de l'environnement, tous les employés ont été encouragés à faire part de leurs suggestions sur la façon de rendre leur lieu de travail beaucoup « plus vert », en lançant un concours « Work Greener » au sein du Groupe. De nombreuses mesures ont donc été prises dans ce sens comme les cartes électroniques de prépaiement des déjeuners au lieu des tickets sur papier, la réduction du nombre d'imprimantes individuelles, le changement des tasses et bouteilles en plastique par des tasses personnelles et des bouteilles en verre, ainsi qu'un travail permanent sur la mise en œuvre de nouvelles suggestions d'idées.

#### L'implication dans les partenariats pour accélérer « Better Places 2030 »

La contribution des parties prenantes participe au succès de la stratégie « Better Places 2030 » et de son rythme de réalisation. Les parties prenantes du Groupe sont donc invitées dans la mise en place de partenariats stratégiques et d'initiatives innovantes pour accélérer une transformation commune. Unibail-Rodamco développe un écosystème favorable alliant grands groupes industriels, PME, start-ups et centre de recherche à travers de coopération et es partenariats d'open innovation pour élaborer les solutions de demain, sous la forme de partenariat. L'UR Lab encourage également un état d'esprit et les compétences nécessaires à l'innovation au sein de l'organisation, de manière à ce que les équipes de direction et les collaborateurs participent à l'identification de nouveaux concepts, idées ou projets, et nourrissent le portefeuille d'innovation du Groupe.

UR Link, le programme d'accélérateur de start-up du Groupe, est un exemple concret démontrant l'engagement du Groupe et de ses collaborateurs avec son écosystème pour trouver des solutions.

Depuis sa création, UR Link a accompagné 19 start-ups, dont sept avec des ambitions RSE, dans le domaine de l'économie circulaire, de la mobilité, de l'agriculture urbaine et du retour à l'emploi.

À l'occasion de la troisième saison du programme UR Link, Unibail-Rodamco a poursuivi son exploration des thématiques RSE en travaillant sur des pilotes avec *Phenix* pour optimiser et réduire les déchets des centres et avec *Combo Solutions* pour modéliser l'impact carbone du développement et de l'exploitation de nos actifs. Le Groupe a également expérimenté en 2017 le déploiement d'une saison UR Link en Allemagne.

Un des éléments clés du programme est l'engagement de collaborateurs Unibail-Rodamco. En effet, chaque start up est accompagné pendant les quatre mois d'accélération par un ou deux collaborateurs, qui les aident dans l'expérimentation et la démonstration de leur concept dans l'un des actifs du Groupe. Cette valeur ajoutée est essentielle pour les start-ups accélérées et un véritable facteur de succès du programme.

Après trois saisons, plus de 40 collaborateurs UR ont été impliqués dans le soutien aux start ups et y ont dédié un temps significatif.

## 2.5.6. BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

### 2.5.6.1. Équilibre vie professionnelle – vie personnelle

Une meilleure collaboration et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont autant de domaines identifiés comme pouvant être améliorés dans l'édition 2016 de l'*UR Experience Survey*. Dans un environnement de travail stimulant et évoluant vite, le Groupe accorde toujours de l'attention à la façon dont ses employés travaillent ensemble et l'améliore en permanence. Pour favoriser la collaboration au sein du Groupe et dans le cadre de l'*UR Experience*, la charte *Together@Work*, lancée en 2017, définit six comportements intelligents sur le lieu de travail. De la valorisation du temps de chacun à l'intelligence technologique, ces comportements sont axés sur ce que chaque employé peut faire à titre individuel et collectif pour perfectionner l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et pour que l'environnement de travail soit plus productif et plus durable, tout en soutenant l'engagement à long terme et la performance du Groupe. Pour faire connaître ces comportements intelligents, la charte *Together@Work* a été intégrée à la présentation aux nouveaux arrivants et aux formations des cadres.

Une initiative de télétravail a été lancée en France en 2016. Aujourd'hui 60 personnes en Europe bénéficient de cet arrangement de travail flexible. Ceci sera étendu au cours de l'année 2018.

La Charte de la parentalité a été signée par le Groupe en 2013.

### 2.5.6.2. Environnement de travail

Le programme *WorkSmarter*, initié en 2014, vise toujours à améliorer la vie quotidienne des employés du Groupe. Dans la continuité de ce programme, l'année 2015 a permis à différents pays du Groupe de mettre à disposition de leurs employés des salles de créativité nommées *Ureka! rooms*. Équipées de mobilier ludique (mur à post-it, tableau digital), ces salles encouragent le travail collaboratif et le brainstorming. Par ailleurs, plusieurs pays ont déménagé ou rénové leurs bureaux, offrant ainsi à leurs collaborateurs des espaces de travail modernes, équipés de restaurants d'entreprise ou de cafétérias, de salles polyvalentes et plus facilement accessibles en transports en commun, à pied ou à vélo.

Le *Mixer* a été inauguré en 2016 au sein du Siège : lieu dédié à l'innovation de 900 m<sup>2</sup>, où start-ups, partenaires et

collaborateurs d'Unibail-Rodamco travaillent ensemble pour inventer le centre de shopping et les bureaux de demain. Des rencontres et conférences sur l'architecture, le retail, la révolution digitale, le co-working et le développement durable y sont organisées chaque semaine.

En mai 2017 *7Garden* a été inauguré. Un toit d'agriculture urbaine, conforme à la stratégie de RSE d'Unibail-Rodamco « Better Places 2030 » et un espace de travail composé de 3 espaces de réunion extérieurs. Située au siège social du Groupe à Paris, la terrasse sur le toit a été créée par Sous les fraises, une startup du programme UR Link et une pionnière de la production organique de plantes comestibles en zones urbaines.

Dans une démarche d'amélioration constante des conditions de travail, le Groupe a également poursuivi ses efforts pour mettre à disposition de ses collaborateurs les dernières innovations technologiques, telles que les imprimantes multifonctions, la connexion par Single Sign-On pour l'ensemble des sites et applications internes, l'Apple TV, UR Services etc. Skype for Business a été mis en place en janvier 2017 afin de favoriser les réunions en ligne et les communications en temps réel, en interne ou avec des externes.

Dans toutes les régions, des initiatives locales encouragent des activités sportives et saines, et des politiques favorables à la famille.

Dans les Pays nordiques, la Société subventionne et encourage la participation des employés à différentes épreuves de course à pied et des cours de yoga sont organisés par et pour les employés. Les Pays nordiques versent aussi un montant fixe tous les ans pour des activités de santé personnelle et de bien-être. Des petits déjeuners de travail sont organisés une fois par mois sur différents sujets dont l'environnement de travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

En France, 54 employés ont participé aux *Foulées de l'Immobilier* en 2017, un événement sportif au profit de la Fondation Abbé Pierre. La « salle Vitality » offre des cours de sports, des sessions de relaxation dont du yoga, de free balance, de Pilates et cross-training et des conférences sur des thèmes liés au bien-être. Aux Pays-Bas, les événements suivants ont été soutenus : un petit déjeuner séminaire sur le stress au travail et la santé, et des bilans de santé gratuits pour tous les employés de plus de 40 ans.

En Autriche, des chèques de garderie d'enfants ont été mis en place. Ils peuvent être utilisés au cours de l'année dans plus de 100 établissements de garde d'enfants et améliorent l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

En Allemagne, une journée de la santé a eu lieu pour la première fois, avec des ateliers et informations sur un mode de vie sain. Des bilans de santé ont aussi été offerts aux employés tout au long de l'année.

En Espagne, des courses UR ont été organisées, avec la participation de plusieurs équipes à Madrid, comme la « Carrera de las Empresas » à laquelle différentes sociétés participent.

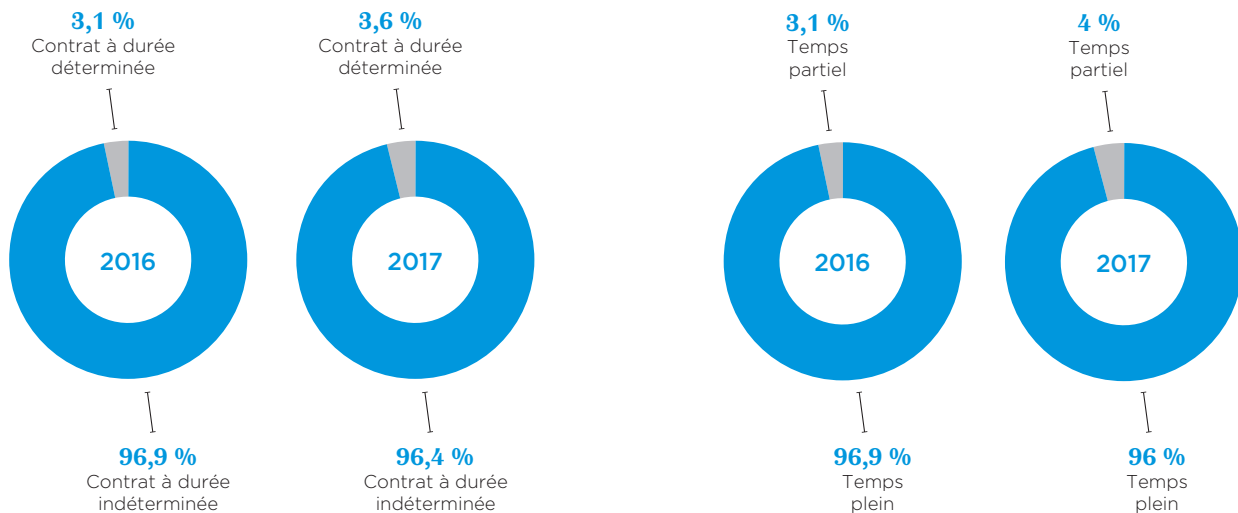
La plupart des pays du Groupe mettent à disposition de leurs employés des fruits frais ou des boissons en libre-service. Le Groupe organise des fêtes de Noël pour ses employés et les invite aussi aux ouvertures de nouveaux centres commerciaux comme ceux de Carré Sénart, Glories ou Wroclavia.

Le Groupe a poursuivi sa stratégie de formation à la prévention des risques en 2017, par des sessions « d'outils RH » pour mieux faire connaître aux nouveaux managers les droits fondamentaux au travail en France (congés payés, heures de travail, etc.) et les processus internes de RH, ou par la formation sur les risques psychosociaux, lancée en 2013.



### KPI : Contrats de travail [G4-10]

Effectifs au 31 décembre 2017



En 2017, l'absentéisme pour maladie a représenté 10 305 jours ouvrables (2,4 % du nombre total de jours ouvrables) et les jours d'absence pour accident du travail/trajet ou maladie professionnelle ont représenté 694 jours ouvrables (0,2 % du nombre total de jours ouvrables) :

- ◆ l'absentéisme fait l'objet d'un contrôle au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises au management ;
- ◆ les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2017, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 3,30 % et 0,10 % <sup>(1)</sup>.

### KPI : Absentéisme [G4-LA6]

Type d'accidents	En 2016 Nombre d'incidents	2017 Nombre d'incidents
Accident du travail - Blessures	11	11
Accident de trajet - Blessures	13	15
Accident du travail/trajet - Décès	0	0

	Nombre de jours ouvrables 2016	Ratio 2016	Nombre de jours ouvrables 2017	Ratio 2017 <sup>(1)</sup>
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	629	0,1 %	694	0.2%
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,0 %	0	0.0%
Jours d'absence pour congé maladie	12 925	3 %	10 305	2.4%
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 263	0,3 %	1 388	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>14 817</b>	<b>3,4 %</b>	<b>12 387</b>	<b>2.8%</b>

(1) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrables : nombre total de jours ouvrables d'absence en 2017 / (nombre moyen de jours ouvrables 2017 x effectif moyen 2017).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 15 144 jours ouvrables (3,43 % du nombre total de jours ouvrables).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 1 181 jours ouvrables (0,27 % du nombre total de jours ouvrables).

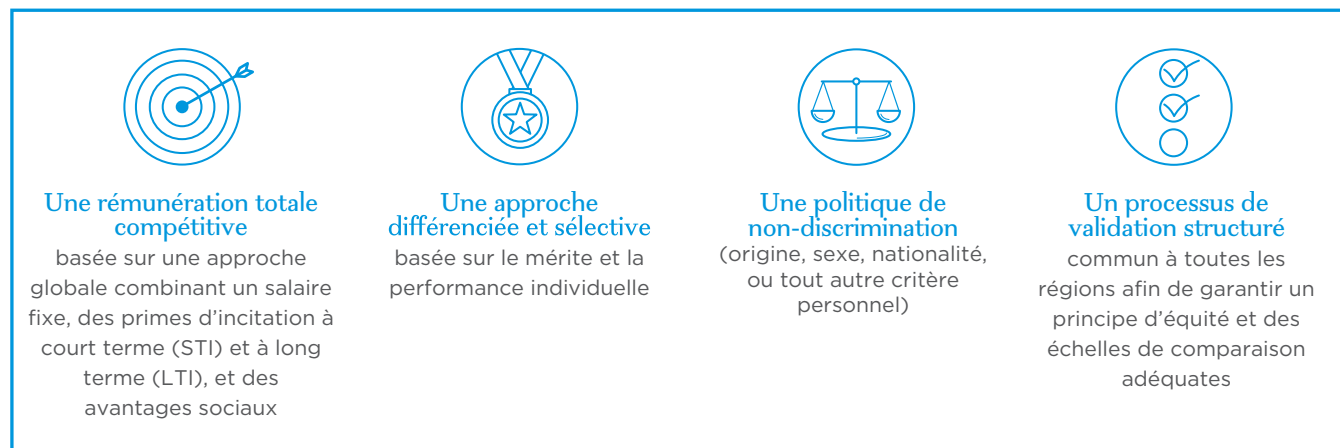
(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2017 multiplié par 1 000 000 divisé par le nombre d'heures travaillées. Le taux de gravité se calcule en multipliant le nombre de jours perdus pour accident du travail en 2017 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

## 2.5.7. RÉTRIBUTION DE LA PERFORMANCE

La Politique de Rémunération et de reconnaissance d'Unibail-Rodamco 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. Les principes fondateurs de la Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco sont les suivants :



### Une rémunération totale compétitive

Le Groupe cherche à attirer et fidéliser à long terme les professionnels les plus talentueux du marché. C'est pourquoi il a une Politique de Rémunération élaborée et compétitive, basée sur le mérite, la performance et la fidélité. L'offre globale vise à motiver, récompenser et fidéliser.

L'équipe chargée des rémunérations et des prestations du Groupe et les Directeurs régionaux des ressources humaines utilisent des références provenant de professionnels externes établis et des études appropriées pour assurer l'attrait de l'offre de rémunération d'Unibail-Rodamco par rapport aux marchés correspondants.

Rémunération totale <sup>(1)</sup>	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	3,20 %	3,85 %	4,09 %

(1) À effectif constant.

### Une rémunération différenciée et sélective

Le STI récompense de manière sélective les performances individuelles annuelles, l'engagement personnel, l'esprit d'équipe, la cohérence par rapport aux valeurs du Groupe et les contributions aux initiatives du Groupe.

Le LTI vise à attirer, récompenser et fidéliser les principaux talents pour l'avenir du Groupe, en engageant ses bénéficiaires à participer aux performances à long terme d'Unibail-Rodamco via cet outil de rémunération par actions.

Rémunération variable	2015	En 2016	2017
Ont reçu un STI <sup>(1)</sup>	66,4 %	73,2 %	78,3 %
Ont reçu des Stock options et Actions de Performance	15,2 %	16,3 %	16,3 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2017, 611 611 options et 39 770 actions de performance ont été attribuées à 16,3 % des collaborateurs et à des membres du Directoire sans décote sur le prix de l'action au moment de l'attribution. Ces options et actions de performance étaient toutes conditionnées par les performances de l'action Unibail-Rodamco par rapport à celles de l'indice EPRA Eurozone, indice de référence des performances du secteur.

De plus, en 2017, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des employés à hauteur de 578 667 euros bruts.

Au 31 décembre 2017, 76,9 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco par le biais du plan d'épargne du Groupe.

## Une politique de non-discrimination

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.

	2015/2016		2016/2017	
	Femme	Homme	Femme	Homme
Bénéficiaires d'une augmentation de salaire <sup>(1)</sup>	48,2 %	46,0 %	51,9 %	52,0 %
Ont reçu un STI <sup>(2)</sup>	70,3 %	75,9 %	78,8 %	77,7 %

(1) À effectif constant.

(2) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

## Un processus de validation structuré

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 apprécie les réalisations et la manière dont elles sont effectuées.

La Politique de Rémunération d'Unibail-Rodamco est appliquée de manière cohérente, par un processus minutieux 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.

### 2.5.8. RELATIONS SOCIALES

Unibail-Rodamco se conforme aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'emploi. Unibail-Rodamco n'opère que dans l'Union européenne où les règles sociales sont bien développées, à travers des systèmes démocratiques. Les outils spécifiques internes mis en place par Unibail-Rodamco définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des employés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, Code d'éthique, *Compliance Book*, plan anti-corruption).

En qualité de signataire depuis 2004 du Pacte Mondial de l'ONU, qui promeut les pratiques éthiques et les valeurs morales fondamentales dans les entreprises, Unibail-Rodamco s'engage à adopter, soutenir et appliquer dans sa sphère d'influence les dix valeurs fondamentales concernant les droits de l'Homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Unibail-Rodamco collabore avec les représentants du personnel dans chacun des pays européens où il est présent et respecte le droit du travail de chacun de ces pays. En 2009, Unibail-Rodamco devient une entreprise européenne avec notamment la création d'un organe représentatif du Groupe dimension européenne : *the European Employees Committee* (EEC). L'EEC se réunit deux fois par an et est informé annuellement des questions intéressant la marche générale 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 ou au cadrage de projets Groupe concernant les questions sociales. Le comité a pu, par exemple, contribuer l'élaboration de la stratégie RSE du Groupe. Il est consulté lorsqu'une mesure envisagée impacte significativement deux pays ou plus. Les membres de l'EEC ont été renouvelés en juin 2016.

En outre, le Groupe organise de nombreuses réunions sur différents sujets avec les comités d'entreprise, les CHSCT (en France) et les organisations syndicales représentant chaque région.

Il y a actuellement 60 accords en cours ou signés avec les organisations syndicales en application en France (Viparis compris). Ils portent sur différents aspects tels que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des jeunes et des seniors, l'aménagement du temps de travail ou encore la négociation annuelle obligatoire, etc.

Au 31 décembre 2017, 68,70 % des employés étaient couverts par une convention collective.

## 2.6. RÉALISATIONS 2017 ET OBJECTIFS « BETTER PLACES 2030 »




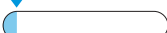









Suite au lancement de « Better Places 2030 », le Groupe a ajusté ses objectifs RSE à long terme en cohérence avec les thèmes prioritaires définis grâce à l'étude de matérialité réalisée en 2012, et actualisée en 2015.

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Actions
1 Less carbone emissions, better buildings	Construction et carbone	Réduire de 35 % l'empreinte carbone des constructions ( $CO_2/m^2$ ) d'ici 2030 par rapport au niveau de 2015	C + B	2030	13%	En 2017, l'empreinte carbone des constructions a baissé de 4,5% par rapport au niveau de 2015.
		Mettre en œuvre des solutions bas-carbone dans tous les nouveaux projets	C + B	2020	60%	En 2017, 60% des projets de développement <sup>(2)</sup> ont défini un plan de solutions Energie et Carbone incluant des solutions additionnelles aux exigences minimales s'appliquant à tous les projets.
		Définir la méthodologie Groupe de mesure de l'empreinte carbone d'un projet de construction et former les équipes de développement	C + B	2017	100%	Unibail a développé en 2017 une méthodologie sur mesure et des outils d'estimation de l'empreinte carbone de ses projets de développement avec un bureau d'études environnemental spécialisé dans l'accompagnement de projets bas-carbone. Les équipes Développement du Groupe ont par ailleurs toutes été formées à partir de septembre 2017 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.
		Réaliser une étude en cycle de vie (ACV) dès la phase conception pour tous les projets d'extension et nouveaux projets (de plus de 10 000 m <sup>2</sup> ), afin d'identifier les leviers de réduction de leur empreinte carbone <sup>(3)</sup>	C + B	2017	80%	Le Groupe a systématisé en 2017 la mesure de l'empreinte 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. A ce titre, 80% <sup>(4)</sup> des projets en développement ont réalisé une Analyse en Cycle de Vie en phase de conception à fin 2017.
		Systématiser le choix d'éclairages LED pour les parties communes des projets de construction	C	Permanent	100%	En 2017, 100% des centres commerciaux en développement <sup>(5)</sup> sont entièrement équipés de LEDs dans les parties communes.
		Définir et intégrer les indicateurs de performance carbone dans les process et supports de décision du Groupe (6A, BP)	C + B	2017	100%	Les processus de décision du Groupe intègrent des indicateurs de performance RSE en ligne avec le programme « Better Places 2030 ». Depuis 2017, toutes les revues budgétaires d'actifs, que ce soit pour les choix d'investissements d'actifs en exploitation, le suivi des projets de construction, ou encore les décisions d'investissement immobilier, présentent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable, implication des preneurs et engagement sociétal, revus au même titre que les indicateurs économiques et financiers.
		Obtenir une certification « BREEAM » de niveau minimum « Very Good » pour les projets d'extension et un niveau minimum « Excellent » pour les nouveaux projets (de plus de 10 000 m <sup>2</sup> )	C + B	Permanent	100%	En 2017, 100 % des projets de centres commerciaux livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification BREEAM. En 2017, 100 % des projets de bureaux livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification « BREEAM » et/ou HQE. Toutes les extensions sont certifiées avec un niveau minimum « Very Good ». L'unique nouveau projet livré en 2017 (Wroclavia) est certifié « Excellent ».

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Réalisations 2017 et objectifs « Better Places 2030 »

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Actions
1 Less carbon emissions, better buildings	Énergie & carbone certifications	Réduire de 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation d'ici 2030 par rapport au niveau de 2015	C + B	2030	4%	En 2017, l'intensité carbone liée à l'exploitation a baissé de 3% par rapport au niveau de 2015.
		Améliorer l'efficacité énergétique ( <i>kWh/visite</i> ) dans les centres commerciaux détenus et gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012 (scope managé)	C	2020	68%	En 2017, l'intensité énergétique dans les centres commerciaux gérés a baissé de 17,2% par rapport au niveau de 2012.
		Améliorer l'efficacité énergétique ( <i>kWh/occupant</i> ) dans les immeubles de bureaux détenus et gérés de 35 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012 (scope managé)	B	2020	14%	En 2017, l'intensité énergétique dans les immeubles de bureaux gérés a baissé de 4,9% par rapport au niveau de 2012.
		Améliorer l'efficacité énergétique ( <i>kWh/m JOOC</i> ) dans les sites de Viparis détenus et gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2014 (scope managé)	E	2020	11%	En 2017, l'intensité énergétique dans les sites de Viparis gérés a baissé de 2,8% par rapport au niveau de 2014.
		Promouvoir auprès des enseignes l'installation de systèmes d'éclairage 100 % LED et la souscription d'électricité d'origine renouvelable via le déploiement du nouveau bail-vert du Groupe dès 2017 (LED et électricité d'origine renouvelable obligatoire à partir de 2020)	C	2020	54%	La nouvelle version de l'annexe environnementale (version 2) affiche un taux de pénétration de 54% parmi les baux signés durant l'année dans les centres commerciaux existants et en développement, et 8% parmi les baux actifs du Groupe.
		Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés avec au minimum le niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (en nombre d'actifs)	C	2020	72%	Au 31 décembre 2017, 58% des centres commerciaux gérés étaient certifiés BREEAM In-use avec le niveau "Exceptionnel" pour le volet "gestion" (32 centres sur 55 centres commerciaux gérés).
		Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 90 % du portefeuille de Bureaux gérés avec au minimum le niveau « Excellent » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (en nombre d'actifs)	B	2020	74%	Au 31 décembre 2017, 67% des bureaux gérés étaient certifiés BREEAM In Use avec le niveau "Excellent" pour le volet "gestion" (4 bureaux sur 6 actifs bureaux gérés).
		Acheter 100 % d'électricité d'origine renouvelable pour tous les actifs détenus et gérés par le Groupe (énergie commune)	G	2018	44%	44% de l'électricité achetée par les actifs détenus et gérés est d'origine renouvelable. Au total, six régions sur sept dans lesquelles le Groupe est présent sont approvisionnées en totalité ou partiellement avec de l'électricité "verte" en 2017. 51% de l'énergie consommée par les centres commerciaux gérés est d'origine renouvelable.
		Systématiser le recours à des solutions d'éclairage LED sur les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe	C	Permanent	43%	La cartographie établie en 2017 par le Groupe des sources LED installées dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés conclut à un taux d'équipement de 43% en LED de ces espaces.
		Déployer la nouvelle version du « bail vert » intégrant les obligations d'éclairage LED et de recours à de l'électricité d'origine renouvelable	C	2017	100%	Dans le cadre des engagements du programme "Better Places 2030", l'annexe environnementale a été renforcée en 2017, afin de prendre en compte les nouvelles ambitions du Groupe en matière de performance environnementale et de contribution sociale ; dont en particulier l'obligation d'installation de solutions d'éclairage LED pour tout nouvel aménagement privatif des locataires à partir de 2020, et d'approvisionnement avec un contrat de fourniture d'électricité offrant une garantie de production d'origine renouvelable dès 2020, ainsi que le soutien aux initiatives organisées par le Groupe en faveur de l'emploi local.
		Signer 30 partenariats LED avec des enseignes internationales	C	2017	100%	En 2017, 146 partenariats LED ont été signés.

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Actions
2 Less polluting transport, better connectivity	Mobilité et transports durables	Réduire de 50 % l'empreinte carbone liée aux transports d'ici 2030 par rapport au niveau de 2015	C	2030	0% 	En 2017, l'empreinte carbone liée aux transports est demeurée stable par rapport au niveau de 2015.
		Porter à 75 % la part des visiteurs se rendant dans les centres commerciaux gérés par un moyen de transport durable (à périmètre constant)	C	2030	76% 	En 2017, 57% des visiteurs se rendant dans les centres commerciaux gérés sont venus en transports en commun, en vélo ou à pied.
		Assurer que tous les nouveaux projets de développement proposent au moins une solution de transport durable	C	2020	87,5% 	A fin 2017, 87,5% des projets en développement sont connectés à des moyens de transport durables significatifs (transports publics).
		Doter chaque centre d'un plan d'action stimulant le déploiement des solutions de déplacement doux (autopartage, accès vélo, navettes électriques...)	C	2020	5% 	En 2017, le Groupe a développé un outil interne pour évaluer et travailler sur l'ensemble des enjeux de mobilité des centres commerciaux, qui a vocation à être déployé sur l'ensemble des actifs : le plan d'action mobilité (MOBAP). En 2017, ces plans d'action mobilité ont été déployés sur trois actifs pilotes avant leur déploiement à plus large échelle à partir de 2018.
		Déployer une infrastructure de recharge dédiée et adaptée aux véhicules électriques sur 100 % des parkings détenus et gérés des centres commerciaux du Groupe	C	2020	96% 	96% des centres commerciaux détenus et gérés sont équipés de stations de chargement pour véhicules électriques.
		Développer les partenariats avec les acteurs du secteur de la mobilité et des transports durables	C + B	2020	100% 	Convaincu que les objectifs du Groupe ne pourront être atteints qu'en collaborant avec les acteurs de la mobilité, le Groupe s'est engagé dans des partenariats avec Tesla pour le déploiement de leurs bornes de recharge « destination charging » pour leurs véhicules électriques, ou avec le logisticien Deret pour l'étude d'offres de livraison mutualisée en véhicules propres sur certains centres commerciaux.
		Tester sur un site une offre pilote de solution de logistique urbaine mutualisée pour les livraisons des enseignes (« UR Delivery »)	C	2017	50% 	Le Groupe a lancé le projet « UR Delivery », un service de mutualisation logistique pour les locataires de petites boutiques dans les centres commerciaux de centre-ville. Le projet Gaité (Paris), en cours de restructuration, intègre d'ores et déjà cette ambition et s'est engagé auprès des pouvoirs publics pour déployer une solution de mutualisation des flux logistiques des enseignes.
3 Less local unemployment, better communities	Soutien de l'emploi et des acteurs écono- miques des territoires	Permettre à 1 000 jeunes par an d'intégrer un emploi ou une formation qualifiante via le programme UR for Jobs organisé dans 100 % des centres commerciaux recevant plus de 6 millions de visites par an	C	2020	25% 	En 2017, 27% des centres commerciaux détenus et gérés recevant plus de 6 millions de visites ont organisé le programme UR for Jobs. 250 candidats ont été embauchés ou ont intégré une formation qualifiante.
		Organiser un événement annuel avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux dans 100 % des centres commerciaux détenus et gérés	C	2018	95% 	En 2017, 95% des centres commerciaux détenus et gérés ont organisé au moins un événement annuel à caractère social ou environnemental avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux.
		Déployer le programme UR for Jobs dans 15 centres commerciaux avec un objectif d'embauche ou formation qualifiante de 225 jeunes en 2017	C	2017	100% 	En 2017, 15 centres commerciaux détenus et gérés ont organisé le programme UR for Jobs. 250 candidats ont été embauchés ou ont intégré une formation qualifiante.
	Dévelop- pement des services	Déployer la DEX dans 12 centres commerciaux détenus et gérés	C	2019	100% 	En 2017, la Dining Experience a été déployée dans 13 centres commerciaux détenus et gérés.
		Doter 100 % des centres commerciaux détenus et gérés de l'application « Connect »	C	2019	59% 	En 2017, 59% des centres commerciaux détenus et gérés ont déployé l'application « Connect ».
		Déployer l'application « Connect » dans 30 centres commerciaux détenus et gérés en 2017	C	2017	100% 	En 2017, l'application « Connect » a été déployée dans 32 centres commerciaux détenus et gérés.



## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Réalisations 2017 et objectifs « Better Places 2030 »

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Actions	
4 Less top down, better collective power	Gouvernance et performance	Décliner une contribution individuelle ou objectifs RSE à l'ensemble des collaborateurs du Groupe	G	2018	50%	Un guide explicatif sur les objectifs individuels CSR a été conçu et partagé en 2017 au sein du Groupe, en vue de préparer le déploiement en 2018.	
		Mettre en place la nouvelle gouvernance RSE du Groupe (comités et référents RSE)	G	2017	100%	En 2017, une équipe RSE dédiée a été créée pour déployer la nouvelle stratégie du Groupe. Cette équipe supervise les référents RSE et coordonne les comités stratégiques RSE, les comités de pilotage et les comités de suivi opérationnel.	
		Définir des objectifs RSE précis et chiffrés pour le Directoire, le Group Management team (Comité de Direction Groupe) et les équipes de Direction dans toutes les régions du Groupe	G	2017	100%	En 2017, les membres du directoire, du comité de direction Groupe et des équipes direction de chaque pays (soit 68 personnes au total) se sont vu attribuer des objectifs RSE individuels, dont l'atteinte a participé à déterminer leur rémunération variable de fin d'année.	
	Mobilisation et sensibilisation des employés	Réduire les consommations de papier des collaborateurs (processus annuels digitalisés)	G	2020	86%	Pour que les bureaux soient plus respectueux du développement durable et de l'environnement, tous les employés ont été encouragés à faire part de leurs suggestions sur la façon de rendre leur lieu de travail beaucoup « plus vert », en lançant un concours « Work Greener » au sein du Groupe. Six régions sur sept ont défini au moins une action visant la réduction de la consommation de papier.	
		100 % de la flotte des véhicules de fonction du Groupe hybride ou électrique	G	2020	23%	À fin 2017, 23 % de la flotte de véhicules du Groupe est hybride ou électrique.	
		100% des collaborateurs participent à « UR Involved! »	G	2018	44%	44% des collaborateurs Unibail-Rodamco (soit 719 collaborateurs) ont volontairement donné une journée de travail pour accompagner de jeunes demandeurs d'emploi, soutenir des associations dans la collecte de produits ou de fonds, l'animation d'ateliers pédagogiques ou la rénovation de structures d'accueil d'enfants défavorisés.	
		Mobiliser 40 % des collaborateurs du Groupe dans le cadre de « UR Involved! » qui sera initiée en 2017	G	2017	100%	Voir précédent.	
		Compenser 100 % des déplacements professionnels des collaborateurs (avion et train) via un programme de compensation	G	2017	100%	En 2017, 100% des émissions de gaz à effet de serre liées à ces déplacements au titre de l'année 2016 (soit 2815 Teq CO2) ont été compensées au travers de crédits carbone.	
		Partenariats	Développer des partenariats avec nos parties prenantes (Grands Groupes, start-ups et centres de recherche)	G	Permanent	100%	Dans le cadre de l'annonce du programme « Better Places 2030 » en septembre 2016, un partenariat a été signé avec la société Engie. De plus, UR Link, le programme d'accélérateur de start-up du Groupe, est un exemple concret démontrant l'engagement du Groupe et de ses collaborateurs avec son écosystème pour trouver des solutions. Depuis sa création, UR Link a accompagné 19 start-ups.
			Innovation	Poursuivre le programme d'incubation de start-ups (« UR-Link ») et incuber au moins 10 start-ups par an	G	2017	100%

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

(2) Projets de développement engagés et contrôlés au 01/01/2017 de plus de 10 000 m<sup>2</sup> GLA, et excluant les rénovations sans extension de surface.

(3) Hors projets dont la conception est achevée ou dont les travaux sont en cours.

(4) Deux projets (sur 10) n'ont pas conduit d'Analyse en Cycle de Vie car les travaux d'étude étaient temporairement suspendus, ou déjà achevés.

(5) Projets de développement engagés au 01/01/2017 de plus de 10 000 m<sup>2</sup> GLA, centres commerciaux uniquement.



De plus, le Groupe continue d'adresser et de piloter des objectifs opérationnels. Le tableau ci-dessous reprend les objectifs fixés avant le lancement de « Better Places 2030 » :

- ♦ ayant pour échéance 2016 mais achevés en 2017 ;
- ♦ ayant pour échéance 2018 ou plus mais étant déjà achevés en 2017 ;

♦ ayant pour échéance 2020 et en cours d'avancement.

Les objectifs antérieurs à 2016 mais repris dans le cadre de « Better Places 2030 » sont intégrés au premier tableau.




Les objectifs ayant pour échéance 2016 et publiés comme atteints à 100 % dans le rapport 2016 ne sont plus représentés cette année.

Thème prioritaire pour le Groupe	Objectifs antérieurs à « Better Places 2030 »	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Commentaires
Coopération avec les territoires et les Communautés	<b>Connectivité et transport</b> Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés (à périmètre constant)	C	2020	92%	En 2017, 40% des visiteurs se sont rendus dans les centres commerciaux gérés en voiture.
	<b>Achats responsables</b> Réaliser une évaluation du cycle de vie (LCA) d'un projet de développement afin d'identifier les leviers les plus pertinents pour réduire le carbone incorporé au bâtiment (matériaux et construction)	C + B	2017	100%	Le Groupe a systématisé en 2017 la mesure de l'empreinte 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.
Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (CO <sub>2</sub> /visite) dans les centres commerciaux gérés de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	100%	En 2017, l'intensité carbone (CO <sub>2</sub> /visite) dans les centres commerciaux gérés a baissé de 43% par rapport au niveau de 2012.
	Définir la vision bas carbone du Groupe et le plan d'action associé pour les projets de développement	C	2018	100%	« Better Places 2030 » : le Groupe a décliné sa vision et fixé les priorités avec un objectif de réduction de 35 % de son intensité carbone liée à la construction en 2030 (par rapport à 2015).
Intégration aux Bâtiments et Utilisateurs	Viser le zéro déchets envoyés à la décharge d'ici 2020	C	2020	84%	En 2017, 16% des déchets étaient envoyés en décharge sans valorisation.
	Atteindre un taux de recyclage des déchets de 80 % minimum d'ici 2020, grâce au tri sélectif et à la refacturation individuelle des commerçants	C	2020	46%	En 2017, le taux de recyclage des déchets a atteint 37%.
Visiteurs et clients	Étendre le programme de qualité de service au sein du Groupe et porter à au moins 48 le nombre de centres commerciaux audités conformes aux critères du label « 4 étoiles » d'ici 2016	C	2016	100%	À fin 2017, 31 centres commerciaux sont labellisés « 4 étoiles », (dont les récents sites inaugurés: Wroclavia, Parly 2, Centrum Chodov, Glories et Bonaire), auxquels s'ajoutent 17 centres labellisés AQS (Accueil Qualité Service), représentant un total de 48 centres labellisés.
	Obtenir pour tous les actifs gérés un score de niveau B minimum pour l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité, mesurée dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant	G	permanent	100%	En 2017, 100% des sites audités ont obtenu le score A ou B.
Prestataires	Réaliser un pilote d'une solution applicative supportant la politique et les procédures d'achat du Groupe	G	2016	100%	Une solution logicielle de gestion en ligne des achats a été lancée à l'automne 2017, sur le périmètre européen des achats de services sur le patrimoine existant.

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

## 2. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Réalisations 2017 et objectifs « Better Places 2030 »

Thème prioritaire pour le Groupe	Objectifs antérieurs à « Better Places 2030 »	Périmètre <sup>(1)</sup>	Échéance	Avancement	Commentaires
Engagement des Entreprises et des Personnes	Renforcer et cultiver notre culture d'innovation et notre communauté de Champions d'Innovation	G	2017	100% 	En 2017, 25 collaborateurs ont participé au cursus ICGP.
	Profiter de la nouvelle plateforme de formation ( <i>Learning Management System</i> ) pour offrir à chaque employé du Groupe des formations sur site, des modules <i>e-learning</i> s et des vidéos (en partenariat avec TED talks)	G	2016	100% 	Depuis 2017, le Système de gestion des formations est disponible pour toutes les régions et permet aux employés d'accéder à l'offre de formation de l'Academy. La création d'une banque de connaissances améliore l'apprentissage. Cette banque regroupe tous les supports et de formation et est accessible à l'ensemble des employés du Groupe à tout moment.
	Porter à plus de 90 % le taux de « baux verts » pour l'ensemble du portefeuille existant de commerces et de bureaux d'ici 2016	C + B	2016	100% 	La nouvelle version de l'annexe environnementale des baux (version 2) atteint un taux de pénétration de 54% des baux signés sur le patrimoine existant et en développement des centres commerciaux en 2017. En raison de son lancement récent (1er mai 2017) et de sa limitation aux centres commerciaux dans un premier temps, ce taux apparaît moins élevé que le taux de pénétration de la première version des baux verts (version 1), affiché pour l'année 2016. En effet, ce dernier était de 91%, remplissant ainsi le précédent objectif de 90% de baux verts version 1 signés d'ici 2018 dans l'ensemble des actifs du Groupe.

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

## 2.7. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING

### 2.7.1. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES RÉSULTATS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX

Unibail-Rodamco utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces dispositifs constituent un véritable cadre de pilotage de la gestion environnementale et sociétale du Groupe en lui permettant de suivre ses performances et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting environnemental et sociétal afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Depuis quatre ans, le Groupe utilise et développe un nouvel outil de reporting dans le but de réunir et d'uniformiser tous processus et indicateurs sur le même socle pour toutes les régions du Groupe. Cette plateforme web a été sélectionnée parmi les leaders de solutions logicielles spécialisées dans le pilotage de la performance RSE. Depuis 2015, la totalité des sites reportent la majorité de leurs données environnementales et sociétales dans cet outil unique soumis à un circuit de validation. Désormais, l'outil fait partie intégrante de la gestion de la performance environnementale et sociétale des sites détenus et gérés par le Groupe.

Certaines informations environnementales et sociétales sont suivies et pilotées en dehors de cet outil en 2017, *via* des outils de reporting dédiés. C'est notamment le cas des informations liées au déploiement de la nouvelle stratégie RSE « Better Places 2030 » du Groupe. Ces informations seront progressivement intégrées à l'outil principal de reporting du Groupe.

#### 2.7.1.1. Description des indicateurs clés de performance (KPI) et adoption de référentiels de reporting externes

Les indicateurs clés de performance environnementale (KPI) couvrant le changement climatique et l'utilisation des ressources sont suivis pour tous les actifs détenus et gérés par le Groupe. La définition de chaque indicateur est rappelée en tête du tableau de données qui lui est dédié.

Depuis 2012, le Groupe a ajouté des informations et des KPI complémentaires pour répondre aux dispositions de la loi Grenelle 2, article 225 portant sur l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et à ses décrets d'application (43 items). Une table de concordance avec l'article 225 est présentée en section 2.9.3 Grenelle II, article 225.

Afin de piloter efficacement la nouvelle stratégie RSE « Better Places 2030 », le Groupe a également défini et adopté de nouveaux indicateurs de performance durant l'année 2017. Ces indicateurs sont décrits et communiqués dans le présent rapport.

En 2013, Unibail-Rodamco adopte le guide sectoriel de reporting RSE (article 225, Grenelle 2), publié par le Centre National des Centres Commerciaux (CNCC) en juin 2013. Ce guide a été élaboré sous la supervision du cabinet d'audit EY.

Le Rapport annuel et de développement durable 2017 se conforme également aux recommandations en matière de

bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (EPRA, *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*), mises à jour en septembre 2017. Pour la sixième année consécutive, Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en 2017 récompensant son reporting 2016 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.

Unibail-Rodamco, précurseur en 2013 pour avoir intégré au plus tôt le nouveau référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*), a continué à se conformer aux versions actualisées de ce standard. En 2016, le Groupe publiait son reporting selon le référentiel GRI G4 avec une approche dites par « critères essentiels » (*core approach*), et dès 2017, Unibail-Rodamco assure la conformité de son reporting avec les nouvelles normes de reporting « GRI Standards », publiées en octobre 2016 dans la continuité des lignes directrices GRI G4.

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI sont présentées respectivement dans les sections 2.9.1 Mesures de performance durable de l'EPRA et 2.9.2 GRI Standards du présent rapport.

#### 2.7.1.2. Modes de mesure

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (ex : consommation d'énergie et d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, quantité de déchets) ou sous la forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables.

Outre l'intensité standard, qui donne le ratio entre l'information considérée et la surface occupée correspondante (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/m<sup>2</sup>), Unibail-Rodamco promeut des indicateurs reflétant l'intensité d'usage liée à l'activité spécifique du bâtiment.

Ainsi, pour les indicateurs d'intensité standard, les dénominateurs sont relatifs à la surface (m<sup>2</sup>) et définis comme suit :

- ◆ pour les Centres Commerciaux : avec la surface maximale de l'ensemble des parties communes accessibles au public (incluant les bureaux de la direction du centre), et les surfaces locatives (GLA) desservies respectivement par les fluides communs d'énergie ou d'eau selon l'indicateur ;
- ◆ pour les Bureaux : avec la surface totale occupée.

Dans le cas des indicateurs d'intensité d'usage, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- ◆ pour les Centres Commerciaux : le nombre annuel de visiteurs est mesuré par un système de comptage de la fréquentation (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/visite) ;
- ◆ pour les immeubles de Bureaux : le nombre d'occupants pendant la période est calculé comme la multiplication du taux d'occupation [somme des lots occupés sur une période donnée, rapportée à la somme totale des lots qui constituent l'actif immobilier] par l'effectif maximum admissible [nombre d'occupants admissibles simultanément sur l'actif au regard de la réglementation française en vigueur] (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/occupant) ;
- ◆ pour les centres de Congrès & Expositions : le cumul annuel des mètres carrés occupés lorsque les espaces sont ouverts au public, soit par Jours d'Ouverture au Public (JOP), est suivi sur la base des contrats de location des espaces (énergie, émissions de CO<sub>2</sub>, eau/m<sup>2</sup> JOP).

2.

#### 2.7.1.3. Périmètre de reporting

Les indicateurs environnementaux historiques (efficacité énergétique, émissions de gaz à effet de serre et utilisation des ressources), couvrent les Centres Commerciaux, les immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès & Expositions détenus et gérés par Unibail-Rodamco, pour lesquels ces données peuvent être vérifiées et mesurées, représentant 92 % de la valeur du portefeuille total consolidé au 31 décembre 2017. Les exclusions du périmètre sont mentionnées dans les tableaux de présentation de chaque indicateur le cas échéant. La notion de maîtrise de l'exploitation et de gestion opérationnelle des données produites prime en effet pour la définition du périmètre de chaque indicateur. Lorsqu'un indicateur couvre un périmètre plus restreint, ceci est précisé dans sa description.

En 2017, Unibail-Rodamco reporte les consommations d'énergie et d'eau de l'ensemble des actifs qu'il détient et gère (toutes activités confondues), et le gisement des déchets de l'ensemble des Centres Commerciaux gérés, sauf exceptions précisées le cas échéant dans la présentation de chaque indicateur.

Les indicateurs environnementaux historiques sont calculés selon deux périmètres différents :

- ◆ le périmètre total permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Il inclut tous les actifs détenus et gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting lors de l'exercice complet suivant, ou dans celui de l'exercice en cours si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de cet exercice en cours ;
- ◆ le périmètre constant est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable (notamment en termes d'actifs suivis). Il comprend les actifs détenus et gérés par Unibail-Rodamco sur une période de deux années glissantes. Afin d'évaluer l'impact positif de sa politique de gestion dans les plus brefs délais, Unibail-Rodamco s'assure que le périmètre constant pour l'exercice (N + 1) comprend tous les sites acquis et/ou gérés à compter de l'exercice (N), si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de l'exercice (N).

Avec l'introduction de sa stratégie « Better Places 2030 », le Groupe s'est aussi engagé à suivre sa performance environnementale et sociétale au-delà de celle de ses seuls actifs détenus et gérés et au-delà de son périmètre opérationnel de gestion directe de ses performances, en formulant des engagements sur son périmètre de responsabilité élargie, à savoir ses activités de construction (actifs en développement) et les activités de ses parties prenantes (preneurs, visiteurs, etc.). Ainsi, certains indicateurs sont également suivis sur ce périmètre de responsabilité élargie. C'est notamment le cas du bilan carbone du Groupe, qui couvre un périmètre de reporting étendu (cf. section 2.3.1. Émissions de gaz à effet de serre du Groupe), ou encore des indicateurs relatifs à l'intégration de critères environnementaux dès la conception du bâti (ex : certifications des actifs, équipement en LEDs des actifs en développement, etc.). Ceci est précisé dans leur description.

#### 2.7.1.4. Modifications du périmètre de reporting

Des modifications du périmètre de reporting peuvent intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin de mandats de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, de développements de nouveaux actifs, de rénovations ou d'extensions majeures.

Les règles suivantes s'appliquent afin de tenir compte de ces situations :

- ◆ pour les mandats de gestion d'immeubles se terminant et pour les cessions survenant au cours de l'exercice glissant (N), toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont exclues ;
- ◆ pour les mandats de gestion d'immeubles débutant et pour les acquisitions au cours de l'exercice glissant (N), l'actif est inclus dans le périmètre total de l'exercice (N), et dans le périmètre constant de l'exercice (N + 1) si et seulement si toutes les données relatives à l'intégralité de l'exercice glissant (N) sont disponibles ;
- ◆ les projets immobiliers en cours ne sont pas inclus dans le périmètre total du reporting tant que l'immeuble n'est pas mis en exploitation, cela prenant effet à partir de l'exercice complet glissant suivant ; l'actif est intégré au périmètre constant à partir du second exercice complet glissant suivant ;
- ◆ les actifs rénovés au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre de reporting pour l'exercice (N) ;
- ◆ les actifs dont les surfaces communes évoluent de plus de 20 % au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre total, mais sont exclus du périmètre constant au terme des travaux (ouverture de l'agrandissement) jusqu'à l'exercice complet suivant (N + 2). Lorsqu'il est possible d'isoler les données relatives à un agrandissement, l'actif reste intégré au périmètre constant.

Les actifs détenus en reconstruction totale lors de l'année N (100 % de la surface en travaux) sont exclus du périmètre de reporting de l'année N.

L'évaluation de l'évolution des performances du portefeuille inclut les actifs en cours de rénovation et travaux d'extension, qui sont des situations représentatives de l'activité du Groupe. L'actif agrandi n'est exclu qu'à l'ouverture de l'extension (fin des travaux, nouveaux revenus locatifs) et pendant un exercice glissant complet afin de gérer le changement de périmètre reporté.

En 2017, des changements au sein du portefeuille impactent le périmètre de reporting comme suit :

- ◆ depuis 2015, l'Allemagne est devenue une région à part entière (auparavant intégrée à la région Europe centrale). Cependant, les actifs allemands pour lesquels le Groupe assure la gestion pour le compte de tiers sans en détenir la propriété ne sont pas inclus dans le reporting ;
- ◆ la gestion du centre commercial: Usine Mode et Maison en France est externalisée depuis 2015, ce qui l'exclut donc du périmètre de reporting ;
- ◆ les ventes d'actifs survenues en cours d'année glissante 2017 excluent les sites suivants du périmètre de reporting glissant : 70-80 Wilson (bureaux, France), Arninge Centrum et Eurostop Arlanda (centres commerciaux, Suède) ;
- ◆ deux nouveaux centres commerciaux et bureaux livrés fin 2015 intègrent le périmètre de reporting glissant 2017 : Mall of Scandinavia (centre commercial, Suède) et So Ouest Plaza (bureaux, France) ;
- ◆ deux actifs détenus en cours de transformation totale en 2017 (100 % de la surface en travaux) sont exclus du périmètre de reporting 2017 : Leidsenhage (futur Mall of the Netherlands, Pays-Bas) et Issy Guynemer (futur Shift, France) ;
- ◆ Wroclavia (Pologne), le nouvel actif livré fin 2017 intégrera le périmètre de reporting 2019, lorsque ses consommations seront disponibles sur 12 mois glissants ;
- ◆ So Ouest Plaza (France), cédé fin 2017, sortira du périmètre de reporting glissant 2018.

## ACTIFS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING 2017 POUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard énergie et carbone <sup>(1)</sup>	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage <sup>(3)</sup>
Autriche	2	Donau Zentrum (inclus Dux), Shopping City Süd (inclus Mux)	299 476 m <sup>2</sup>	35 651 013 visites
Europe centrale	6	Aupark, Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Arkadia, Galeria Mokotów, Wilenska	418 126 m <sup>2</sup>	85 431 396 visites
France	20	Aéroville, Carré Sénart (including Shopping Parc), Carrousel du Louvre, CNIT Retail, Cour Oxygène, Euralille, Gaité Montparnasse, La Part-Dieu, Le Forum des Halles, Les Quatre Temps, Lyon Confluence, Parly 2, Polygone Riviera, Rennes Alma, Rosny 2, So Ouest, Toison d'Or, Ulis 2, Vélizy 2, Villeneuve 2	1 005 055 m <sup>2</sup>	285 056 462 visites
Allemagne	8	Gera Arcaden, Gropius Passagen, Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Paunsdorf Center, Ruhr Park, Minto, Palais Vest	576 324 m <sup>2</sup>	77 153 394 visites
Pays-Bas	3	Stadshart Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	91 910 m <sup>2</sup>	28 592 446 visites
Pays nordiques	6	Eurostop Örebro, Fisketorget, Nacka Forum, Mall of Scandinavia, Solna Centrum, Täby Centrum Fisketorget, Nacka Forum, Solna Centrum, Täby Centrum	458 866 m <sup>2</sup>	52 675 666 visites
Espagne	12	Los Arcos, El Faro, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, La Maquinista, Las Glorias, Parquesur, Splau, Vallsur	380 448 m <sup>2</sup>	108 861 284 visites
Bureaux	12	7 Adenauer, Capital 8, Espace 21 (Villages 3, 4, 5, 6, 7, Village commerce), Majunga, Tour Ariane, Sextant, So Ouest Plaza Espace 21 (Villages 3, 4, 5, 6, 7, Village commerce), Issy Guynemer, Majunga*, Tour Ariane, Sextant	277 755 m <sup>2</sup> <sup>(2)</sup>	15 494 occupants
Congrès & Expositions	8	Espace Champerret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès d'Issy, Paris Nord-Villepinte, Paris Nord-Le Bourget, Porte de Versailles	583 200 m <sup>2</sup> <sup>(2)</sup>	26 025 055 m <sup>2</sup> occupés par jour d'ouverture au public (m <sup>2</sup> JOP)

(1) Voir la définition des surfaces de reporting pour les Centres Commerciaux dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

(2) Surface selon périmètre de consolidation (voir section 1.4 Portefeuille).

(3) Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

En Europe, certains immeubles de Bureaux et des hôtels attachés à un actif centre commercial sont inclus dans le périmètre de reporting, reportés de manière indissociée avec leur entité centre commercial :

Région	Nombre d'actifs Bureaux	GLA managée
Autriche	1 Shopping City Süd Bureaux	9 200 m <sup>2</sup>
Suède	4 Eurostop Örebro Bureaux et hôtel, Nacka Forum Bureaux, Solna Bureaux et logements, Täby Bureaux	69 900 m <sup>2</sup>
Danemark	1 Fisketorget Bureaux	857 m <sup>2</sup>

### 2.7.1.5. Période de reporting et année de référence

La plupart des données environnementales et sociétales sont reportées au 31 décembre de l'année échue de reporting, sur le périmètre d'une année civile. Compte tenu des contraintes calendaires de parution du Rapport Financier (1<sup>er</sup> trimestre de l'année suivante), certaines données environnementales sont cependant communiquées sur une période de 12 mois glissants (4<sup>e</sup> trimestre de l'exercice précédent et 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres de l'année échue de reporting) : informations relatives aux consommations d'énergie et d'eau.

Historiquement, le Groupe reportait sa performance mesurée sur la période de 2012 à 2020, conformément aux objectifs fixés (ex : indicateurs d'intensité énergétique et d'intensité carbone). Suite à l'annonce de sa nouvelle stratégie RSE « Better Places 2030 » en 2016, le Groupe a introduit de nouveaux indicateurs et une nouvelle année de référence : 2015. Certains des nouveaux indicateurs mis en place ont une année de référence postérieure : ceci est précisé dans leur description. La

mesure des indicateurs historiques ayant pour référence 2012 et dont la valeur d'objectif n'avait pas encore été atteinte en 2016 a été conservée (indicateur d'intensité énergétique).

#### Calcul des évolutions :

Deux calculs de l'évolution sont définis : l'évolution annuelle sur 12 mois glissants, et l'évolution cumulée sur plusieurs années depuis l'année de référence. Le taux d'évolution cumulée entre l'année de référence (NO) et l'année courante (N) est le cumul des évolutions annuelles constatées à périmètre constant glissant. Compte-tenu de la gestion dynamique du portefeuille d'Unibail-Rodamco (acquisitions et cessions d'actifs), la prise en compte d'un périmètre constant sur une période longue conduirait à un nombre d'actifs restreint qui ne serait pas représentatif de la performance globale du Groupe. C'est pourquoi l'option retenue vise à calculer ce taux cumulé permettant de mesurer l'effort cumulé sur un plus large périmètre opérationnel. Les évolutions calculées selon cette méthode concernent les indicateurs relatifs à l'énergie, à l'eau et au carbone.



#### 2.7.1.6. Système de reporting

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la validation des données sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, et communiqués :

- ◆ sur une base trimestrielle pour les consommations d'énergie, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les mètres carrés JOP des Congrès & Expositions. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Le suivi régulier et détaillé de la performance *via* ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Cette fréquence trimestrielle permet une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives ;
- ◆ sur une base annuelle pour l'ensemble des autres indicateurs environnementaux et sociétaux, et pour les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les facteurs d'émissions de gaz à effet de serre, ou encore le nombre de visites dans les centres commerciaux).

Depuis 2015, le nouvel outil de reporting d'Unibail-Rodamco est déployé, et ouvert aux utilisateurs finaux au sein du Groupe. L'outil est totalement intégré aux process métiers des sites, et permet d'assurer un suivi efficace de la performance environnementale. Il fait partie intégrante de la gestion des sites par les Directeurs techniques et sécurité. Afin d'utiliser la totalité des fonctionnalités de l'outil de manière optimale, deux sessions de formation ont été délivrées par l'équipe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*). En 2017, des formations ont également été délivrées aux nouveaux collaborateurs.

La solution informatique est composée d'un circuit de validation obligatoire, avec un processus à trois niveaux :

- ◆ les contributeurs : les Directeurs techniques sur site renseignent les données brutes collectées dans l'outil en ligne. Ils sont responsables du plan d'action environnemental du site et suivent et analysent leur performance par rapport à leur objectif annuel ;
- ◆ les valideurs : les responsables régionaux en charge de plusieurs actifs, valident les informations envoyées par les contributeurs et challengent leurs résultats ;
- ◆ l'administrateur : le département Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) du Groupe consolide les données validées précédemment et mesure la performance du Groupe par rapport aux objectifs à long terme avec le support de l'équipe RSE Groupe.

Ce système de reporting homogénéise, automatise, et sécurise le processus de reporting et le calcul des indicateurs pour l'ensemble du portefeuille Groupe sous gestion.

#### 2.7.1.7. Amélioration continue des définitions et de la qualité des données

Unibail-Rodamco continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données environnementales, de développer des *benchmarks* internes, d'installer des sous-comptages pour les données actuellement estimées et d'affiner la précision des données et périmètres analysés.

À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données des années précédentes.

#### ◆ Présentation transparente des tableaux d'indicateurs dans le Rapport Financier

- ◆ Le rapport annuel et de développement durable du Groupe présente tous les indicateurs et leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (Centres Commerciaux, immeubles de Bureaux, et centres de Congrès & Expositions), et par région (pays ou ensemble de pays selon le découpage régional opérationnel de gestion au sein du Groupe).
- ◆ Dans le présent rapport, les indicateurs matériels sont présentés sous forme de tableaux et les indicateurs servant le suivi et le pilotage de la stratégie Groupe « Better Places 2030 » sont récapitulés sous la forme d'un tableau de bord présentant leur avancement par rapport aux objectifs dans la section 2.6 Réalisations 2017 et objectifs « Better Places 2030 ».
- ◆ Pour les principaux indicateurs matériels, un taux de couverture est donné en valeur du portefeuille Groupe (division des valeurs brutes de marché des actifs reportés par la valeur brute de marché totale du Groupe).
- ◆ Suivant la refonte des objectifs RSE Groupe à partir de 2015 comme année de référence, le Groupe mesure sa progression par rapport à cette nouvelle année de référence et à ses objectifs 2030, et conserve le suivi des indicateurs avec une référence 2012 pour les objectifs passés non atteints.
- ◆ Conformément aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting de l'EPRA, Unibail-Rodamco communique les valeurs absolues sur le périmètre constant pour tous les indicateurs matériels.

#### ◆ Mise à jour continue du reporting et amélioration de la qualité des données

Le « livret de site » est le document interne de référence décrivant pour chaque actif géré les caractéristiques techniques, les périmètres de gestion et les périmètres des données collectées. En 2017, les livrets de sites des centres commerciaux gérés ont été mis à jour par les Directeurs techniques et sécurité des centres commerciaux.

Des contrôles internes sur site du reporting environnemental et sociétal sont réalisés régulièrement : un échantillon d'actifs est sélectionné et audité en interne par l'équipe Sécurité & PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*) afin de vérifier l'exactitude et la conformité de leur reporting au regard des règles décrites dans le « Référentiel de reporting environnemental et sociétal ».

Depuis 2015, la qualité des données a été renforcée suite à la mise en place du nouvel outil de reporting environnemental et sociétal. L'architecture de l'outil est programmée pour identifier précisément le périmètre des actifs reportés, classés par type d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, centres de Congrès & Expositions, et autres bâtiments tels que les hôtels et les logements. Cette dernière catégorie apporte un changement et une meilleure lisibilité des données historiques qui n'étaient pas identifiées séparément par le passé. Une revue des périmètres reportés a été conduite sur le portefeuille de centres commerciaux allemands ayant intégré le processus de reporting récemment. Cela a donné lieu à des ajustements dans l'historique de consommations d'énergie rapportées, afin de se conformer exactement au référentiel de reporting du Groupe.

Par ailleurs, en 2016 des fonctionnalités complémentaires de l'outil ont été déployées : des tableaux de bord type ont été créés et mis à disposition de tous les Directeurs techniques et sécurité, afin de leur permettre une analyse plus fine de leur performance environnementale, favorisant ainsi la détection des erreurs de saisie potentielles et des écarts significatifs.

## ◆ Qualification des incertitudes dans le cadre du bilan carbone du Groupe

Compte tenu de la diversité des sujets traités et de la maîtrise partielle des informations traitées (notamment pour le Scope 3), il est impossible à ce stade des connaissances de quantifier les marges d'erreurs du calcul de l'empreinte carbone du Groupe. Toutefois, il est proposé ci-après une analyse qualitative des marges d'erreurs pour les trois enjeux principaux : 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*.

Pour limiter les incertitudes, la méthodologie de calcul développée par le Groupe en 2017 permet de s'assurer que les données environnementales (facteurs d'émissions) couvrent bien l'ensemble du cycle de vie. Concernant les quantités de matériaux mis en œuvre, elles sont challengées par les construction managers dans le cadre des revues de projets (logique d'optimisation des coûts de construction et de l'impact carbone).

### ◆ Exploitation :

Les marges d'erreurs peuvent être principalement liées aux consommations d'énergie ou au facteur d'émissions.

Pour les énergies managées :

- ◆ les consommations d'énergies managées proviennent de factures issues des fournisseurs d'énergie (relevées ou estimées). Dans le cas d'estimation, ceci peut générer des sur ou sous - estimations qui sont généralement régularisées dans le courant de l'année suivante ;
- ◆ les facteurs d'émissions sont justifiés par les fournisseurs au regard de leur mix énergétique.

Pour les énergies non managées :

- ◆ les consommations d'électricité privative sont calculées à partir de ratios issus du portefeuille du Groupe pour lequel l'énergie électrique privative est distribuée aux preneurs par le bailleur/gestionnaire. La taille de l'échantillon devant être représentative des centres du groupe ;
- ◆ les facteurs d'émissions sont calculés en prenant des hypothèses conservatrices (notamment pour le Scope 3 de l'énergie) puisqu'il est impossible de connaître avec exactitude le mix énergétique de chaque preneur.

### ◆ 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.

Afin de fiabiliser ces données d'entrées, les enquêtes marketing (principale source de données) feront l'objet en 2018 de modification : augmentation de la taille de l'échantillon (environ 20 000 réponses au lieu de 500 actuellement), distance automatiquement calculées sur la base des codes postaux au lieu d'un calcul basé sur le temps de parcours actuellement. La mobilité sera le chantier de travail principal en ce qui concerne la mesure de l'empreinte carbone du Groupe en 2018.

## 2.7.2. MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES RÉSULTATS SOCIAUX

Unibail-Rodamco a recours à des indicateurs clés de performance (KPI) pour suivre et analyser tout au long de l'année les principales données relatives aux ressources humaines et accompagner ainsi la mise en œuvre des politiques du Groupe en la matière.

### Périmètre de reporting

Les KPI en matière de ressources humaines sont basés sur des référentiels précis communs à tous les pays d'implantation du Groupe. Le reporting social d'Unibail-Rodamco repose sur les données fournies par les pays où le Groupe opère. Il est relatif à ses trois types d'actifs, à savoir les Centres Commerciaux, les Bureaux et les Centres de Congrès & Expositions, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre, 2017.

### Outil de reporting

Chaque région contrôle et collecte les données qui la concernent pour les intégrer en temps réel à un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) commun, accessible aux équipes des ressources humaines du siège, dans le respect des législations sur la protection des données. Le SIRH déployé en 2016 comprend une base de données administrative des employés, une plateforme de formation (Learning Management System pour le Groupe) et un nouvel outil de paie pour la France.



#### 2.7.3. AUDIT ET CERTIFICATION DU REPORTING PAR UN TIERS INDÉPENDANT

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales reportées dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. Depuis 2012, et conformément à l'article 225 de la loi « Grenelle II », l'auditeur externe procède à la vérification approfondie des informations et des indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 43 thèmes de l'article (voir le rapport d'assurance, en section 2.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion).

En 2017, l'audit comprend une revue approfondie sur site des données reportées par sept principaux actifs du Groupe : Carrousel du Louvre, Euralille, Mall of Scandinavia, Paris Nord Villepinte, Vélizy 2, Arkadia et Galeria Mokotów.

L'auditeur a également été chargé de conduire l'audit du reporting annuel lié aux « obligations responsables » émises en 2014 et 2015. Cet audit consiste à vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité édictés. Il comprend une revue des preuves de chaque domaine et critère, pour chaque actif concerné tous les ans (à la fois pour les phases de construction et d'exploitation), et des vérifications sur site sur un échantillon d'actifs. En 2017, l'audit a couvert les actifs suivants : Aéroville, Lyon Confluence, So Ouest, Mall of Scandinavia, Carré Sénart extension et Majunga.

## 2.8. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2017

### Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC<sup>(1)</sup> sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Unibail Rodamco SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels environnemental et social utilisés par la société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 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 le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ onze semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

### 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre 2 du rapport de gestion.

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Portée d'accréditation disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

### 2. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions RSE, Synergies et Expertises, Sécurité et Ingénierie Immobilière, Finance et Trésorerie et Ressources Humaines, en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur et notamment les recommandations sectorielles de l'EPRA (European Public Real Estate Association) ainsi que le Référentiel environnemental et sociétal du Conseil National des Centres Commerciaux (CNCC) de juillet 2013 ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE ;

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(1)</sup> :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur

contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 13 % des surfaces locatives (patrimoine détenu et géré au 31 décembre 2017) et 19 % des consommations énergétiques du périmètre de reporting 2017, considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental. L'échantillon sélectionné pour les indicateurs sociaux représente 9 % des effectifs en fin d'exercice.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en compte, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide Sectoriel de Reporting RSE du Conseil National des Centres Commerciaux. Selon ce guide, les impacts environnementaux (énergie, eau, déchets) des centres commerciaux sont suivis sur le périmètre des volumes gérés et achetés (usages pour les parties communes et privatives raccordées), exclusion faite de ceux achetés directement par les preneurs.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

#### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 23 mars 2018

L'Organisme Tiers Indépendant  
ERNST & YOUNG et Associés

**Eric Duvaud**  
Associé développement durable

**Bruno Perrin**  
Associé

(1) **Informations environnementales, sociétales et sociales :**

**Indicateurs (informations quantitatives) :** la part des bâtiments certifiés ou en cours de certification et notamment la part des certifications BREEAM In-Use pour l'ensemble des centres commerciaux du Groupe et parmi celles-ci la part disposant d'un niveau « Outstanding », les consommations d'énergie et émissions de gaz à effet de serre par m<sup>2</sup> et par visiteur, la part des déchets gérés triés et le taux de valorisation, les émissions de gaz à effet de serre groupe (scope 1 et 2 ainsi que l'évaluation faite du scope 3), le taux de déploiement des lampes LED dans les parties communes et privatives des actifs en exploitation, le taux de déploiement des baux verts V2 dans les actifs en développement et en exploitation, la part des centres en développement et en exploitation équipés d'emplacements de stationnement à recharge électrique, les consommations d'eau ; la part des centres commerciaux de plus de 6Mn de visiteurs ayant mis en place l'initiative UR for Jobs, le nombre de personnes ayant trouvé un emploi grâce à UR for Jobs ; l'effectif total, le taux d'absentéisme, la part des employés ayant été bénévoles lors d'un événement UR for Jobs ou Solidarity Day.

**Informations qualitatives :** l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, ; l'impact territorial, économique et social (déploiement des initiatives UR for Jobs et Solidarity Day), les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ; l'emploi (effectif total et répartitions, les embauches et les licenciements, les rémunérations et leur évolution), les relations sociales, les politiques mises en œuvre en matière de formation, l'engagement des employés dans la politique RSE.

(2) **Indicateurs environnementaux et sociétaux :** Arkadia et Galeria Mokotow (Centres Commerciaux, Pologne), Carrousel du Louvre Euraille et Vélizy 2 (Centres Commerciaux, France), Mall of Scandinavia (Centre Commercial, Suède), Paris Nord Villepinte (Congrès et Expositions, France) **Indicateurs sociaux :** Pays Nordiques et Pologne.

## 2.9. TABLES DE CONCORDANCE

### 2.9.1. MESURES DE PERFORMANCE DURABLE DE L'EPRA

En 2017, Unibail-Rodamco a remporté un EPRA Gold Award pour la parfaite conformité de son rapport annuel et de développement durable 2016 avec les bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability (EPRA sBPR).

Les indicateurs communiqués dans ce rapport annuel et de développement durable 2017 se conforment à la troisième édition des bonnes pratiques de reporting de l'EPRA (sBPR) publiée en septembre 2017. La table ci-dessous, établit la correspondance entre les recommandations de l'EPRA et le rapport annuel et de développement durable d'Unibail-Rodamco.

Code	Indicateur	Description	Reporté	Référence croisée	Vérification externe
<b>MESURE DE LA PERFORMANCE</b>					
<b>Elec-Abs</b>	Consommation totale d'électricité ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité totale d'électricité consommée provenant de sources renouvelables et non renouvelables importées ou générées sur site		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
				KPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (mix énergétique) (%)	√
	Consommation totale d'électricité ( <i>kWh annuel</i> )	Proportion d'électricité consommée issue de sources renouvelables (achat ou production sur site)		KPI : Proportion d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation électrique totale des parties et installations communes des actifs gérés par le Groupe (%)	√
		Electricité produite sur site exportée ou vendue		KPI : Electricité renouvelable produite (kWh) et émissions de gaz à effet de serre évitées (kgCO <sub>2</sub> eq)	√
<b>Elec Lfl</b>	Consommation totale d'électricité à périmètre constant ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité d'électricité consommée à périmètre constant		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
<b>DH&amp;C-Abs</b>	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité d'énergie consommée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
		Proportion d'énergie consommée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement issue de sources renouvelables		KPI : Proportion d'énergie d'origine renouvelable dans la consommation totale issue des réseaux de chaleur et de froid des actifs gérés par le Groupe (%)	√
<b>DH&amp;C-Lfl</b>	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité d'énergie achetée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
<b>Fuel-Abs</b>	Consommation totale de carburant ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité de carburant consommée provenant de sources directes (renouvelables et non renouvelables)		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
		Proportion de carburant consommée provenant de sources renouvelables		KPI : Proportion d'énergie d'origine renouvelable dans la consommation totale d'énergie directe des actifs gérés par le Groupe (%)	√
<b>Fuel-Lfl</b>	Consommation totale de carburant à périmètre constant ( <i>kWh annuel</i> )	Quantité de carburant consommé à périmètre constant		KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
<b>Energy-Int</b>	Intensité énergétique des bâtiments ( <i>kWh/personne/an</i> ou <i>kWh/m<sup>2</sup>/an</i> ou <i>kWh/revenus/an</i> )	Quantité d'énergie normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		KPI : Efficacité énergétique par usage (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	√
				KPI : Efficacité énergétique par surface (kWh/m <sup>2</sup> /an)	√

■ Communiqué ■ Non communiqué

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Tables de concordance

Code	Indicateur	Description	Reporté	Référence croisée	Vérification externe
GHG-Dir-Abs	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Émissions directes de gaz à effet de serre produits par les carburants brûlés et les autres sources d'énergie sur site		KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq)	√
				Bilan carbone du Groupe	√
		Émissions fugitives (c'est-à-dire les gaz réfrigérants) et émissions produites par le transport des matériaux des produits et des déchets		KPI : Émissions de gaz à effet de serre générées par les fuites de fluides frigorigènes (kgCO <sub>2</sub> eq)	
				Bilan carbone du Groupe	√
GHG-Indir-Abs	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Émissions indirectes de gaz à effet de serre produits par la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur hors site		KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq)	√
				Bilan carbone du Groupe	√
GHG-Dir-Lfl	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Émissions directes de gaz à effet de serre à périmètre constant		KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq)	√
GHG-Indir-Lfl	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant (tonnes métriques CO <sub>2</sub> e par an)	Émissions indirectes de gaz à effet de serre à périmètre constant		KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq)	√
GHG-Int	Intensité des gaz à effet de serre (GES) issue de la consommation d'énergie des bâtiments (kgCO <sub>2</sub> e/m <sup>2</sup> /an, kgCO <sub>2</sub> e/personne/an, kgCO <sub>2</sub> e/revenus/an)	Totalité des émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques normalisées par l'application d'un dénominateur approprié		KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) par usage (gCO <sub>2</sub> eq/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO <sub>2</sub> eq/occupant/an pour les Bureaux, gCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	√
				KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) par surface (kgCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> /an)	√
				Intensité carbone liée à l'exploitation des actifs	√
Water-Abs	Consommation totale d'eau (m <sup>3</sup> annuel)	Volume total d'eau prélevé de toutes les sources (inclus les usages intermédiaires et exclus l'eau de refroidissement des tours aéroréfrigérantes)		KPIs : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	√
		Sources d'eau (souterraine, eau de pluie, etc.)		KPIs : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	√
Water-Lfl	Consommation totale d'eau à périmètre constant (m <sup>3</sup> annuel)	Volume total d'eau prélevé à périmètre constant		KPIs : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	√
Water-Int	Intensité hydrique du bâtiment (litres/personne/jour ou m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> /an) ou (litres/m <sup>3</sup> )/revenus/an)	Consommation totale d'eau normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		KPI : Intensité hydrique par usage (Litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	√
				KPI : Consommation d'eau par surface (litre/m <sup>2</sup> /an)	√
Waste-Abs	Masse totale des déchets par mode de traitement (tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la Société par mode de traitement (recyclage, compost, etc.)		KPIs : Tonnage de déchets générés (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	√
				KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	√
Waste-Lfl	Masse totale des déchets par mode de traitement à périmètre constant (tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la Société par mode de traitement à périmètre constant (recyclage, compost, etc.)		KPIs : Tonnage de déchets générés (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	√

■ Communiqué ■ Non communiqué

Code	Indicateur	Description	Reporté	Référence croisée	Vérification externe
<b>Cert-Tot</b>	Type et nombre d'actifs certifiés ( <i>Total actif par certification/niveau/référentiel</i> )	Pourcentage total d'actifs certifiés au sein du portefeuille		Taux de certification environnementale (%) du portefeuille Centres Commerciaux en valeur	√
				Taux de certification environnementale (%) du portefeuille Bureaux en valeur	√
				KPI : Certification environnementale des actifs existants	√
	Nombre total d'actifs certifiés et niveau de certification atteint		KPI : Certification environnementale BREEAM des projets de développement - centres commerciaux	√	
			KPI : Certification environnementale BREEAM des projets de développement- bureaux	√	
			KPI : Certification environnementale HQE des projets de développement - bureaux	√	
		Breeam « in-use » : performance des 22 certifications obtenues en 2017 (Centres commerciaux détenus et gérés)	√		
		Répartition des certifications breeam « in-use » par score (en nombre d'actifs)	√		
<b>Diversity-Emp</b>	Répartition des employés par sexe	Proportion d'hommes et de femmes parmi les employés		KPI: Effectifs par sexe	√
<b>Diversity-Pay</b>	Écarts de rémunération entre hommes et femmes	Ratio du salaire moyen des hommes et du salaire moyen des femmes			
<b>Emp-Training</b>	Formation et développement des employés	Nombre d'heures de formations dispensées		KPI: Formation	
<b>Emp-Dev</b>	Évaluation de la performance des employés	Proportion d'employés ayant eu une évaluation annuelle		"Un processus de validation structuré" (2.5.7. Rétribution de la performance)	
<b>Emp-Turnover</b>	Embauches et taux de rotation	Nombre et ratio de nouvelles embauches		KPI: Recrutement	√
		Nombre de départs et taux de rotation des employés		KPI: Départs	√
<b>H&amp;S-Emp</b>	Santé et sécurité des employés	Taux de fréquence des accidents du travail, taux de sévérité, taux d'absentéisme, équivalent en pourcentage de jours ouvrés, type d'accidents du travail		KPI: Absentéisme	√
<b>H&amp;S-Asset</b>	Sûreté du bâtiment	Proportion d'actifs ayant eu une évaluation santé et sécurité		KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	√
<b>H&amp;S-Comp</b>	Conformité du bâtiment	Nombre d'incidents de non-conformité relatifs à la santé et sécurité du bâtiment		Actions correctives en cas de non-conformité suite à l'audit annuel (2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité, et l'environnement)	√
<b>Comty-Eng</b>	Engagement des communautés, mesures d'impact et programmes de développement	Proportion d'actifs ayant conduit des mesures d'impact et des programmes de développement		Proportion de centres commerciaux détenus et gérés ayant organisé UR for Jobs (2.4.1.2. L'engagement du Groupe dans les territoires)	√
				KPI: Total des emplois hébergés	√
<b>Gov-Board</b>	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé	Composition du Conseil de Surveillance		3.1.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance	
<b>Gov-Select</b>	Procédure pour choisir et nommer les membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Choix et nomination des membres du Conseil de Surveillance		3.1.2.1 Composition et diversité du Conseil de Surveillance	
<b>Gov-Col</b>	Procédure de gestion des conflits d'intérêt	Procédures de prévention et gestion des conflits d'intérêt par le Conseil de Surveillance		"Gestion des conflits d'intérêts" (3.1.2.5. Informations complémentaires concernant les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance)	

■ Communiqué ■ Non communiqué

2.



## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Tables de concordance

Code	Indicateur	Description	Reporté	Référence croisée	Vérification externe
<b>RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES</b>					
<b>Limites organisationnelles</b>		Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		1.3. Présentation de l'activité	√
<b>Couverture</b>		Pourcentage (actifs inclus) pour chaque indicateur de performance publié (en nombre, surface ou valeur)		Taux de couverture indiqué dans chaque tableau KPI	√
				2.7.1.3. Périmètre de reporting	√
<b>Estimation des données de consommation par le propriétaire</b>		Définition de la méthodologie d'estimation des données et proportion des données estimées		2.7.1. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux et sociétaux	√
				KPI: Consommations privatives d'électricité des locataires (kWh)	√
				KPI : Intensité carbone des consommations énergétiques liées à l'exploitation	√
				2.7.3. Audit et certification du reporting par un tiers indépendant	√
<b>Vérification par un tiers externe indépendant</b>		Niveau de vérification externe atteint suivant AA 1000 ou ISAE 3000		2.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	√
				KPI : Consommation énergétique (kWh)	√
<b>Limites - reporting des consommations propriétaires et locataires</b>		Précisions sur la consommation absolue (uniquement énergie et l'eau) publiée par le propriétaire		KPIs : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	√
				KPI: Consommations privatives d'électricité des locataires (kWh)	√
		Consommations privatives collectées par le Propriétaire		KPIs : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	√
				Mesure de performance relatives à l'intensité durable (dénominateur : surface gérée ou occupation/visite)	2.7.1.2. Modes de mesure
<b>Analyse par segments (par type de portefeuille et géographie)</b>		Concordance avec l'approche adoptée dans le rapport financier		1.3. Présentation de l'activité	√
				2.7.1.3. Périmètre de reporting	√
				1.3. Présentation de l'activité	√
<b>Analyse - siège social</b>		Performance du siège social		Actifs inclus dans le périmètre de reporting 2017 pour les indicateurs environnementaux : Le siège social est reporté au sein du portefeuille Bureaux-France du Groupe	√
<b>Analyse descriptive de la performance</b>		Observations/explication sur la performance environnementale		2.3. Environnement	√
<b>Emplacement des mesures de performance relatives au développement durable de l'EPRA dans le rapport annuel de la Société</b>		Présence et emplacement des mesures environnementales (indicateurs) EPRA au sein du rapport annuel		2.9.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	
<b>Période de reporting</b>		Historique du reporting de la performance (valeurs absolues et intensités)		2.7.1.5. Période de reporting et année de référence	√
<b>Matérialité</b>		Étude de matérialité et conformité GRI Standard		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier	√
				2.9.2. GRI Standards	

■ Communiqué ■ Non communiqué



## 2.9.2. GRI STANDARDS

Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport annuel et développement durable 2017, des informations demandées par la nouvelle norme « GRI Standards », publiée en octobre 2016. Pour la cinquième année consécutive, le présent tableau a été établi conformément à l'approche dite par « critères essentiels » (core approach) du référentiel GRI. Il est conforme aux 33 indicateurs de performance exigés par cette approche. Unibail-Rodamco a identifié 12 sujets matériels. Chaque sujet matériel est conforme à tous les critères de reporting de l'approche managériale, ainsi qu'à ceux d'au moins une thématique spécifique. Le Groupe reporte également être conforme aux exigences GRI Standards pour 6 sujets complémentaires.

N°	Description (Les items individuels de reporting "a", "b", "c", etc. ne sont pas listés ici)	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES</b>				
102-1	Nom de l'organisation		7.1. Informations sur la société	✓
102-2	Principales marques et principaux produits et services		1.3. Présentation de l'activité	
102-3	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		7.1. Informations sur la société	✓
102-4	Pays dans lesquels l'organisation est implantée		1.3. Présentation de l'activité	
102-5	Mode de propriété et forme juridique		7.1. Informations sur la société	✓
102-6	Marchés desservis		1.3. Présentation de l'activité	
102-7	Taille de l'organisation		1.3. Présentation de l'activité 2.5. Collective Power @ Unibail-Rodamco 4.1. Rapport d'activité et résultats 2017	✓
102-8	Nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe		2.5. Collective Power @ Unibail-Rodamco	✓
102-9	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation		2.4.5. Prestataires et achats responsables	✓
102-10	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting		4.1. Rapport d'activité et résultats 2017 2.4.5. Prestataires et achats responsables	✓
102-11	Comment le principe de précaution est pris en compte par l'organisation		2.2.3. Gestion des risques et des crises 2.3.2.1. Systèmes de management environnemental 6. Facteurs de risques et contrôle interne	✓
102-12	Initiatives externes - Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donne son aval		2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 2.4.7. Investisseurs et actionnaires 2.9. Tables de concordance 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
102-13	Affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales		2.4.6. Organisations professionnelles	
102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		8.1. Attestation des responsables du document de référence	
102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.2.3. Gestion des risques et des crises 6.2. Principaux risques et mesures de réduction 2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	✓
102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique		3. Gouvernement d'entreprise et rémunération 2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 6.1.3. Dispositif de contrôle interne	✓
102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation		2.2.3. Gestion des risques et des crises 6.2. Principaux risques et mesures de réduction	✓
102-18	Structure de gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance Comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux		3. Gouvernement d'entreprise et rémunération 2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	✓
102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	✓
102-20	Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, dépendant directement ou non, de l'instance supérieure de gouvernance		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	✓
102-21	Conseil sur les sujets économiques, sociaux et environnementaux		2.4. Parties prenantes	✓
102-22	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités		3.1. Les organes de direction et de contrôle	✓
102-23	Président de l'instance supérieure de gouvernance		3.1. Les organes de direction et de contrôle	✓
102-24	Processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités		3.1. Les organes de direction et de contrôle	✓
102-25	Processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés.		3.1. Les organes de direction et de contrôle 3.1.2.5. Informations complémentaires concernant les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Tables de concordance

N°	Description Les items individuels de reporting ("a", "b", "c", etc.) ne sont pas listés ici	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
102-26	Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 3.1. Les organes de direction et de contrôle	✓
102-28	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance relatif aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 3.1. Les organes de direction et de contrôle 3.1.2.4 Evaluation du Conseil de Surveillance 3.2. Rémunération	✓
102-29	Identification et gestion des impacts économiques, sociaux et environnementaux		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 2.3. Environnement 2.4. Parties prenantes	✓
102-30	Efficacité des processus de gestion des risques		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération 6.2. Principaux risques et mesures de réduction	✓
102-31	Examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	✓
102-32	Comité ou poste de haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les aspects matériels sont traités		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	✓
102-33	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 6.2. Principaux risques et mesures de réduction	✓
102-35	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants Lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
102-36	Processus de détermination de la rémunération		2.5.7. Rétribution de la performance 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
102-37	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération		2.5.7. Rétribution de la performance 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		2.4. Parties prenantes	✓
102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective		2.5.8. Relations sociales	✓
102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue		2.4. Parties prenantes	✓
102-43	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes		2.4. Parties prenantes	✓
102-44	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 2.4. Parties prenantes	✓
102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents.		1.4. Portefeuille 4. Rapport d'activité au 31 décembre 2017 5.1. Etats financiers consolidés 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	✓
102-46	Processus de définition du contenu et du périmètre des aspects		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.7. Méthodologie de reporting	✓
102-47	Aspects matériels identifiés dans le processus de contenu		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier	✓
102-48	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		1.3. Présentation de l'activité 2.7. Méthodologie de reporting 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	✓
102-49	Changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting		2.7.1.4. Modifications du périmètre de reporting	✓
102-50	Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies		2.7.1.5. Période de reporting et année de référence 4. Rapport d'activité au 31 décembre 2017	✓
102-51	Date du dernier rapport publié		2.7.1.5. Période de reporting et année de référence	✓
102-52	Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple)		2.7. Méthodologie de reporting	✓
102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu		8.1. Attestation des responsables du document de référence	
102-54	Option de conformité choisie par l'organisation		2.9.2. GRI Standards	
102-55	Index du contenu GRI pour l'option choisie		2.9.2. GRI Standards	
102-56	Référence au rapport de vérification externe		2.7.3. Audit et certification du reporting par un tiers indépendant	✓

Communiqué Partiellement communiqué

N°	Description Les items individuels de reporting ("a", "b", "c", etc.) ne sont pas listés ici	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
<b>APPROCHE MANAGÉRIALE</b>				
<b>Energie et carbone</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.7. Méthodologie de reporting	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.3.2. Pillar 1: Less carbon emissions, better buildings 2.3.3. Pillar 2: Less polluting transport, better connectivity	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030» 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	√
<b>Certification des bâtiments</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.7. Méthodologie de reporting	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.3.2.2. Certification environnementale des bâtiments	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Déchets</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.7. Méthodologie de reporting	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.3.2.6. Utilisation des ressources	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Achats responsables</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.4. Parties prenantes	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.5. Prestataires et achats responsables	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Connectivité transport &amp; accessibilité</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.7. Méthodologie de reporting	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.3.3. Pillar 2: Less polluting transport, better connectivity	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Attraction et fidélisation des clients et des visiteurs</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		1.3. Présentation de l'activité 2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.4. Parties prenantes	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.3. Visiteurs & clients	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.4.3. Visiteurs & clients 2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Attraction et fidélisation des locataires</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 4.1.2. Commentaires de l'activité par pôle	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.4. Locataires et enseignes	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.4.4. Locataires et enseignes 2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√
<b>Développement économique local</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.4. Parties prenantes	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.1. Communautés et autorités locales 2.4.2. Administrations fiscales et fiscalité	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030» 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés (note 8. Taxes)	√
<b>Bien-être des communautés locales</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier Confort, bien-être et productivité 2.4. Parties prenantes	√
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.1. Communautés et autorités locales Confort, bien-être et productivité	√
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	√

■ Communiqué
 ■ Partiellement communiqué

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Tables de concordance

N°	Description Les items individuels de reporting ("a", "b", "c", etc.) ne sont pas listés ici	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
<b>Criminalité et sécurité</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier	✓
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement 6.2. Principaux risques et mesures de réduction 6.2.3. Risques opérationnels propres aux activités	✓
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement 2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030» 6.2. Principaux risques et mesures de réduction	✓
<b>Technologie numérique et digitale</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier	✓
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.4.3. Visiteurs & clients 2.4.4. Locataires & enseignes 2.5.2. UR Academy - Développer nos talents	✓
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	✓
<b>Attraction et développement des employés</b>				
103-1	Description du sujet matériel et de son périmètre		2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier 2.7. Méthodologie de reporting	✓
103-2	Approche managériale et ses caractéristiques		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 2.5. Collective Power @ Unibail-Rodamco	✓
103-3	Evaluation de l'approche managériale		2.5. Collective Power @ Unibail-Rodamco 2.6. Réalisations 2017 et objectifs «Better Places 2030»	✓
<b>ECONOMIE</b>				
<b>Performance économique</b>				
201-1	Création et distribution de valeur		2.4. Parties prenantes 5.1. Etats financiers consolidés	✓
201-2	Conséquences financières, risques et opportunités liés au changement climatique		2.3.2.4. Consommation d'énergie 6.2. Principaux risques et mesures de réduction	✓
201-3	Avantages pour les employés et plan de retraite		2.5.7. Rétribution de la performance 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	✓
<b>Présence sur le marché</b>				
202-1	Ratio du salaire d'entrée moyen par sexe par rapport au salaire minimum local		2.5.7. Rétribution de la performance 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
202-2	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		2.5.4. Egalité des chances et inclusion 2.5.7. Rétribution de la performance	✓
<b>Impacts économiques indirects</b>				
203-1	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		2.4.1.1. Empreinte économique locale du Groupe 4.5. Prestataires et achats responsables	✓
203-2	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		2.4.1.1. Empreinte économique locale du Groupe	✓
<b>Politique achats</b>				
204-1	Proportion d'achats liés à de la main d'oeuvre locale		2.4.5. Prestataires et achats responsables	✓
<b>Lutte contre la corruption</b>				
205-1	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés		2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 6.1.2. Comité des risques Groupe 6.1.3. Dispositif de contrôle interne 6.2.3. Risques opérationnels propres aux activités	✓
205-2	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption		2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité	✓
<b>ENVIRONNEMENT</b>				
<b>Energie</b>				
302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation		2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2) 2.3.2.4. Consommation d'énergie	✓
302-2	Consommation énergétique en dehors de l'organisation		2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2) 2.3.2.4. Consommation d'énergie	✓
302-3	Intensité énergétique		2.3.2.4. Consommation d'énergie	✓

Communi-qué Partiellement communi-qué

N°	Description Les items individuels de reporting ("a", "b", "c", etc.) ne sont pas listés ici	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
<b>302-4</b>	Réduction de la consommation énergétique		2.3.2.4. Consommation d'énergie	✓
<b>302-5</b>	Réductions des besoins énergétiques des produits et services		2.3.2.4. Consommation d'énergie	✓
<b>Water</b>				
<b>303-1</b>	Volume total d'eau prélevé par source		2.3.2.6. Utilisation des ressources	✓
<b>303-3</b>	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		2.3.2.6. Utilisation des ressources	✓
<b>Emissions</b>				
<b>305-1</b>	Emissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)		2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2)	✓
<b>305-2</b>	Emissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (Scope 2)		2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2)	✓
<b>305-3</b>	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)		2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2)	✓
<b>305-4</b>	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2)	✓
<b>305-5</b>	Réduction des émissions de gaz à effet de serre		2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe 2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2) 2.6. Résultats 2017 & objectifs "Better Places 2030"	✓
<b>305-6</b>	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sao)		2.3.2.3. Emissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2) 2.3.2.6. Utilisation des ressources 2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	✓
<b>Effluents et déchets</b>				
<b>306-2</b>	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement		2.3.2.6. Utilisation des ressources	✓
<b>Conformité</b>				
<b>307-1</b>	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	✓
<b>Evaluation environnementale des prestataires</b>				
<b>308-1</b>	Nouveaux prestataires sélectionnés selon des critères environnementaux		2.4.5. Prestataires et achats responsables	✓
<b>SOCIAL</b>				
<b>Emploi</b>				
<b>401-1</b>	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		2.5.3. Attirer les meilleurs	✓
<b>401-2</b>	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels		2.5.7. Rétribution de la performance 5.2. Notes annexes aux états financiers consolidés (Note 10. Rémunération et avantages consentis au personnel)	✓
<b>Santé et sécurité au travail</b>				
<b>403-2</b>	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe		2.5.6. Bien-être au travail	✓
<b>Formation et éducation</b>				
<b>404-1</b>	Nombre moyen d'heures de formation par an, reparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		2.5.2. UR Academy - Développer nos talents	✓
<b>404-2</b>	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière		2.5.2. UR Academy - Développer nos talents	✓
<b>404-3</b>	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		2.5.1. Management des carrières et engagement 2.5.7. Rétribution de la performance	✓
<b>Diversité et égalité des chances</b>				
<b>405-1</b>	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, et d'autres indicateurs de diversité		2.5. Collective power @ Unibail-Rodamco 3. Gouvernement d'entreprise et rémunération	✓
<b>405-2</b>	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels		2.5.7. Rétribution de la performance	✓

Communiqué

Partiellement communiqué

2.

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

### Tables de concordance

N°	Description Les items individuels de reporting ("a", "b", "c", etc.) ne sont pas listés ici	Com- muni- qué	Référence croisée	Vérifi- cation externe
<b>Lutte contre la discrimination</b>				
406-1	Incidents de discrimination et actions correctives		6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité	√
<b>Droits de l'Homme</b>				
412-3	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point		2.4.5. Prestataires et achats responsables 6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité	√
<b>Communautés locales</b>				
413-1	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement		2.3.2.1. Systèmes de management environnemental 2.4.1. Communautés et autorités locales	√
413-2	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales		2.3.2.1. Systèmes de management environnemental 2.4.1. Communautés et autorités locales	√
<b>Evaluation sociale des fournisseurs</b>				
414-1	Nouveaux fournisseurs contrôlés sur des critères sociaux		2.4.5. Prestataires et achats responsables	√
<b>Santé et sécurité des consommateurs</b>				
416-1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	√
<b>Conformité socio-économique</b>				
419-1	Non-conformité avec les lois et réglementations en vigueur dans les domaines environnemental et social		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement 6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité	√

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué



### 2.9.3. GRENELLE II, ARTICLE 225

Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. En 2017, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY a procédé à la vérification des informations couvrant l'ensemble des thématiques de l'Article et a notamment mené des travaux approfondis sur les informations les plus matérielles et les indicateurs clés de performance (voir le rapport d'assurance, section 2.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales

consolidées figurant dans le rapport de gestion). La table de concordance ci-dessous atteste de la concordance entre l'exigence réglementaire et les informations auditées publiées par Unibail-Rodamco dans le présent chapitre.

Afin de répondre au Décret du 19 août 2016 (n° 2016-1138 modifiant l'article L. 225-102-1 du Code de commerce) pris en application de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 173, loi n° 2015-992 du 17 août 2015) Unibail-Rodamco calcule son empreinte carbone sur un Scope 3 élargi, mesurant ainsi les émissions indirectes significatives sur l'ensemble de la chaîne de valeur (voir détail chapitre 3.3.4.1 Bilan carbone). Le Groupe n'est cependant pas directement concerné par le thème « Action de lutte contre le gaspillage alimentaire ».

2.

Nomenclature Article 225	Description	Références	Maté- rialité (1)
<b>I. INFORMATIONS SOCIALES</b>			
<b>I. A – Emploi</b>	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	KPI : Effectifs par sexe KPI : Effectifs par âge KPI : Effectifs par pays KPI : Recrutements	M
<b>I. A – Emploi</b>	Embauches et licenciements	KPI : Départs 2.5.3. Attirer les meilleurs 2.5.7. Rétribution de la performance Augmentation annuelle du salaire moyen	P
<b>I. A – Emploi</b>	Rémunérations et leur évolution	Proportion de salariés ayant reçu un STI Proportion de salariés ayant reçu des stock options et Actions de Performance Proportion de salariés bénéficiaires d'une augmentation de salaire	P
<b>I. B – Organisation du travail</b>	Organisation du temps de travail	2.5.6. Bien-être au travail	P
<b>I. B – Organisation du travail</b>	Absentéisme	KPI : Absentéisme	M
<b>I. C – Relations sociales</b>	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	2.5.8. Relations sociales	P
<b>I. C – Relations sociales</b>	Bilan des accords collectifs	KPI : Conventions collectives	P
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Conditions de santé et de sécurité au travail	2.5.6. Bien-être au travail	P
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	2.5.8. Relations sociales	P
<b>I. D – Santé et Sécurité</b>	Accidents du travail : fréquence ; gravité ; maladies professionnelles	KPI : Absentéisme	P
<b>I. E – Formation</b>	Politiques mises en œuvre en matière de formation	2.5.2. UR Academy – Développer nos talents	P
<b>I. E – Formation</b>	Nombre total d'heures de formation	KPI : Formation	M
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.4. Égalité des chances et inclusion Proportion d'hommes et de femmes salariés bénéficiaires d'une augmentation de salaire (2.5.7. Rétribution de la performance)	P
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.4. Égalité des chances et inclusion	P
<b>I. F – Égalité de traitement</b>	Politique de lutte contre les discriminations	2.1.2. Gouvernance et management de la RSE 2.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques 2.5.4. Égalité des chances et inclusion	P
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.5.8. Relations sociales	N/A
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	2.4.5. Prestataires et achats responsables 2.5.8. Relations sociales	P
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Élimination du travail forcé ou obligatoire	N/A	N/A
<b>I. G – Respect/Promotion Principes OIT</b>	Abolition effective du travail des enfants	N/A	N/A

## 2. Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Tables de concordance

Nomenclature Article 225	Description	Références	Matérialité <sup>(1)</sup>
<b>II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>II. A - Politique générale en matière environnementale</b>	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	M
		2.3.2.1. Systèmes de management environnemental (SME)	
		2.7.1. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux et sociétaux	
		2.3.2.2. Certification environnementale des bâtiments	
		KPI : Certification environnementale des projets de développement	
<b>II. A - Politique générale en matière environnementale</b>	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	P
		2.5.2. UR Academy - Développer nos talents	
<b>II. A - Politique générale en matière environnementale</b>	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	P
		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	
<b>II. A - Politique générale en matière environnementale</b>	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (si l'information ne risque pas de causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours)	KPI : Audit annuel des risques Hygiène et Sécurité	P
		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement (absence de provision pour risques en matière d'environnement)	
<b>II. B - Pollution</b>	Mesures de prévention/réduction/réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe	P
		2.3.2.6. Utilisation des ressources	
		2.4.5. Prestataires et achats responsables	
<b>II. B - Pollution</b>	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	2.3.2.1. Systèmes de management environnemental (SME) (Charte chantier à faible nuisance)	P
		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Mesures de prévention/recyclage/ autres formes de valorisation/élimination des déchets	2.3.2.6. Déchets	P
		KPI : Tonnage de déchets générés ( <i>tonnes</i> ), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	
		KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Action de lutte contre le gaspillage alimentaire	KPI : Répartition des déchets par type ( <i>tonnes</i> )	N/A
		Non communiqué : n'est pas de la responsabilité directe du Groupe	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.3.2.6. Eau	P
		KPI : Consommation d'eau (m <sup>3</sup> ) et répartition par destination (%) et par sources	
		KPI : Intensité hydrique par usage (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	KPI : Consommation d'eau par surface ( <i>litre/m<sup>2</sup>/an</i> )	P
		2.3.2.6. Matériaux	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Consommation d'énergie	KPI : Consommation énergétique ( <i>kWh</i> )	M
		KPI : Efficacité énergétique par usage (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions)	
		KPI : Efficacité énergétique par surface ( <i>kWh/m<sup>2</sup>/an</i> )	
		KPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (mix énergétique) (%)	
		2.3.2.4. Consommation d'énergie - Consommations privatives d'électricité des locataires ( <i>kWh</i> )	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Recours aux énergies renouvelables	2.3.2.3. Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2) - Focus sur l'achat d'« électricité verte »	P
		KPI : Électricité renouvelable produite (kWh) et émissions de gaz à effet de serre évitées (kgCO <sub>2</sub> eq)	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	2.3.2.4. Consommation d'énergie	P
		2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	
		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement - Politique de prévention des pollutions sur sites existants (dépollution) et acquisitions ( <i>due diligence</i> )	
<b>II. C - Économie circulaire</b>	Utilisation des sols	KPI : Dépollution et réhabilitation des sols	P

Nomenclature Article 225	Description	Références	Maté- rialité (1)
<b>II. D - Changement climatique</b>	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générées du fait de l'activité de la société, notamment l'usage des Biens et Services qu'elle produit	2.3.1. Emissions de gaz à effet de serre du Groupe	
		2.3.2.3. Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre liées à l'exploitation des bâtiments (scope 1 & 2)	
		2.3.2. Pillar 1: Less carbon emissions, better buildings	
		KPI : Intensité carbone de l'activité construction (kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )	
		KPI : Intensité carbone des consommations énergétiques liées à l'exploitation (kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )	
		KPI : Intensité carbone liée aux transports (kgCO <sub>2</sub> /m <sup>2</sup> )	
		KPI : Émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) (kgCO <sub>2</sub> eq)	M
		KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) PAR USAGE (gCO <sub>2</sub> eq/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO <sub>2</sub> eq/occupant/an pour les Bureaux, gCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> JOP/an pour les Congrès & Expositions	
		KPI : Électricité renouvelable produite (kWh) et émissions de gaz à effet de serre évitées (kgCO <sub>2</sub> eq)	
		KPI : Intensité carbone liée aux consommations énergétiques des actifs en exploitation (scopes 1 & 2) par SURFACE (kgCO <sub>2</sub> eq/m <sup>2</sup> /an)	
KPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)			
<b>II. D - Changement climatique</b>	Adaptation aux conséquences du changement climatique	2.1.1. Répondre aux grands défis de l'immobilier	
		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	P
		2.3. Environnement	
<b>II. E - Protection de la biodiversité</b>	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	2.3.2.6. Utilisation des ressources	P
<b>III. INFORMATIONS SOCIETALES</b>			
<b>III. A - Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	En matière d'emploi et de développement régional	2.4.1. Communautés et autorités locales	
		2.4.1.1. Empreinte économique locale du Groupe	M
		2.4.1.2. L'engagement du Groupe dans les territoires	
<b>III. A - Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société</b>	Sur les populations riveraines ou locales	2.5. Collective Power @ Unibail-Rodamco	
		2.4.1. Communautés et autorités locales	P
<b>III. B - Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	2.4. Parties prenantes	
		2.4.3. Clients & visiteurs (enquêtes de satisfaction clients)	
		2.4.4. Locataires & enseignes (enquêtes de satisfaction locataires; baux verts version 2)	M
		KPI : Baux « verts » version 2	
<b>III. B - Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société</b>	Actions de partenariat ou de mécénat	2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	
		2.4.1.2. L'engagement du Groupe dans les territoires	
<b>III. C - Sous-traitance et fournisseurs</b>	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.4.5. Prestataires et achats responsables - Politique achats	
		2.4.5. Prestataires et achats responsables - Cartographie achats	M
		KPI : Taux de couverture de l'évaluation des performances des prestataires et montant total des contrats évalués	
<b>III. C - Sous-traitance et fournisseurs</b>	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.4.5. Prestataires et achats responsables	
		2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	M
<b>III. D - Loyauté des pratiques</b>	Actions engagées pour prévenir la corruption	2.2.2. Conduite Éthique et politique anti-corrupcion	
		2.1.2. Gouvernance et management de la RSE	M
		2.4.5. Prestataires et achats responsables	
<b>III. D - Loyauté des pratiques</b>	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.6. Réalisations 2017 et objectifs "Better Places 2030"	
		2.3.2.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	M
<b>III. E - Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	
		En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière de Droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption	P

(1) M = Matériel, P = pertinent ; N/A = Non reporté car non pertinent

# 3.

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET RÉMUNÉRATION

<b>3.1. LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE</b>	<b>126</b>	<b>3.3. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>	<b>187</b>
3.1.1. Le Directoire	126	3.3.1. Détention et dix plus importantes attributions	187
3.1.2. Le Conseil de Surveillance	135	3.3.2. Transactions des mandataires sociaux sur le titre Unibail-Rodamco SE	188
<b>3.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ALLOUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE</b>	<b>151</b>	<b>3.4. STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONS DE PERFORMANCE</b>	<b>189</b>
3.2.1. Politique de rémunération des membres du Directoire	152	3.4.1. Plans de Stock-Options de Performance et d'Actions de Performance	189
3.2.2. Politique de rémunération du Président et des membres du Conseil de Surveillance	158	3.4.2. Conditions générales applicables aux attributions de SO et d'AP aux collaborateurs/ salariés et aux membres du Directoire	189
3.2.3. Rapport sur les Rémunérations de l'année fiscale 2017 - Say on Pay	159	<b>3.5. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>192</b>
3.2.4. Tableaux synoptiques des éléments de rémunération du Président du Directoire et des autres membres du Directoire	174		



## PRINCIPES DE GOUVERNANCE – ADHÉSION AU CODE AFEP MEDEF

Conformément à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, Unibail-Rodamco SE se réfère volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef (ci-après le « **Code Afep-Medef** »). Ce Code, dans sa dernière version de novembre 2016, est disponible sur le site internet de l'Afep.

Le Code Afep-Medef et les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) requièrent de faire état de manière précise de l'application du Code et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles certaines recommandations n'auraient pas été mises en œuvre.

L'application des recommandations du Code Afep-Medef et leur évaluation sont suivies par le Comité de la Gouvernance, des

Nominations et des Rémunérations (CGNR) qui reporte 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'AMF sur la gouvernance et la rémunération des dirigeants. Une analyse intégrant la pratique de la Société et, le cas échéant, les propositions d'amélioration sous forme de plan d'actions sont présentées au CGNR puis au CS en fin d'année.

Comme chaque année, le CS a effectué son examen annuel du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef et des propositions d'amélioration formulée par le CGNR.

À la date de dépôt du présent Document de référence et conformément au principe « appliquer ou expliquer », le Groupe applique l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef, y compris celles sur la rémunération des dirigeants établies pour les entreprises françaises cotées.

### Conformité avec le Code Afep-Medef

Bonne gouvernance	✓
Leadership	✓
Responsabilité	✓
Rémunération	✓
Relation avec les actionnaires	✓

La Société n'a jamais fait l'objet d'une saisine de la part du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

### 3.1. LES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTRÔLE

La Société a adopté la structure de gouvernance duale : la société anonyme 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 supervision

#### 3.1.1. LE DIRECTOIRE

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco SE 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 formuler et à exécuter la stratégie de la Société, à déterminer la structure et le dimensionnement de l'organisation dans un souci d'efficacité, à atteindre les résultats financiers prévus et à les communiquer de manière adéquate.

Outre la coordination de la stratégie de la Société, de la politique du Directoire et de la représentation de la Société vis-à-vis des tiers, le Président du Directoire a la responsabilité directe de l'innovation, des relations institutionnelles et de la communication et de l'audit interne et du management des risques. Sur recommandation du Président du Directoire et sous réserve de l'approbation préalable du CS, les membres du Directoire se répartissent les différents domaines d'activité opérationnelle du Groupe.

La répartition des responsabilités au sein du Directoire est la suivante :

- ◆ Directeur général Finance : membre du Directoire responsable de l'optimisation du coût du capital, des relations avec les investisseurs et des aspects fiscaux. Il est en charge de la fonction financière globale au sein du Groupe (contrôle financier, consolidation, reporting, financement, budget et plan à 5 ans, coordination de l'évaluation des actifs). Il est également responsable des procédures d'investissements/désinvestissements, d'engager et de coordonner les fusions-acquisitions, alliances stratégiques et partenariats ;
- ◆ Directeur général Opérations : membre du Directoire responsable de la définition de la stratégie pour les actifs commerciaux, de la croissance nette des revenus locatifs, des chiffres d'affaires des locataires et de la fréquentation,

permettant la réactivité et l'efficacité du Directoire qui exerce ses fonctions exécutives dans le respect des fonctions non exécutives du CS, dont la composition équilibrée et diversifiée garantit l'indépendance du contrôle.

notamment dans les budgets et plans. Il est responsable de l'ensemble des départements au niveau opérationnel : marketing, commercialisation et locations ponctuelles (*specialty leasing*), management opérationnel, gestion des centres commerciaux et du PMPS (Ingénierie Immobilière achats et Développement Durable). Il supervise et soutient les Directeurs Généraux de toutes les régions, y compris le Directeur général Bureaux France ;

- ◆ Directeur général Fonctions Centrales : membre du Directoire en charge des ressources humaines, de l'informatique, de l'organisation, du juridique et du développement durable au niveau Groupe ;
- ◆ Directeur général Développement : membre du Directoire responsable de la prospection et de la réalisation des projets de développement immobiliers, de la construction de nouveaux actifs et des restructurations majeures, extensions ou rénovations des actifs existants ;
- ◆ Directeur général adjoint Finance : membre du Directoire en charge en particulier de la gestion du bilan, notamment des dettes, du contrôle financier, du budget et du plan à 5 ans, et de superviser les fonctions Finance.

En outre, le Directoire supervise activement le programme d'audit interne de la Société.

Le Directoire défend les intérêts du Groupe. Le Directoire tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties concernées au sein de la Société. Le Directoire répond de l'exercice de ses fonctions. Il doit agir avec indépendance, loyauté et professionnalisme. Conformément au Code Afep-Medef, le CS effectue une évaluation annuelle du fonctionnement du Directoire.

Les principales dispositions statutaires et le Règlement Intérieur du Directoire relatifs à la composition, au rôle, aux responsabilités et au fonctionnement du Directoire figurent à la section 7.6 du présent Document de référence.

#### 3.1.1.1. La composition du Directoire

Au 31 décembre 2017, le Directoire est composé de six membres.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principale fonction	Date de 1 <sup>er</sup> nomination au Directoire	Date d'expiration du mandat
Monsieur Christophe Cuvillier	Française	55	Président du Directoire	01/06/2011	AG 2021
Monsieur Olivier Bossard	Française	53	Membre du Directoire - Directeur général Développement	25/04/2013	AG 2021
Monsieur Fabrice Mouchel	Française	47	Membre du Directoire - Directeur général adjoint Finance	25/04/2013	AG 2021
Madame Astrid Panosyan	Française	46	Membre du Directoire - Directrice générale Fonctions Centrales	01/09/2015	AG 2021
Monsieur Jaap Tonckens	Américaine et néerlandaise	55	Membre du Directoire - Directeur général Finance	01/09/2009	AG 2021
Monsieur Jean-Marie Tritant	Française	50	Membre du Directoire - Directeur général Opérations	25/04/2013	AG 2021



Lors de sa réunion du 1<sup>er</sup> février 2017 et sur recommandation du CGNR, le CS a renouvelé pour une durée de quatre ans le mandat de chaque membre du Directoire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020. Le mandat du Président du Directoire a également été renouvelé pour la même durée.

### ◆ Informations et mandats détenus par les membres du Directoire au 31 décembre 2017

#### MONSIEUR CHRISTOPHE CUVILLIER



Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, Monsieur Cuvillier a occupé depuis 2000, différentes fonctions au sein du Groupe Kering, notamment celles de Président-Directeur Général de la FNAC de 2008 à 2010 et de Président-Directeur Général de Conforama de 2005 à 2008.

Avant Kering, il a passé 14 ans au sein de la Division Produits de Luxe du Groupe L'Oréal, en France et à l'étranger.

A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet du 1<sup>er</sup> juin 2011) en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.

#### PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

#### NÉ LE

5 décembre 1962

Nationalité française

**NOMBRE D'ACTIONNAIRES  
UNIBAIL-RODAMCO SE  
DÉTENUES :**  
102 879

#### Autres fonctions et mandats en cours hors groupe Unibail-Rodamco

##### Sociétés françaises

- ◆ Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de la Fédération française des sociétés immobilières et foncières (FSIF).
- ◆ Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- ◆ Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de la Société Paris Île-de-France Capitale Économique.

##### Sociétés étrangères

- ◆ Président de l'*European Public Real Estate Association* (EPRA).

#### Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours

##### Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Viparis Holding.

##### Sociétés étrangères

- ◆ Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management BV.

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Sociétés françaises

- ◆ Administrateur de Comexposium Holding SA.

##### Sociétés étrangères

- ◆ Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, SLU) et d'Unibail-Rodamco Ocio SLU.
- ◆ Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliarios New Visions S.L.U., Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz SLU, Essential Whites SLU, Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU, Unibail-Rodamco Steam SLU, Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU.
- ◆ Président du CS de Rodamco Europe BV.

## MONSIEUR OLIVIER BOSSARD



**MEMBRE DU  
DIRECTOIRE**  
**DIRECTEUR  
GÉNÉRAL DU  
DÉVELOPPEMENT**

**NÉ LE**

12 mai 1964

Nationalité française

**NOMBRE D'ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE  
DÉTENUES :**

128 148

Architecte DPLG (École des Beaux-Arts de Paris). Titulaire d'un DESS d'urbanisme de Sciences-Po Paris et d'une maîtrise d'histoire de l'Université Paris-VII.

A commencé sa carrière en 1989 comme Directeur de Projets Cogedim (société de promotion immobilière).

A rejoint Paribas comme Directeur d'Actifs en 1996.

A rejoint Unibail en 1998 en tant que Directeur d'Actifs au pôle Bureaux puis a occupé successivement les postes de Directeur des Investissements (2003) et de Directeur général adjoint du pôle Bureaux (2005).

A participé à la fusion Unibail-Rodamco en tant que Directeur général adjoint en charge du Développement et de la Stratégie (2006).

Est devenu Directeur Général du pôle Bureaux le 1<sup>er</sup> octobre 2007.

A été nommé, le 16 octobre 2010, à la fonction de Directeur général du Développement du Groupe (jusqu'au 24 avril 2013).

A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur général Développement le 25 avril 2013.

**Autres fonctions et mandats en cours hors groupe  
Unibail-Rodamco**

n/a

**Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours**

**Sociétés françaises**

- ◆ Directeur Général d'Espace Expansion SAS.
- ◆ Directeur Général d'Unibail Management SAS.
- ◆ Gérant de Le Cannet Développement SARL.
- ◆ Président d'Unibail-Rodamco Development SAS.
- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations SAS.

**Sociétés étrangères**

- ◆ Administrateur d'U&R Management BV.
- ◆ Membre du CS de Beta Development, sro.
- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium NV.
- ◆ Membre du CS de CH Warszawa U sp. zoo.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières  
années**

**Sociétés françaises**

- ◆ Président-Directeur Général de Société Foncière du 4/6 rue Louis Armand SA.

**Sociétés étrangères**

n/a

## MONSIEUR FABRICE MOUCHEL



**MEMBRE DU  
DIRECTOIRE**  
**DIRECTEUR  
GÉNÉRAL ADJOINT  
FINANCE**

**NÉ LE**

16 avril 1970

Nationalité française

**NOMBRE D'ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE  
DÉTENUES :**

87 271

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'une Maîtrise en droit et du CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat).

Avocat dans le département de Fusions et Acquisitions de Gide Loyrette & Nouel (1993-1996).

Vice-Président du département Fusions et Acquisitions de ING-Barings (1997-2001).

A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement *Corporate*.

Est devenu Directeur Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002.

Directeur général adjoint Finance de juin 2007 à avril 2013.

A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur général adjoint Finance le 25 avril 2013.

**Autres fonctions et mandats en cours hors groupe  
Unibail-Rodamco**

n/a

**Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours**

**Sociétés françaises**

n/a

**Sociétés étrangères**

- ◆ Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- ◆ Administrateur d'U&R Management BV.
- ◆ Administrateur de Crossroads Property Investors SA.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières  
années**

**Sociétés françaises**

- ◆ Directeur Général de R.E. France Financing SAS.

**Sociétés étrangères**

n/a

## MADAME ASTRID PANOSYAN



Diplômée de l'IEP Paris, de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Université de Harvard (*Kennedy School of Government*).

A débuté sa carrière chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.

En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a occupé différentes fonctions à la Direction Internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du groupe en 2011.

Avant de rejoindre Unibail-Rodamco SE, elle était Conseillère au sein du cabinet d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, en charge de l'attractivité économique et des investissements internationaux.

A été nommée membre du Directoire en tant que Directrice générale Fonctions Centrales le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

### MEMBRE DU DIRECTOIRE

### DIRECTRICE GÉNÉRALE FONCTIONS CENTRALES

#### NÉE LE

13 août 1971

Nationalité française

#### NOMBRE D' ACTIONS UNIBAIL-RODAMCO SE DÉTENUES :

243

#### Autres fonctions et mandats en cours hors groupe Unibail-Rodamco

##### Sociétés françaises

- ◆ Membre du CS d'AP-HP International.

##### Sociétés étrangères

n/a

#### Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours

##### Sociétés françaises

- ◆ Président-Directeur Général de la Société de Tay Ninh (société cotée).
- ◆ Président de Doria SAS, d'Unibail Management SAS et d'Espace Expansion Immobilière SAS.
- ◆ Président et administrateur d'Unibail-Rodamco Participations SAS.
- ◆ Membre du CS d'Uni-Expos SA.

##### Sociétés étrangères

- ◆ Administrateur d'U&R Management BV.
- ◆ Administrateur de Rodamco Europe Beheer BV.

#### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

##### Sociétés françaises

- ◆ Membre du Conseil d'Administration de CEGID GROUP SA

##### Sociétés étrangères

n/a

## MONSIEUR JAAP TONCKENS



Diplômé en droit de l'Université Leiden, Pays-Bas.

Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta, GA (États-Unis).

A démarré sa carrière au sein de Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris.

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 rejoint Unibail-Rodamco en 2009 en tant que membre du Directoire et Directeur Juridique puis est devenu Directeur Général des Investissements en 2010.

Est devenu Directeur général Finance en juillet 2012.

**MEMBRE DU  
DIRECTOIRE**

**DIRECTEUR  
GÉNÉRAL FINANCE**

**NÉ LE**

16 juillet 1962

Nationalités  
américaine et  
néerlandaise

**NOMBRE D' ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE  
DÉTENUES :**  
10 642

**Autres fonctions et mandats en cours hors groupe  
Unibail-Rodamco**

n/a

**Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours**

**Sociétés françaises**

- ◆ Président d'Uni-Commerces SAS, d'Immobilière Lidice SAS, de Rodamco-France SAS, d'UR-LAB SAS, de Belwarde 1 SAS.
- ◆ Membre du Comité de Direction de S.C.I. Chesnay Pierre 2, Geniekiosk SARL, Aquarissimo SAS, et de SCI Parimall-Parly 2.

**Sociétés étrangères**

- ◆ Président du CS d'Unibail-Rodamco Germany.
- ◆ Administrateur de Centro Asset Management Limited, Centro Europe (NO.2) Limited, Centro Europe Limited, Centro Holding (UK) Limited, Centro Management GmbH, Centro Grundstücksentwicklungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Ltd. & Co. KG, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Beteiligungs GmbH, Neue Mitte Oberhausen Projektentwicklung Verwaltungs Ltd. & Co. KG, Centro Oberhausen GmbH, Centro Projektentwicklungs GmbH et SL Oberhausen Beteiligungs GmbH.
- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium NV.
- ◆ Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco 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 BV.
- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV.

- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 BV, Rodamco España BV, Rodamco Central Europe BV, Eroica BV (anciennement Rodamco Russia BV), Rodamco Austria BV, Rodamco Hungary 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, Unibail-Rodamco Poland I BV, Rodamco Europe Finance BV, Rodamco Europe Finance II BV, Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV, Unibail-Rodamco Investments BV, Unibail-Rodamco Investments 2 BV, Unibail-Rodamco Investments 3 BV, Real Estate Investments Poland Coöperatief UA, Unibail-Rodamco Project BV, 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
- ◆ 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'Uniborc SA.
- ◆ Administrateur d'Aupark as, UR P6 spol. sro et P6AUP 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.

## MONSIEUR JAAP TONCKENS

- ◆ 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.
- ◆ Administrateur et secrétaire Proyecto Inmobiliarios New Visions SLU, et Essential Whites SLU.
- ◆ Administrateur et secrétaire d'Unibail-Rodamco Steam SLU et Proyecto Inmobiliarios Time Blue SLU.
- ◆ Membre du Directoire de Rodamco Sverige AB, Fisketorvet Shopping Center.
- ◆ 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 Väsby Centrum 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, Rodareal OY et Rodamco Anlos Holding AB.

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

#### Sociétés françaises

n/a

#### Sociétés étrangères

- ◆ Administrateur d'Unibail-Rodamco SI BV.
- ◆ Administrateur de Crystal Warsaw Real Estate BV.
- ◆ Président de Fastighetsbolaget Grindtorp AB, Rodamco Holding AB, Rodamco Tummlaren AB, Rodamco Invest AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Västra AB, Fastighetsbolaget Helsingborg Östra AB, Rodamco Nova Lund 2 AB, Rodamco Nova Lund 3 AB, Fastighetsbolaget Anlos 1 AB, Fastighetsbolaget Anlos 2 AB, Fastighetsbolaget Anlos 3 AB et Rodamco Management AB.
- ◆ Administrateur de Moravská obchodní, as, Rodamco Pankrác, as et de Garáže Hráského sro.
- ◆ Administrateur d'Euro-mall Ingatlanbefektetési 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 d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz SLU et Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU.
- ◆ Administrateur de Rodamco Europe BV.

## MONSIEUR JEAN-MARIE TRITANT



Diplômé de l'ESC de Dijon.

Titulaire d'une maîtrise en commerce Immobilier de Paris I - Université de La Sorbonne (une qualification reconnue par le Royal Institute of Chartered Surveyors).

A débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris.

A rejoint Unibail en 1997.

A été nommé Directeur général du pôle Bureaux en 2002 et Directeur général Centres Commerciaux France en 2007.

A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur général Opérations le 25 avril 2013.

**MEMBRE DU  
DIRECTOIRE  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL  
OPÉRATIONS**

**NÉ LE**

10 novembre 1967

Nationalité française

**NOMBRE D'ACTION  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**  
167 789

**Autres fonctions et mandats en cours hors groupe  
Unibail-Rodamco**

n/a

**Autres fonctions et mandats intra-Groupe en cours**

**Sociétés françaises**

- ◆ Membre des Comités de Direction d'Aquarissimo SAS, Chesnay Pierre 2 SCI Saint Jean SNC, Saint Jean II SNC, Juin Saint Hubert SNC, Juin Saint Hubert II SNC et Les Terrasses Saint Jean SNC.

**Sociétés étrangères**

- ◆ Administrateur d'U&R Management BV.
- ◆ Administrateur et Secrétaire du Conseil d'Administration 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.
- ◆ Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliarios New Visions, SLU, Essential Whites, SLU, Unibail-Rodamco Steam, SLU et Proyectos Inmobiliarios Time Blue, SLU.
- ◆ Membre du CS de Unibail-Rodamco Germany GmbH.
- ◆ Administrateur et Président de Rodamco Sverige AB.

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

**Sociétés françaises**

- ◆ Président d'Unibail Management SAS, de Rodamco Gestion SAS, d'Espace Expansion SAS.
- ◆ Directeur Général d'Uni-Commerces SAS ; d'Immobilière Lidice SAS, de Rodamco France SAS, d'Unibail Management SAS.
- ◆ Gérant de Espace Coquelles SARL, BAY 1 BAY 2 SARL, BEG Investissements SARL et Geniekiosk SARL.
- ◆ Président-Directeur Général d'Union Internationale Immobilière SA, de Société d'Exploitation du Parking du Forum des Halles de Paris SA.
- ◆ Administrateur de Société Foncière du 6/8 rue Louis Armand SA.

**Sociétés étrangères**

- ◆ Administrateur et représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV
- ◆ Membre du CS de mfi AG.
- ◆ Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz SLU, Unibail-Rodamco Palma, SLU et Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU.



### ◆ Actions détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2017

Les membres du Directoire détiennent au 31 décembre 2017 le nombre d'actions Unibail-Rodamco SE suivants :

Membres du Directoire	Nombre total d'actions détenues*
<b>Monsieur Christophe Cuvillier</b> Président du Directoire	102 879
<b>Monsieur Olivier Bossard</b> Directeur général Développement	128 148
<b>Monsieur Fabrice Mouchel</b> Directeur général adjoint Finance	87 271
<b>Madame Astrid Panosyan</b> Directrice générale Fonctions Centrales	243
<b>Monsieur Jaap Tonckens</b> Directeur général Finance	10 642
<b>Monsieur Jean-Marie Tritant</b> Directeur général Opérations	167 789

\* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE au 31 décembre 2017.

### ◆ 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 en application d'une décision du Conseil de Surveillance (CS) conformément au Code Afep-Medef et à l'article L. 225-185 du Code de commerce, 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.

#### ◆ Obligation de conservation

Lors de l'exercice de Stock-Options de Performance (SO), les membres du Directoire doivent conserver en actions Unibail-Rodamco SE l'équivalent de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SO, et ce, jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire.

Lors de l'acquisition définitive d'Actions de Performance (AP), tous les membres du Directoire doivent conserver 30 % des AP acquises à l'issue de la période de conservation, et ce, jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire.

Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de l'équivalent de trois ans de leur rémunération fixe annuelle pour le Président du Directoire et de deux ans pour les autres membres du Directoire.

#### ◆ Obligation d'investissement

Conformément au Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux AP définitivement acquises à l'issue de la période de conservation jusqu'à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE au moins équivalent à 50 % de leur rémunération fixe annuelle.

### ◆ Interdiction des opérations/instruments de couverture

Conformément au Code Afep-Medef, chaque membre du Directoire s'interdit formellement de recourir à des opérations de couverture de leur risque tant sur les actions issues des levées de SO que sur les AP.

### ◆ Plan de succession du Directoire et du Comité de Direction Groupe

La gestion et le développement des professionnels talentueux 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 a été identifié comme un facteur de risque pour la Société. Pour garantir la continuité de l'activité en cas de départ prévisible et non prévisible, le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR) consacre beaucoup de temps au plan de succession du Directoire et du Comité de Direction Groupe. Le Président du Directoire, la Directrice générale Fonctions Centrales et le CGNR 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. La diversité des sexes, des nationalités des collaborateurs et des expériences à l'international, est un point clé abordé lors de l'identification des personnes. Les besoins de renforcement de leurs compétences sont, le cas échéant, également pris en compte. Le CGNR fait un compte rendu détaillé du plan de succession au CS.

### 3.1.1.2. Fonctionnement du Directoire

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le Directoire s'est réuni 22 fois.

Les sujets clés abordés, gérés et/ou mis en œuvre en 2017 ont été les suivants :

Principales responsabilités du Directoire	Principaux sujets abordés, gérés et mis en œuvre en 2017
<b>Stratégie du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ analyse approfondie, préparation et négociation de l'acquisition de Westfield annoncée en décembre 2017 ;</li> <li>◆ projets de développement et opérations d'investissements et de désinvestissements en 2017 ;</li> <li>◆ opportunités stratégiques du Groupe ;</li> <li>◆ mise en œuvre de la stratégie RSE « Better Places 2030 » au sein du Groupe ;</li> <li>◆ stratégie digitale.</li> </ul>
<b>Politique financière du Groupe, performance financière et reporting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et des comptes semestriels et trimestriels de l'exercice 2017 ;</li> <li>◆ plan à cinq ans et budget du Groupe ;</li> <li>◆ ressources financières, gestion du bilan et besoins de financement ;</li> <li>◆ politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement de ces distributions ;</li> <li>◆ programme de rachat d'actions et réduction du capital social par annulation desdites actions.</li> </ul>
<b>Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ plan d'audit interne pour 2017 ;</li> <li>◆ audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ;</li> <li>◆ gestion des risques et cartographie des risques ;</li> <li>◆ rapports axés sur des thématiques relatives à la gestion des risques remis au CS (en 2017 : hygiène et sécurité, trésorerie, terrorisme, gestion des talents (recrutement et fidélisation des collaborateurs et plan de succession)).</li> </ul>
<b>Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ programme de conformité du Groupe (y compris le Programme anti-corrruption du Groupe, la loi Sapin 2 et la mise en œuvre du Règlement européen sur la protection des données personnelles) ;</li> <li>◆ respect de la législation et de la réglementation en vigueur.</li> </ul>
<b>Plan de succession</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ plan de succession du Comité de Direction Groupe ;</li> <li>◆ assistance à l'élaboration du plan de succession du CS et au recrutement et nomination des nouveaux membres du CS ;</li> <li>◆ recrutement de positions clés du Groupe.</li> </ul>
<b>Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ rémunération du Groupe (y compris la rémunération fixe, la rémunération variable annuelle, la rémunération long terme et le plan d'épargne entreprise) ;</li> <li>◆ processus de revue annuelle des Talents.</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ gestion des Talents ;</li> <li>◆ égalité des chances - diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs.</li> </ul>
<b>Communication et dialogue auprès des actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ échanges avec les investisseurs et roadshows ;</li> <li>◆ documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ;</li> <li>◆ Document de référence.</li> </ul>

### 3.1.2. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

#### 3.1.2.1. Composition et diversité du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2017, le Conseil de Surveillance (CS) était composé de dix membres indépendants.

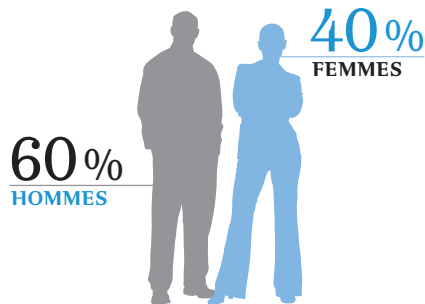
La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (100 % indépendant), de diversité (40 % de femmes), de dimension internationale (60 % de non Français et six nationalités représentées) et une riche diversité d'expériences et d'expertises de ses membres. La moyenne d'âge des membres du CS est de 57 ans. La composition actuelle renforce la stratégie du Groupe grâce à l'expertise des membres

en matière d'immobilier/de gestion d'actifs, de commerce de détail, de numérique/commerce en ligne, de produits de consommation et de finance notamment. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les bibliographies détaillées ci-après.

Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, les actionnaires ont approuvé le renouvellement du mandat de membre du CS de Mme Dagmar Kollmann pour une durée de 3 ans, et les nominations de M. Philippe Collombel, M. Colin Dyer et M. Roderick Munsters en qualité de membre du CS pour une durée de 3 ans.

Il est également rappelé que M. Colin Dyer a été nommé Président du CS lors de la réunion du CS du 25 avril 2017. M. Jean-Louis Laurens en est le Vice-Président.

## Diversité



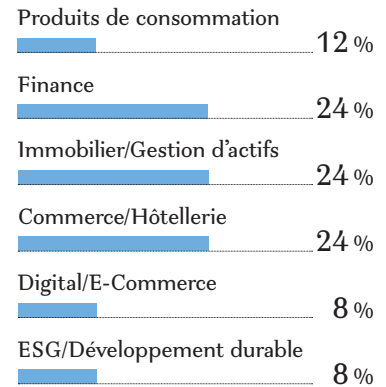
## 6 Nationalités représentées \*

Nombre de personnes



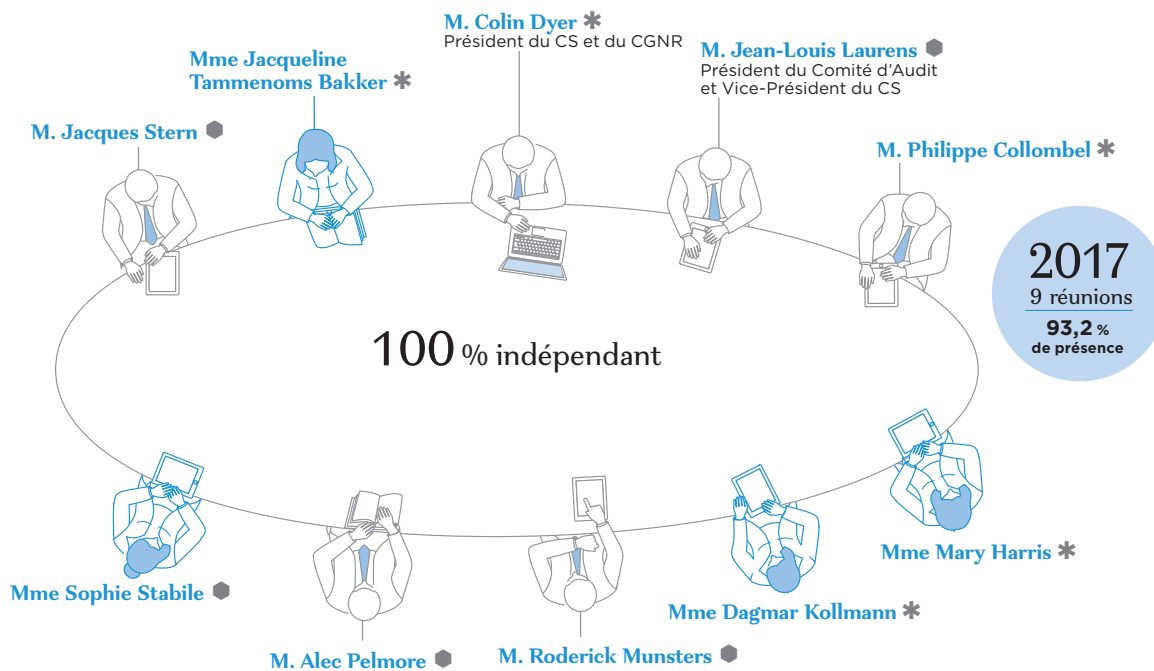
\* M. Colin Dyer, nationalité britannique et américaine.  
M. Roderick Munsters, nationalité néerlandaise et canadienne.

## Domaines de compétences



Certains membres sont représentés dans plusieurs catégories.

## Composition du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2017



● Membre du Comité d'Audit. \* Membre du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

## ◆ Profil des membres du Conseil de Surveillance

Chaque année, le CGNR et le CS réalisent une revue du profil de ses membres afin de s'assurer que le CS est en mesure d'assumer dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses devoirs. Les profils reflètent la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de

constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, et par leur compétence, leur expertise et leur expérience. Le profil est détaillé dans le Règlement Intérieur du CS.

◆ **Absence de 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 dans leurs statuts la représentation des salariés au sein de leur CS. Au 31 décembre 2017, le Groupe Unibail-Rodamco ne dépasse aucun des deux seuils visés ; par conséquent, il 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 ont l'obligation de nommer au sein de leur CS un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires. Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions de la Société détenues par les salariés *via* le plan d'épargne entreprise est inférieur à 3 % ; par conséquent, la Société n'est pas concernée par cette obligation.

Les principales dispositions statutaires et des règlements intérieurs du CS et de ses comités relatifs à la composition, le rôle, les responsabilités et au fonctionnement du CS figurent à la section 7.6 du présent Document de référence.

◆ **Membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2017**

Nom	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Taux d'assiduité au CS/Nombre de réunions	Date de 1 <sup>er</sup> mandat	AG de l'échéance du mandat
<b>M. Colin Dyer</b> Président du CS et du CGNR	65	M	Britannique et américaine	Indépendant	7/7 <sup>(1)</sup>	2017	2020
<b>M. Jean-Louis Laurens</b> Président du Comité d'Audit et Vice-Président du CS	63	M	Française	Indépendant	9/9	2007	2018
<b>M. Philippe Collombel</b>	56	M	Française	Indépendant	6/7 <sup>(1)</sup>	2017	2020
<b>Mme Mary Harris</b>	51	F	Britannique	Indépendante	9/9	2008	2018
<b>Mme Dagmar Kollmann</b>	53	F	Autrichienne	Indépendante	8/9	2014	2020
<b>M. Roderick Munsters</b>	54	M	Néerlandaise et canadienne	Indépendant	7/7 <sup>(1)</sup>	2017	2020
<b>M. Alec Pelmore</b>	64	M	Britannique	Indépendant	9/9	2008	2018
<b>Mme Sophie Stabile</b>	47	F	Française	Indépendante	7/9	2015	2018
<b>M. Jacques Stern</b>	53	M	Française	Indépendant	9/9	2016	2019
<b>Mme Jacqueline Tammenoms Bakker</b>	64	F	Néerlandaise	Indépendante	8/9	2015	2018

(1) À rejoint le CS le 25 avril 2017.

## ◆ Informations et mandats détenus par les membres du Conseil de Surveillance au 31 décembre 2017

## M. COLIN DYER



MBA, INSEAD.

Maîtrise en sciences, ingénierie mécanique, Imperial College, London.

Ancien PDG de Worldwide Retail Exchange.

Ancien PDG de Courtaulds Textiles ou il a occupé plusieurs postes dont Directeur de la division exécutive et Directeur stratégique.

Ancien consultant chez McKinsey & Cie.

**PRÉSIDENT DU CS  
ET CGNR**

**INDÉPENDANT**

**NÉ LE**

17 septembre 1952

Nationalités  
américaine et  
britannique

**NOMBRE D' ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**

650 (depuis  
février 2018)

**Autres fonctions et mandats en cours**

n/a

**Précédents mandats échus 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).

## M. JEAN-LOUIS LAURENS



Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).

Titulaire d'un doctorat en économie et d'une maîtrise de droit.

Ancien Directeur général de Morgan Stanley International.

Ancien Directeur général d'AXA Investment Managers France.

Ancien Directeur général de Robeco France et Directeur Mondial d'Investissements « mainstream » du Robeco Group (jusqu'en 2009).

**VICE-PRÉSIDENT  
DU CS & PRÉSIDENT  
DU COMITÉ D'AUDIT**

**INDÉPENDANT**

**NÉ LE**

31 août 1954

Nationalité française

**NOMBRE D' ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**

363

**Autres fonctions et mandats en cours**

- ◆ Président non exécutif du Conseil d'Administration d'Unigestion Asset Management France.
- ◆ Ambassadeur d'AFG (Association Française de la Gestion financière) (France).

**Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**

- ◆ Associé gérant chez Rothschild & Cie Gestion Paris (France).
- ◆ Président des Conseils d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (États-Unis) et de Risk Based Investment Solutions Ltd, London (Royaume-Uni) (Groupe Rothschild).



## M. PHILIPPE COLLOMBEL



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.  
A dirigé les initiatives pour l'innovation et Internet chez Carrefour.

**INDÉPENDANT**

**NÉ LE**

7 janvier 1961

Nationalité française

**NOMBRE D'ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**

350 (depuis  
février 2018)

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Co-Directeur général de Partech Partners (France) <sup>(1)</sup>.
- ◆ Membre du Comité Consultatif de Facebook France.

### Précédents mandats 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 étant donné que l'activité principale de Partech Partners consiste à investir et à détenir des participations dans ces sociétés.

## MME MARY HARRIS



Titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford et d'un MBA de Harvard Business School.

Auparavant consultante au sein de McKinsey & Cie. à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est.

A occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de capital-investissement/capital-risque.

**INDÉPENDANTE**

**NÉE LE**

27 avril 1966

Nationalité britannique

**NOMBRE D'ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**

600

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Administrateur non exécutif et Présidente du Comité de Rémunération d'ITV PLC (Royaume-Uni) (cotée) et de Reckitt Benckiser PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- ◆ Siège au Comité de rémunération de St. Hilda's College, Oxford University.

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Membre du Conseil consultatif d'Irdeto BV (Pays-Bas).
- ◆ Membre des Conseils de Surveillance de TNT NV (Pays-Bas), de TNT Express NV (Pays-Bas) et de Scotch & Soda NV (Pays-Bas).
- ◆ Administrateur non exécutif et Présidente du Comité de Rémunération de J. Sainsbury PLC (Royaume-Uni) (cotée).

## MME DAGMAR KOLLMANN



Master de droit (spécialisé en droit international et des affaires) d'Universität Wien, Autriche.

Auparavant administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).

Auparavant Présidente du Directoire, Directeur de Pays et Directeur général - Allemagne et Autriche, de Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

**INDÉPENDANTE**

**NÉE LE**

9 juillet 1964

Nationalité autrichienne

**NOMBRE D'ACTIONS  
UNIBAIL-RODAMCO SE**

**DÉTENUES :**

725

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ 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) (cotée).
- ◆ Membre des CS de KfW IPEX-Bank GmbH (Allemagne) et de Bank Gutmann AG (Autriche).
- ◆ Membre de la Commission des monopoles (Allemagne).

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Vice-Présidente du CS et Présidente du Comité d'Audit de HRE Holding AG (Allemagne).

## M. RODERICK MUNSTERS



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.

## Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Membre du CS d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.

## Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Directeur général d'Edmond de Rothschild Asset Management (France) SA.
- ◆ Président-Directeur général de Robeco Group NV.
- ◆ Membre du Comité Marché de Capitaux de l'Autorité Néerlandaise des Marchés Financiers (AFM).

**INDÉPENDANT**

## NÉ LE

19 juillet 1963

Nationalités néerlandaise et canadienne

## NOMBRE D' ACTIONS

UNIBAIL-RODAMCO SE

## DÉTENUES :

300

## M. ALEC PELMORE



Diplôme de mathématiques à l'Université de Cambridge.

A occupé plusieurs postes d'analyste financier actions, spécialisé dans les sociétés immobilières, principalement chez Dresdner Kleinwort Benson et Merrill Lynch. Avec son associé Robert Fowlds, son équipe a été classée n° 1 en Europe dans le secteur immobilier pendant douze des treize années de la période 1995 à 2007.

## Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Administrateur non exécutif de London Metric Property PLC (Royaume-Uni) (cotée).

## Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Administrateur indépendant référent et Président du Comité d'Audit de Metric Property Investments PLC (Royaume-Uni) (cotée).

**INDÉPENDANT**

## NÉ LE

14 octobre 1953

Nationalité britannique

## NOMBRE D' ACTIONS

UNIBAIL-RODAMCO SE

## DÉTENUES :

500

## MME SOPHIE STABILE



Diplôme d'École Supérieure de Gestion et Finances.  
A occupé plusieurs postes chez Deloitte.  
Directeur général Finance du Groupe Accor de 2010 à 2015 (France) (cotée).

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Membre du CS d'Altamir (France) (cotée).
- ◆ Administrateur non exécutif de Spie (France) (cotée).

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Membre du Comité exécutif d'AccorHotels (France) (cotée).
- ◆ Directeur Général de HotelServices France et Suisse (France) (Groupe Accor).
- ◆ Directeur Général de « Woman at AccorHotels Generation » (WAAG), membre du Club des 30.
- ◆ Président du CS d'Orbis (France) (cotée).
- ◆ Administrateur du Groupe Lucien Barrière (France).

INDÉPENDANTE

#### NÉE LE

19 mars 1970

Nationalité française

#### NOMBRE D'ACTIONS UNIBAIL-RODAMCO SE DÉTENUES :

286 (depuis février 2018)

## M. JACQUES STERN



Titulaire du Diplôme d'Études Comptables Supérieur (DECS) et d'une Maîtrise de Sciences et Techniques Comptables et Financières (MSTCF).

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lille.

A occupé différents postes chez AccorHotels y compris 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 Délégué.

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Président-Directeur Général de Global Blue (Suisse).
- ◆ Administrateur non exécutif de Voyage Privé (France).

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Président-Directeur Général d'Edenred (France) (cotée).

INDÉPENDANT

#### NÉ LE

19 septembre 1954

Nationalité française

#### NOMBRE D'ACTIONS UNIBAIL-RODAMCO SE DÉTENUES :

325

## MME JACQUELINE TAMMENOMS BAKKER



Maîtrise en histoire et en langue française, St. Hilda's College, Oxford et une Maîtrise en relations internationales, 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 ou cadre exécutif 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 GigaPort (Pays-Bas), Quest International (Pays-Bas), Shell International et ancien consultant auprès de McKinsey & Co (Pays-Bas/Royaume-Uni).

### Autres fonctions et mandats en cours

- ◆ Administrateur non exécutif de Groupe Wendel (France) (cotée) et de CNH Industrial (Royaume-Uni) (cotée).
- ◆ Vice-Président non exécutif et Président du Comité des Rémunérations de TomTom (Pays-Bas) (cotée).
- ◆ Président du Conseil des gouverneurs de la Fondation du Van Leer Group (Pays-Bas).

### Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- ◆ Administrateur non exécutif et Présidente du comité de RSE de Tesco PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- ◆ Administrateur non exécutif et Présidente du Comité des Rémunérations de Vivendi SA, France (France).
- ◆ Membre du CS de Land Registry/Ordnance Survey (Pays-Bas).

INDÉPENDANTE

#### NÉE LE

17 décembre 1953

Nationalité néerlandaise

#### NOMBRE D'ACTIONS UNIBAIL-RODAMCO SE DÉTENUES :

316

### ◆ Analyse de l'indépendance des membres du Conseil de Surveillance

#### ◆ Procédure et critères d'indépendance

Chaque année, une analyse poussée de l'indépendance de chaque membre du CS est réalisée par le CGNR 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 CGNR et le CS sont les suivants :

#### Critères d'indépendance du Code Afep-Medef

- 1 N'a pas qualité de salarié ou de mandataire social exécutif de la Société, salarié ou mandataire social exécutif 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 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 : (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 qualité de membre du CS de la Société depuis plus de 12 ans au 31 décembre 2017.
- 7 N'a pas reçu de rémunération financière personnelle de la Société, y compris toute rémunération liée à la performance de la Société (aucun STI ni LTI), 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 de membre du Directoire d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).
- 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 apprécier la matérialité de la relation d'affaires et évaluer l'indépendance du membre concerné.

#### ◆ Analyse de l'indépendance des membres au 31 décembre 2017

Tous les membres du CS ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2017.

Le tableau ci-après rend compte de l'appréciation portée par le CGNR et le CS sur l'indépendance de ces membres :

Membres du CS au 31/12/2017	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
<b>M. Colin Dyer</b> Président	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>M. Jean-Louis Laurens</b> Vice-Président	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 10,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>Mme Mary Harris</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommée en 2008)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendante</b>
<b>Mme Dagmar Kollmann</b>	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 3,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendante</b>
<b>M. Philippe Collombel</b>	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>M. Roderick Munsters</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 0,5 an (nommé en 2017)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>M. Alec Pelmore</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2008)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>Mme Sophie Stabile</b>	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendante</b>
<b>M. Jacques Stern</b>	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 1,5 an (nommé en 2016)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendant</b>
<b>Mme Jacqueline Tammenoms Bakker</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	<b>Indépendante</b>

### ◆ Analyse approfondie du critère n° 3 : lien d'affaires de certains membres du Conseil de Surveillance

Une analyse quantitative et qualitative a été menée, d'abord par le CGNR, puis par le CS en ce qui concerne l'évaluation de l'indépendance de M. Colin Dyer, compte tenu de son rôle en tant que Président du CS, de M. Philippe Collombel, Mmes Dagmar Kollmann, Sophie Stabile et de M. Jacques Stern compte tenu de leurs relations avec le Groupe au cours de 2017, dans le cadre de fonctions distinctes de leur rôle de membres du CS.

#### ANALYSE DE L'INDÉPENDANCE DU PRÉSIDENT DU CS, M. 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 M. Colin Dyer, Président du CS. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du CS non exécutif et du CGNR, il n'a pas de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni RVA ni RLT), de la part d'Unibail-Rodamco. En outre, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance duale à Directoire et CS, M. Colin Dyer n'a pas de fonction exécutive : il ne participe pas aux opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société.

En conséquence, M. Colin Dyer est considéré comme indépendant.

#### ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE M. PHILIPPE COLLOMBEL

L'indépendance de Monsieur Philippe Collombel a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son autre 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 Unibail-Rodamco dans les fonds Partech ;
- ◆ la nature de la relation d'affaires et la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS de la Société, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles d'Unibail-Rodamco. Il n'est pas et n'a jamais été un employé ni un dirigeant mandataire social de la Société. Les contrats avec Partech Partners sont conclus avec des filiales d'Unibail-Rodamco et non pas au niveau Groupe.

Les contrats passés entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions de marché. La relation d'affaires entre Partech Partners et Unibail-Rodamco a été limitée dans le temps et a commencé avant que M. Collombel se joigne au CS. Les montants investis par Unibail-Rodamco dans les fonds Partech sont marginaux comparés au capital total géré par les fonds Partech. Les discussions sur les modalités spécifiques des conventions et leur négociation ne se font jamais au niveau du Conseil de Surveillance : par conséquent, du point de vue de la Société, il ne participe pas aux négociations et n'a pas d'influence sur les négociations en ce qui concerne la Société. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du Conseil de Surveillance, il n'a perçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni RVA ni RLT), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, Monsieur Collombel est considéré comme indépendant.

#### ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MME DAGMAR KOLLMANN

L'indépendance de Mme Dagmar Kollmann a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat non exécutif, de membre du Conseil de Surveillance de Deutsche Telekom. 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 2017 ; et
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, en tant que membre non exécutif du CS des deux sociétés, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. Les baux conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. Les loyers versés à Unibail-Rodamco sont peu élevés par rapport aux dépenses locatives ou au chiffre d'affaires du Groupe Deutsche Telekom. Les baux conclus entre Deutsche Telekom et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau du Groupe. Par ailleurs, les discussions sur les modalités spécifiques des baux et leur négociation ne se font jamais au niveau du CS : par conséquent, elle ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, elle n'a perçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni RVA ni RLT), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, Mme Kollmann est considérée comme indépendante.



**ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE MME SOPHIE STABILE**

L'indépendance de Mme Sophie Stabile a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres fonctions de membre non exécutif du Conseil d'Administration de Spie.

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 2017 ;
- ◆ 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 la Société et de membre non exécutif du Conseil d'Administration de Spie, n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. Les honoraires des prestations réglés à Spie sont peu élevés en comparaison du chiffre d'affaires du Groupe Spie. Les contrats de service entre les sociétés sont conclus à la suite d'appels d'offres et constituent des conventions habituelles pour les sociétés et conclus aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions des contrats de service et leurs négociations ne se font pas au niveau du CS ni au niveau du Conseil d'Administration de Spie : par conséquent, elle ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations entre les entités. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, elle n'a perçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni RVA ni RLT), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, Mme Stabile est considérée comme indépendante.

**ANALYSE DE LA RELATION D'AFFAIRES DE M. JACQUES STERN**

L'indépendance de M. Jacques Stern a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son autre 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 2017 ;
- ◆ le montant en euros d'honoraires perçus en 2017 ;
- ◆ l'importance de Global Blue par rapport aux autres sociétés de services de détaxe utilisées par Unibail-Rodamco ; 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 du CS non exécutif de la Société, il n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes, 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 habituelles pour les entreprises et conclues aux conditions du marché. Les contrats de service existant entre Global Blue et la Société sont conclus entre des filiales de chaque groupe et non au niveau Groupe. La relation d'affaires entre Global Blue et Unibail-Rodamco a été limitée dans le temps et a débuté avant que M. Stern ne rejoigne le CS. Les honoraires des prestations réglés à Unibail-Rodamco sont peu élevés en comparaison du total des honoraires des prestations ou du chiffre d'affaires de Global Blue. Les discussions sur les conditions des contrats de service et leurs négociations ne se font pas au niveau du CS : par conséquent, du point de vue de la Société, il ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations en ce qui concerne la Société. À

l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS, il n'a reçu aucune compensation financière personnelle, y compris de rémunération sous forme d'actions ou liée à la performance de la Société (ni RVA ni RLT), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, M. Stern est considéré comme indépendant.

**◆ Plan de succession du Conseil de Surveillance**

Le plan de succession du CS est un facteur de risque identifié comme essentiel à la compétitivité à long terme et la croissance de la Société. En conséquence, le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue afin de s'assurer d'une bonne rotation des membres en terme de départ prévisible aussi bien qu'afin d'anticiper les départs imprévus. Afin de maintenir sa diversité, la procédure prévoit de définir des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGNR 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 qu'explicité 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 est ensuite arrêtée par le Président du CS en collaboration avec un comité restreint composé de membres du CGNR et en consultation avec le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGNR, d'autres membres du CS, le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales. Ce processus est mené par le Vice-Président du CS dans le cas du 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.

**3.1.2.2. Fonctionnement et missions du Conseil de Surveillance**

Le fonctionnement du CS est régi par les statuts de la Société et un Règlement Intérieur spécifique au CS de la Société, dont les principales dispositions figurent à la section 7.6 du Document de référence. Les statuts et les Règlements Intérieurs sont disponibles sur le site internet de la Société.

**◆ Activités du Conseil de Surveillance en 2017**

Le CS s'est réuni à neuf reprises en 2017 (y compris son séminaire annuel sur la stratégie et trois réunions *ad hoc*) ainsi que pour quatre réunions de travail. Le CS peut se réunir hors la présence du Directoire (« non-executive sessions ») dès lors qu'il l'estime nécessaire. En 2017, trois « non-executive sessions » se sont tenues. Par ailleurs, le CS s'est réuni à l'occasion de son dîner informel annuel en l'absence du Directoire. Le taux d'assiduité global moyen des membres à ces réunions a été de 93,2 %.

Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2017, tant sur le plan interne (organisation et nominations clés au sein du Groupe, audits internes, etc.) qu'externe (acquisitions, cessions, stratégie du Groupe, projets de développement, politique financière, etc.).

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 et du CGNR 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 2017

**Stratégie du Groupe**

- ◆ revue approfondie, discussion et approbation de l'acquisition de Westfield annoncée en décembre 2017 ;
- ◆ projets de développement et opérations de d'investissements et de désinvestissements en 2017 ;
- ◆ informations régulières sur le cours de l'action et les activités (opérations, finance, ressources humaines, affaires juridiques, développement durable, projets de développement, etc.) ;
- ◆ informations régulières sur la stratégie du numérique et les systèmes d'information et les outils et projets y afférents ;
- ◆ suivi attentif de la mise en œuvre du programme de responsabilité sociale (RSE) - mise en œuvre de la stratégie « Better Places 2030 ».

**Politique financière du Groupe, performance financière et reporting**

- ◆ approbation du budget du Groupe 2017 ;
- ◆ approbation des comptes sociaux et consolidés trimestriels ;
- ◆ plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement ;
- ◆ politique de distribution du Groupe et décisions relatives au paiement de ces distributions ;
- ◆ relation avec les Commissaires aux comptes.

**Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle**

- ◆ plan d'audit interne pour 2017 ;
- ◆ audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ;
- ◆ gestion des risques et cartographie des risques ;
- ◆ revue axée sur des thématiques relatives à la gestion des risques (en 2017 : hygiène et sécurité, trésorerie, terrorisme, gestion des Talents (recrutement et fidélisation des collaborateurs et plan de succession)

**Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur**

- ◆ revue annuelle du programme de Conformité du Groupe (y compris le Programme anti-corruption du Groupe, la loi Sapin 2 et la mise en œuvre du Règlement européen sur la protection des données personnelles) ;
- ◆ revue de la conformité du Groupe au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef ;
- ◆ revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ;
- ◆ confirmation de l'absence de convention réglementée ;
- ◆ mises à jour régulières sur la fiscalité, y compris sur les changements au niveau de l'OCDE ;
- ◆ mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation.

**Plan de succession**

- ◆ revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités ;
- ◆ plan de succession du CS, du Directoire et du Comité de Direction Groupe ;
- ◆ recrutement et nomination des membres du CS : M. Colin Dyer (Président), M. Philippe Collombel et M. Roderick Munsters.

**Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance**

- ◆ rémunération des membres du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels de la rémunération variable et de la rémunération long terme) ;
- ◆ évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ;
- ◆ évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS (auto-évaluation annuelle) ;
- ◆ enveloppe de la rémunération long-terme 2017 et plan d'épargne entreprise.

**Ressources humaines**

- ◆ gestion des Talents ;
- ◆ revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances - diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs.

**Communication et dialogue auprès des actionnaires**

- ◆ retours d'informations sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes en général et concernant plus spécifiquement la politique de gouvernance et de rémunération ;
- ◆ 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, Politique de rémunération, dispositif de contrôle interne, etc.).

### ◆ 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 2017, le CS et le Directoire ont eu l'occasion de visiter des actifs français, notamment dans la région parisienne, compte tenu de leur poids dans la répartition du portefeuille de la Société. Ils ont visité cinq sites majeurs et celui d'un concurrent et ont discuté en détail de la stratégie du Groupe et de l'évolution du marché. Le CS et le Directoire ont également tenu des réunions distinctes pendant cette visite sur la stratégie du Groupe, au cours desquelles les objectifs, les défis et les opportunités stratégiques du Groupe et les stratégies de croissance (incluant l'évolution de son orientation stratégique), du numérique et de l'informatique du Groupe ont été discutées.

### ◆ 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 comprend, entre autres, des visites de certains actifs. Le CS a accueilli le nouveau Président du CS, M. Colin Dyer, en 2017. Dans le cadre de son programme d'intégration, il a visité, avec d'autres membres du CS, chacune des régions d'implantation du Groupe et leurs principaux sites, et les principaux concurrents afin de se familiariser avec les actifs et les équipes du Groupe. Il a également visité les principaux sites de bureaux et de congrès-expositions et a rencontré les équipes dédiées.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du CS associée à une visite d'un actif du Groupe. L'année 2017 a comporté deux sessions majeures. La première a

porté sur la stratégie et les procédures en matière d'investissement avec des études de cas à l'appui. La seconde était axée sur l'innovation, la responsabilité sociale (RSE) (mise à jour de la stratégie « Better Places 2030 »), le marketing et une présentation spécifique sur les devoirs du CS dispensée par un conseil juridique externe. Les membres du CS ont également visité le Mixer, un espace de coworking inauguré en 2016, situé au siège parisien d'Unibail-Rodamco, qui vise à promouvoir la créativité et l'open innovation.

### ◆ Obligation de détention de titres des membres du Conseil de Surveillance

Conformément au Code Afep-Medef et dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du CS, l'article 3.3 du Règlement Intérieur du CS requiert que tous ses membres possèdent dans les deux ans de leur nomination, un nombre d'actions de la Société au moins égal à un montant correspondant à un an de jetons de présence en tant que membre du CS.

### 3.1.2.3. Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Conformément à l'article 5 du Règlement Intérieur du CS, le CS est doté de deux comités, le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, qui se concentrent et approfondissent 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 des comités.

#### 3.1.2.3.1. 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.

### ◆ Composition du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit, présidé par M. Jean-Louis Laurens, est composé de cinq membres tous indépendants.

2017			
Nombre de membres	Nombres Hommes/Femmes		Membres au 31 décembre 2017 et taux d'assiduité
<b>5</b>	<b>4</b> Hommes	<b>1</b> Femme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ M. Jean-Louis Laurens, 5 réunions sur 5</li> <li>◆ M. Roderick Munster, 3 réunions sur 3 <sup>(1)</sup></li> <li>◆ M. Alec Pelmore, 5 réunions sur 5</li> <li>◆ Mme Sophie Stabile, 4 réunions sur 5</li> <li>◆ M. Jacques Stern, 4 réunions sur 4 <sup>(2)</sup></li> </ul>
Pourcentage de membres indépendants <b>100 %</b>	Taux de participation <b>95 %<sup>(3)</sup></b>		
<small>(1) A rejoint le Comité d'Audit le 1<sup>er</sup> juillet 2017.            (2) A rejoint le Comité d'Audit le 2 février 2017.            (3) Incluant les membres du CS dont le mandat est arrivé à échéance au cours de l'année 2017.</small>			

Les membres du Comité d'Audit ont été sélectionnés par le CS sur la recommandation du CGNR et nommé par le CS en raison notamment de leurs solides compétences en matières financières et comptables.

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 Finances, le Directeur général adjoint Finance et la Directrice générale Fonctions Centrales participent aux réunions du Comité d'Audit, sauf décision contraire du Comité. D'autres membres du Directoire peuvent aussi 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 ou des Commissaires aux comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Groupe Fiscalité, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques du Groupe 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 quarante-huit 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 cinq reprises en 2017 (dont une réunion ad hoc et trois fois en présence des Commissaires aux comptes). Le taux d'assiduité moyen globale des membres a été de 95 %.

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, et la gestion des risques liés au passif, à l'actif net réévalué, au développement et aux opérations. Il évalue et vérifie les informations financières diffusées au public. Il veille, en outre, à la pertinence et à l'efficacité des principes comptables et financiers du Groupe, de sa politique fiscale, de son financement, de l'audit interne, de la gestion des risques et des procédures de contrôle.

Le Comité 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 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 a accès aux travaux d'estimation des actifs effectués par les évaluateurs indépendants.

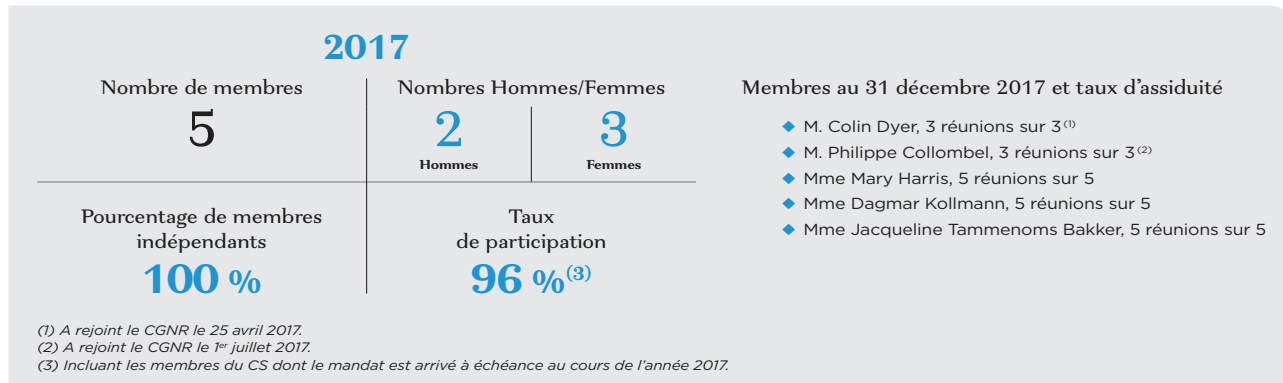
Principales responsabilités du Comité d'Audit	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au SB pour approbation en 2017
<b>Politique financière du Groupe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ revue approfondie des aspects financiers, comptables et fiscaux de l'acquisition de Westfield ;</li> <li>◆ revue du budget du Groupe 2017 ;</li> <li>◆ plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoin de financement ;</li> <li>◆ politique de distribution du dividende du Groupe et répartition et distribution annuelle des bénéfices ;</li> <li>◆ relations avec les Commissaires aux comptes ;</li> <li>◆ examen des services autres que l'audit fournis par les Commissaires aux comptes (y compris le montant des honoraires y afférents).</li> </ul>
<b>Performance financière et reporting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ;</li> <li>◆ actif net réévalué, risques et engagements hors bilan ;</li> <li>◆ mises à jour régulières des évolutions fiscales incluant les changements au niveau de l'OCDE ;</li> <li>◆ mises à jour régulières des modifications législatives et réglementaires incluant la réforme de l'audit légal.</li> </ul>
<b>Systèmes internes de contrôle et gestion des risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ plan d'audit interne pour 2017 ;</li> <li>◆ audits internes, dispositif de contrôle interne et conformité ;</li> <li>◆ gestion et cartographie des risques ;</li> <li>◆ revue axée sur des thématiques relatives à la gestion des risques (en 2017 : hygiène et sécurité, trésorerie, terrorisme, gestion des talents (recrutement et fidélisation des collaborateurs et plan de succession)) ;</li> <li>◆ mises à jour de la stratégie relative au numérique et aux systèmes d'information du Groupe, et des outils et des projets y afférents.</li> </ul>
<b>Point spécifique du Comité d'Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Comité d'Audit ;</li> <li>◆ intégration d'un nouveau membre du Comité d'Audit, M. Roderick Munsters.</li> </ul>

### 3.1.2.3.2. Comité de la Gouvernance des Nominations et des Rémunérations (CGNR)

La composition, le fonctionnement et les responsabilités du CGNR sont régis par le Règlement Intérieur du CGNR, établis par le CS.

#### ◆ Composition du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le CGNR, présidé par M. Colin Dyer, est composé de cinq membres tous indépendants.



#### ◆ Réunions du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le Président du Directoire et la Directrice générale Fonctions Centrales participent habituellement aux réunions du Comité. Le CGNR peut décider de se réunir hors la présence du Président du Directoire et/ou de la Directrice générale Fonctions Centrales. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGNR et lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CGNR se réunit sans la présence du Président du Directoire et de la Directrice générale Fonctions Centrales. Au moins une fois par an, le CGNR reçoit une présentation sur le rapport du programme de conformité au sein du Groupe par le Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion de Risques du Groupe. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du Comité. 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 CGNR, lors de sa séance suivant la tenue du Comité.

#### ◆ Activités du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

Le CGNR s'est réuni cinq fois en 2017 (y compris une réunion *ad hoc*). Le taux d'assiduité moyen global des membres a été de 96 %.

Le CGNR est chargé d'examiner et de conseiller le CS sur : (a) le profil et les critères de sélection des membres du Directoire et du CS, (b) la politique des ressources humaines de la Société dont la Politique de rémunération du Président du Directoire et de ses membres, et ses composantes (Rémunération Fixe, Rémunération Variable Annuelle, Rémunération Long Terme et autres avantages), (c) le périmètre, la composition et le fonctionnement du Directoire et du CS, (d) l'indépendance des membres du CS, (e) la nomination ou le renouvellement du mandat des membres du Directoire et/ou du CS à travers l'établissement et le suivi du plan de succession, (f) les règles et pratiques de gouvernement d'entreprise du Groupe, et (g) la gestion des carrières et la mise en place du plan de succession du Directoire et du Comité de Direction Groupe.

Le CGNR 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.

Principales responsabilités du CGNR	Principaux sujets abordés, passés en revue et/ou recommandés au CS pour approbation en 2017
<b>Gouvernance et respect de la législation et de la réglementation en vigueur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ revue annuelle du programme de conformité du Groupe (y compris le Programme anti-corruption du Groupe, la loi Sapin 2 et la mise en œuvre du Règlement européen sur la protection des données personnelles) ;</li> <li>◆ revue de la conformité du Groupe au Code Afep-Medef ;</li> <li>◆ revue annuelle de l'indépendance des membres du CS ;</li> <li>◆ confirmation de l'absence de convention réglementée ;</li> <li>◆ mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation.</li> </ul>
<b>Plan de succession</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités ;</li> <li>◆ plan de succession du CS, du Directoire et du Comité de Direction Groupe ;</li> <li>◆ recrutement et nomination des membres du CS : M. Colin Dyer (Président), M. Philippe Collombel et M. Roderick Munsters.</li> </ul>
<b>Politique de Rémunération du Groupe et évaluations de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ rémunération des membres du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels des rémunérations variables annuelles et rémunérations long terme) ;</li> <li>◆ évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du Directoire ;</li> <li>◆ évaluation annuelle du fonctionnement et de la performance du CS et du CGNR (auto-évaluation annuelle) ;</li> <li>◆ enveloppe de la rémunération long-terme 2017 et plan d'épargne entreprise.</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ revue approfondie et discussion des aspects de gouvernance et d'organisation de l'acquisition de Westfield ;</li> <li>◆ gestion des Talents ;</li> <li>◆ revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances - diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs.</li> </ul>
<b>Communication et dialogue auprès des actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ retours d'informations sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes en général et concernant plus spécifiquement la politique de gouvernance et de rémunération ;</li> <li>◆ documentation relative à l'Assemblée Générale (ordre du jour, texte des résolutions, etc.) ;</li> <li>◆ document de référence (rapport du Président du CS, Politique de rémunération, dispositif de contrôle interne, etc.).</li> </ul>

### 3.1.2.4. Évaluation du Conseil de Surveillance

#### ◆ Procédure 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 2017, l'évaluation annuelle du CS a pris la forme d'un questionnaire détaillé, envoyé préalablement à chaque membre du CS, et complété de manière confidentielle afin d'obtenir une évaluation pertinente de la performance du CS, de ses comités et de ses membres (y compris celles des Présidents du CS et de ses comités) et du fonctionnement 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 et le CGNR procèdent dans le même temps à une évaluation similaire tant sur leur composition que sur leur fonctionnement.

Enfin, afin d'assurer une évaluation objective, celles des Présidents du CS et du CGNR est menée par le Vice-Président du CS, qui en fera également la restitution en séance.

La synthèse de cette évaluation fait l'objet d'une discussion en séance du CS et également en séance du Comité d'Audit et du CGNR en présence de tous ses membres hors la présence des membres du Directoire. Une synthèse des points d'amélioration est ensuite présentée aux membres du Directoire.

#### ◆ Analyse des résultats de l'évaluation

Il ressort de l'évaluation un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Plusieurs améliorations ont été constatées par rapport à l'évaluation de l'année précédente, notamment le temps supplémentaire consacré à la stratégie et la gestion des risques, et l'obtention de rapports détaillés axés sur les thématiques relatives aux risques identifiées par le Comité d'Audit.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2018 :

- ◆ continuer à mettre l'accent sur le plan de succession du CS pour le renforcer au regard des objectifs stratégiques du Groupe ;
- ◆ poursuivre les discussions sur l'environnement concurrentiel, ainsi que les tendances du secteur d'activité et du marché en accord avec les objectifs stratégiques du Groupe ; et
- ◆ poursuivre les discussions sur les opportunités numériques et le comportement des consommateurs.

### 3.1.2.5. 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, mise sous séquestre ou liquidation ;
- ◆ fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire.

##### ◆ Déclaration des titres au nominatif

Au 31 décembre 2017, les membres du CS et du Directoire ont déclaré par écrit qu'ils détenaient la totalité de leurs actions 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 (cf. section 7.6 du Document de référence), 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 dans une autre société afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance.

Le CS et le Directoire est également soumis aux règles établies par le Code d'éthique et le programme Anti-corruption du Groupe applicables à tous les salariés du Groupe (cf. section 6.4 du Document de référence).

##### ◆ Informations sur les engagements ou 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 2017, et aucune convention précédemment autorisée ne s'est continuée au cours de cet exercice.

Ces éléments sont indiqués dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes (cf. section 5.8 du présent Document de référence).



## 3.2. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES ALLOUÉS AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

### RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

#### Lettre du Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

Chers actionnaires,

Dans le cadre du dialogue actif d'Unibail-Rodamco avec ses actionnaires, une campagne de communication et de rencontres est menée à l'attention des principaux actionnaires et des agences de conseil en vote sur le thème de la gouvernance en général et, plus particulièrement, sur la Politique de Rémunération.

2017 a été une année de réalisations exceptionnelles pour Unibail-Rodamco, avec de très bons résultats opérationnels, les livraisons réussies de cinq projets majeurs de centres de shopping et la signature de l'accord pour l'acquisition de Westfield Corporation.

Le Conseil de Surveillance (CS), sur la recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), a examiné la Politique de Rémunération applicable au Directoire pour l'exercice 2017.

Au nom du CS, je suis heureux de présenter les résultats de ces travaux sur la Politique de Rémunération de la Société que vous trouverez décrits en deux parties dans la présente section du Document de référence :

- ◆ la Politique de Rémunération décrit notre politique actuelle, soumise au vote contraignant des actionnaires, synthétise les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution applicables aux éléments de rémunération :
  - du Président du CS ;
  - des autres membres du CS ;
  - du Président du Directoire ; et
  - des autres Membres du Directoire ;
- ◆ le Rapport de Rémunération qui comporte les éléments de la rémunération due ou accordée au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire pour l'exercice fiscal 2017 et qui sera soumis à un vote des actionnaires (principe du « Say on Pay ») lors de l'Assemblée Générale 2018 (AG). Le paiement de la Rémunération Variable Annuelle (RVA) préalablement approuvée lors de notre AG 2017 (vote ex-ante) sera également soumis, pour la première fois, à un vote contraignant des actionnaires (vote ex-post) à l'AG 2018.

L'année 2017 confirme le professionnalisme des Membres du CS et du Directoire et les très bons résultats obtenus de manière constante au cours des dernières années. Au nom du CS, j'ai confiance dans l'équilibre de la structure de rémunération du Groupe et son lien indiscutable avec la performance de la Société et la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

J'attends un réel soutien de votre part lors de l'Assemblée Générale 2018.

Bien cordialement,

Colin Dyer  
Président du CGNR/Président du CS

### 3.2.1. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Le présent rapport fait partie intégrante du rapport du CS sur le rapport du Directoire. Il fournit des informations exhaustives sur les résolutions n° 25 à n° 27 soumises au vote lors de l'Assemblée Générale de 2018, conformément à l'article L. 225-82-2 du Code de commerce. La Politique de Rémunération décrite dans les présentes prendra effet à compter de son approbation par les actionnaires.

La Politique de Rémunération et l'ensemble de ses composantes ont été approuvées par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017. Elle reste globalement inchangée.

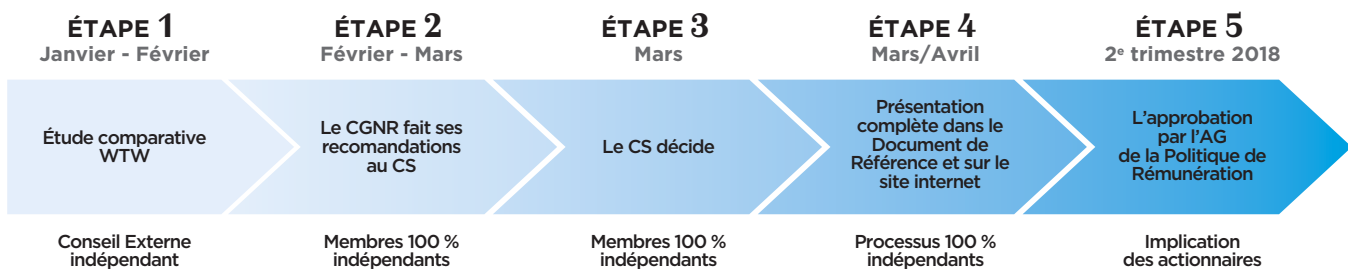
#### Gouvernance et Principes

La rémunération des membres du Directoire est déterminée par le CS, sur recommandation du CGNR et conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le CS a conçu la Politique de Rémunération du Groupe en ligne avec les meilleures pratiques de marché et les intérêts de ses actionnaires. Cette politique veille à aligner le Directoire avec la stratégie de la Société en :

- (i) établissant des niveaux de rémunération compétitifs ;
- (ii) créant un lien direct et explicite entre performance de la Société et rémunération de chaque membre du Directoire ; et
- (iii) garantissant une approche équilibrée entre performance à court terme et performance à moyen/long terme.

Le CGNR conduit l'ensemble du processus de décision sur la Rémunération du Directoire, il s'assure de sa transparence et de son indépendance.



La Politique de Rémunération du Directoire a 5 grands objectifs :



La Politique de Rémunération s'articule autour de 4 principes fondamentaux :

- ◆ **Évaluation exhaustive de la rémunération** : chaque membre du Directoire par le CGNR et le CS : tous les éléments de la rémunération sont analysés au niveau individuel et collectif afin d'assurer l'équilibre approprié. Les hausses de rémunération sont décidées en fonction de l'évolution de la Société, des missions et responsabilités supplémentaires des membres du Directoire et de la performance globale de chacun d'eux ;
- ◆ **Rémunération raisonnable et équilibrée, évaluée de manière indépendante par rapport au marché** : une étude comparative est réalisée tous les deux ans, ou de manière *ad hoc* si besoin, par le cabinet de conseil indépendant Willis Towers Watson (WTW). Cette étude tient compte des meilleures pratiques de gouvernance et des niveaux de rémunération des 3 groupes de comparaison suivants : (i) les sociétés du CAC 40, (ii) les sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable, et (iii) les sociétés immobilières cotées les « plus comparables » en Europe ;

- ◆ **Principe de la rémunération à la performance (« Pay for Performance »)** : la rémunération individuelle et liée à la performance de la Société constitue la pierre angulaire de notre Politique de Rémunération. Elle vise à aligner les intérêts des membres du Directoire avec les objectifs de création de valeur sur le long terme de la Société et de ses actionnaires ;
- ◆ **Transparence de la Politique de Rémunération** : le CS communique avec les principaux actionnaires du Groupe et les agences de conseil en vote et les rencontre régulièrement au sujet de sa Politique de Rémunération. Des efforts continus sont faits pour améliorer la communication sur les différents niveaux et principes de rémunération, notamment sur le degré d'atteinte des objectifs, afin de faciliter la compréhension des actionnaires.

## Les composantes principales de la Politique de Rémunération

Les 4 composantes principales de la rémunération du Directoire :

Composantes principales	Objectif
Rémunération Fixe (RF)	Attirer des professionnels talentueux et expérimentés grâce à un régime de rémunération compétitif qui reflète la taille et le dynamisme de l'activité
Rémunération Variable Annuelle (RVA)	Motiver et récompenser l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels annuels
Rémunération Variable Long Terme (RLT)	Fidéliser et aligner les objectifs à moyen/long terme de la Société et de ses actionnaires en termes de création de valeur
Autres avantages	Fournir l'accès aux régimes de sécurité sociale et autres avantages sociaux

## Composantes formellement exclues de la Politique de Rémunération des membres du Directoire

Rémunération exceptionnelle	Aucune
Indemnité de prise de fonction	Aucune
Indemnité contractuelle de départ	Aucune
Indemnité contractuelle de non-concurrence	Aucune
Régime de retraite complémentaire à prestations définies « retraite chapeau »	Aucun
Contrat de travail	Aucun
Contrat de prestation de services	Aucun
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	Aucun
Intéressement et participation	Aucun

### La Rémunération Annuelle Fixe (RF)

La Rémunération Annuelle Fixe est établie au début du mandat de chaque membre du Directoire.

En conformité avec le Code Afep-Medef, la Rémunération Annuelle Fixe reste en principe inchangée durant le mandat de chaque membre. À titre exceptionnel, elle peut être revue à la hausse au cours du mandat à la suite de l'élargissement du périmètre ou des responsabilités d'un membre, ou de changements significatifs survenus au sein de la Société ou du marché.

La Rémunération Annuelle Fixe est déterminée sur la base :

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

Afin d'établir une rémunération adéquate, le CS et le CGNR s'appuient sur les recommandations d'un cabinet de conseil indépendant pour comparer les pratiques du marché et adopter les meilleures pratiques de gouvernance en matière de rémunération.

Compte tenu des caractéristiques uniques d'Unibail-Rodamco parmi les sociétés du CAC 40, et comme le Groupe est de loin la plus grande société immobilière européenne cotée, une approche de comparaison mixte, à travers 3 panels de sociétés, a été adoptée en janvier 2017 pour déterminer la rémunération des membres du Directoire au début de leur mandat de 4 ans :

- ◆ Panel n° 1 : sociétés du CAC 40 ;
- ◆ Panel n° 2 : panel de 24 sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable ; et
- ◆ Panel n° 3 : panel des 12 sociétés immobilières cotées les « plus comparables » en Europe continentale :

Groupe de concurrents du secteur immobilier européen

France	◆ Altarea-Cogedim ◆ Foncière des Régions	◆ Gecina ◆ Klépierre
Allemagne	◆ Deutsche Wohnen ◆ Vonovia	
Royaume-Uni	◆ British Land ◆ Derwent London ◆ Hammerson	◆ Intu Properties ◆ Land Securities
Suisse	◆ Swiss Prime Site	

La Rémunération Annuelle Fixe des membres du Directoire reste inchangée pour 2018 jusqu'à la réalisation de la transaction avec Westfield ou, au-delà, en cas de non-réalisation de la transaction :

Fonction	Membre du Directoire	Rémunération Fixe 2017	Rémunération Fixe 2018
Président du Directoire	M. Christophe Cuvillier	1 000 000 €	1 000 000 €
Directeur général Développement	M. Olivier Bossard	480 000 €	480 000 €
Directeur général adjoint Finance	M. Fabrice Mouchel	400 000 €	400 000 €
Directrice générale Fonctions Centrales	Mme Astrid Panosyan	400 000 €	400 000 €
Directeur général Finance	M. Jaap Tonckens	650 000 €	650 000 €
Directeur général Opérations	M. Jean-Marie Tritant	600 000 €	600 000 €

(En année pleine et avant impôt sur le revenu et cotisations sociales).

## Rémunération Variable Annuelle (RVA) liée à la performance

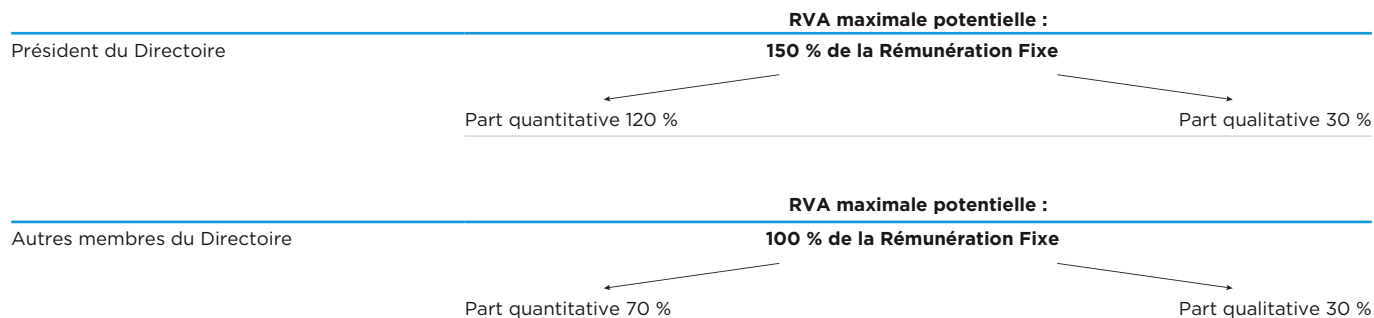
Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le paiement de la RVA est soumise à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote *ex-post*).

La RVA est plafonnée à 150 % de la Rémunération Annuelle Fixe brute pour le Président du Directoire et à 100 % pour les autres membres du Directoire.

Elle inclut deux composantes : l'une quantitative, l'autre qualitative. La répartition entre les parts quantitative et qualitative est détaillée ci-dessous :

### ◆ Structure de la RVA

La structure de la RVA a été présentée lors de l'Assemblée Générale 2016 et reste inchangée.



### ◆ Critères de performance applicable à la RVA

La **part quantitative** est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :

- ◆ une **composante « cash-flow »** proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et
- ◆ une **composante « création de valeur »** proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.

Afin d'assurer que les objectifs quantitatifs de la RVA soient parfaitement alignés avec les objectifs du Groupe communiqués aux marchés, ils sont revus périodiquement, en principe tous les trois ans, afin de les aligner sur tout changement éventuel de prévision de croissance à moyen terme communiqué par Unibail-Rodamco et/ou tout changement significatif du contexte économique ou financier.

La **part qualitative** est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels. Pour le Président du Directoire, ils sont prédéfinis et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour les autres membres du Directoire, ils sont prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR.

Ces objectifs sont établis sur la base de trois thématiques :

- ◆ **La qualité managériale (« People Developer and Engagement »)** : attirer, fidéliser, motiver et contribuer au développement professionnel de ses collaborateurs, encourager la collaboration, la diversité et l'intégration ;
- ◆ **La création de valeur (« Value Creator »)** : apporter sa contribution à la stratégie de croissance de la Société, remettre en cause et repenser les pratiques, innover et contribuer à de nouvelles activités ; et
- ◆ **Le pilotage de l'activité (« Business Operator »)** : piloter l'activité au quotidien de façon efficace et améliorer la rentabilité dans toutes les activités du Groupe.

Au moins trois objectifs de responsabilité sociale et environnementale (RSE) sont fixés pour chaque membre du Directoire.

Les membres du Directoire se voient attribuer plusieurs objectifs par thématique et ceux-ci varient d'une année sur l'autre. Le niveau d'atteinte de chaque objectif est évalué par une note de 1 à 5. Le niveau d'atteinte général est déterminé en faisant la somme des notes de chaque objectif, que l'on divise par la note maximale possible de tous les objectifs (c'est-à-dire le nombre d'objectifs multiplié par la note de 5). Le niveau cible d'atteinte de chaque objectif est une note de 4, correspondant à une atteinte de 80 %. Afin de garantir la confidentialité de ces informations, les détails de ces objectifs qualitatifs sont publiés *a posteriori*.

#### Principes de la RLT

Valeur économique potentielle maximale de l'allocation : 150 % de la Rémunération Fixe

Conditions de présence et de performance

Pas de RLT minimum garantie

Perte de l'allocation en cas de sous-performance

Même dispositif que pour tous les autres bénéficiaires du Groupe

Aucune décote

#### ◆ Conditions de performance

Depuis les attributions de 2017, l'acquisition des SO et des AP est conditionnée par l'atteinte de deux indicateurs clés de performance (KPI) ayant la même pondération.

**KPI n° 1 : Total Shareholder Return (TSR) – pour 50 % :** Performance boursière globale de l'action Unibail-Rodamco SE (dividendes réinvestis), strictement supérieure à la performance de l'indice « EPRA Eurozone Reference Index ».

Sur le long terme, le TSR reflète la performance sous-jacente de la Société et le gain pour ses actionnaires.

**KPI n° 2 : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) – pour 50 % :**

- ◆ Croissance composée du RNRPA sur la période de référence, comparant la croissance réelle (composée) des résultats sur la période de référence par rapport aux fourchettes de prévisions de croissance annuelles (composées) communiquées au marché. L'acquisition est progressive selon le principe ci-dessous :
  - 0 % si le résultat est inférieur au point bas de la fourchette,
  - 30 % au point bas de la fourchette,
  - 100 % au point haut de la fourchette,
  - acquisition linéaire entre ces deux points ;

## Rémunération Variable Long Terme (RLT) liée à la performance de la Société

Le CS considère qu'une rémunération à long terme sous la forme de Stock-Options (SO) et d'Actions de Performance (AP) est particulièrement appropriée pour aligner les intérêts du Directoire sur ceux des actionnaires. Avec plus de 300 bénéficiaires chaque année, la RLT est un élément clé de la Politique de Rémunération du Groupe et un outil de rétention efficace.

#### ◆ Principes

Le CS, sur recommandation du CGNR, détermine chaque année l'enveloppe de la RLT en tenant compte de nombreux facteurs dont (i) la performance financière générale de la Société, (ii) la performance globale du membre du Directoire, (iii) les autres composantes de la rémunération et (iv) le montant de la RLT attribué l'année précédente. Le CS définit le ratio de répartition entre les SO et les AP attribuées. Les SO et les AP sont soumises à des conditions de présence et de performance. La valeur économique maximale attribuée aux membres du Directoire est fixée à 150 % de leur Rémunération Fixe. La valeur économique est calculée conformément aux exigences IFRS. Des facteurs tels que le coût pour la Société peuvent influencer sur le ratio des SO et des AP attribuées.

- ◆ Raisons pour lesquelles la croissance de la RNRPA a été choisi comme indicateur interne : La croissance du RNRPA est l'indicateur qui reflète le mieux la performance globale de la Société et toutes les composantes de la création de valeur : Le RNRPA est, de fait, directement lié à la stratégie d'Unibail-Rodamco, fait partie intégrante de sa communication financière et est utilisé par ses actionnaires pour évaluer la performance de la Société. L'avantage du RNRPA par rapport à d'autres indicateurs est qu'il prend en compte la stratégie de gestion active du portefeuille et notamment les investissements ou cessions opportunistes. En outre, il intègre de nombreuses composantes comme la croissance des revenus locatifs nets, les gains locatifs, le coût de la dette, la gestion active du bilan, l'impact des livraisons de projets de développement (qui constituent un savoir-faire particulier d'Unibail-Rodamco et l'un des moteurs clés de sa croissance). La croissance du RNRPA reflète directement la qualité de travail du management, et est donc, de fait, l'indicateur le plus pertinent pour évaluer sa performance.



### ◆ Principales caractéristiques de la structure de la RLT

Élément	SO	AP
Acquisition + Conservation (années)	4 + 0	Résident Français : 3 + 2 Non-Résident Français : 4 + 0
Condition de performance externe (KPI n° 1 – TSR relatif) 50 % de l'allocation	TSR à la levée (min. 4 ans) > indice de référence 0 % à la moyenne ; 100 % au-dessus de la moyenne	TSR à 3 ans > indice de référence 0 % à la moyenne ; 100 % au-dessus de la moyenne
Condition de performance interne (KPI n° 2 – croissance composée du RNRPA) 50 % de l'allocation	Croissance sur 4 ans 0 % si résultat inférieur au point bas de la fourchette 30 % au point bas de la fourchette 100 % au point haut de la fourchette	Croissance sur 3 ans 0 % si résultat inférieur au point bas de la fourchette 30 % au point bas de la fourchette 100 % au point haut de la fourchette
Condition de présence	24 mois continus	24 mois continus
Obligation de conservation de titres	voir section 3.1.1.1	voir section 3.1.1.1

### ◆ Obligations relatives à la conservation et à l'investissement

Afin d'aligner les intérêts des actionnaires avec 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 titres de la Société <sup>(1)</sup>.

#### ◆ Obligation de conservation :

- lors de l'exercice de SO, les membres du Directoire doivent conserver, à titre d'investissement personnel, des actions Unibail-Rodamco SE 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) jusqu'au terme de leur dernier mandat de membre du Directoire,

- cette obligation de conservation s'entend à concurrence de l'équivalent de trois ans de Rémunération Annuelle Fixe brute pour le Président du Directoire et de deux ans pour les autres membres du Directoire ;

#### ◆ Obligation d'investissement :

- conformément au Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire doivent acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (une fois expirée la période de conservation),
- en revanche, cette règle est suspendue lorsqu'un membre du Directoire détient ou vient à détenir un nombre d'actions Unibail-Rodamco SE au moins équivalent à 50 % de sa Rémunération Annuelle Fixe brute durant une année donnée.

## Autres avantages

### ◆ Régime de Contribution Supplémentaire

Le Régime de Contribution Supplémentaire (RCS) consiste en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué et 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"> <li>◆ un montant fixe de 90 000 € ; et</li> <li>◆ un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la Rémunération Fixe annuelle brute pour l'exercice N plus la RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Autres membres du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>◆ un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la Rémunération Fixe annuelle brute pour l'exercice N plus la RVA de l'année N-1).</li> </ul>

(1) Mises en place le 10 octobre 2007 pour les Stock-Options de Performance (SO) et le 5 mars 2012 pour les Actions de Performance (AP)- décision du CS conformément à l'article L 225-185 du Code de commerce.

### ◆ Autres avantages

- ◆ Le régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein du Groupe ;
- ◆ Une assurance chômage (type GSC) ;
- ◆ Les membres du Directoire non-résidents français bénéficient d'une couverture frais de santé « expatrié » et d'une indemnité liée à leurs missions internationales (hors UE), le cas échéant ;
- ◆ Les membres du Directoire peuvent souscrire au plan d'épargne entreprise (sans l'abondement offert aux autres collaborateurs) ;
- ◆ Un véhicule de fonction (hybride ou électrique uniquement).

### Clawback/Malus

La mise en œuvre effective d'un dispositif de « clawback » pose des questions complexes de droit fiscal et de droit du travail. Néanmoins, le CS, sur recommandation du CGNR, a cherché à mettre en place un mécanisme de « clawback » adapté au contexte juridique français, afin d'aligner les politiques du Groupe sur les plus hauts standards de gouvernance d'entreprise.

En conséquence, le Code d'éthique du Groupe a été révisé pour permettre 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 CGNR, évaluerait la performance du Membre du Directoire concerné et prendrait les mesures appropriées concernant le paiement de la RVA et les RLT, y compris l'annulation de tous droits sur des SO ou AP non encore acquises par le membre du Directoire concerné (Malus).

### 3.2.2. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le montant annuel des jetons de présence des membres du CS a pour but d'attirer et de fidéliser des professionnels de qualité dotés d'une expertise et d'une expérience conformes aux attentes de notre Groupe. Ils devront être ou avoir été membres de l'équipe de direction d'une société similaire, au moins par sa taille, à Unibail-Rodamco.

Le montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du CS est fixé par ce dernier, sur recommandation du CGNR. Le montant des jetons de présence du Président du Conseil est fixé

en son absence. Ces jetons de présence sont intégrés dans l'enveloppe autorisée par l'Assemblée Générale<sup>(1)</sup>. Afin de garantir une rémunération raisonnable tout en attirant et fidélisant des membres de formations, expériences et origines diverses, une analyse est réalisée par un cabinet de conseil indépendant. Cette analyse a pour objet de comparer les jetons de présence des administrateurs indépendants et des Présidents originaires de pays d'où proviennent les membres du CS ou dans lesquels ils ont développé une réelle expérience (France, Pays-Bas, Allemagne, États-Unis et Royaume-Uni). Le montant individuel annuel des jetons de présence alloués aux membres du CS est conçu pour n'être révisé qu'à intervalles très espacés, sous la supervision du CGNR. Ce montant peut être revu en cas de changements significatifs survenus au sein de la Société ou du marché.

Dans un environnement international de plus en plus concurrentiel, tous les membres du CS perçoivent également une indemnité pour déplacement à l'étranger, pour le temps passé en tant que membres du CS en dehors de leur pays de résidence.

La participation du Président aux séances du CS est bien entendu obligatoire. Celle des autres membres est également essentielle au bon fonctionnement du CS et de ses comités. En conséquence, une proportion significative (67 %) du montant individuel annuel des jetons de présence perçus par les membres (hormis le Président) est variable et dépend de leur participation aux réunions du CS et des comités. Par ailleurs, une règle de présence physique s'applique à cette proportion variable : chaque membre ne pourra assister par conférence téléphonique à plus de 30 % des réunions prévues. Au-delà, la part variable des jetons de présence sera perdue.

Afin de garantir un degré élevé de supervision et de contrôle de la stratégie de la Société et d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel, les membres du CS n'ont pas le droit de percevoir de rémunération liée à la performance de la Société.

Afin de mieux aligner les intérêts des membres du CS et des actionnaires, chacun des membres du CS est tenu de détenir, dans les deux années suivant sa nomination, un nombre d'actions d'une valeur au moins égale à un an de jetons de présence.

L'enveloppe totale des jetons de présence du CS autorisée par l'Assemblée Générale n'a pas été modifiée depuis son approbation le 26 juin 2007. En plus des jetons de présence du Président du CS, et afin de disposer de la flexibilité nécessaire pour (i) le recrutement d'un membre supplémentaires, (ii) la tenue de réunions ad hoc et (iii) des déplacements, l'enveloppe des jetons de présence du CS est désormais fixée à 980 000 euros.

La Politique actuelle de Rémunération du CS a été approuvée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, sauf en ce qui concerne l'enveloppe mentionnée dans le paragraphe ci-dessus. Elle demeurera inchangée jusqu'à la réalisation de la transaction avec Westfield ou, au-delà, en cas de non-réalisation de la transaction.

(1) Ces montants peuvent (le cas échéant), inclure des jetons de présence supplémentaires attribués en raison de certaines tâches réalisées sur demande du CS, dans la limite de l'enveloppe de jetons de présence.

Rémunération des membres du CS <sup>(1)</sup>		
2018		
Montant annuel des jetons de présence du Président du CS	180 000 €	
Montant annuel des jetons de présence des autres membres du CS	60 000 €	
	Partie fixe (33 %)	Partie variable (67 %) en fonction de l'assiduité
	20 000 €	40 000 €
Jetons de présence supplémentaires du Vice-Président du CS	15 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des Présidents des comités	15 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des membres des comités	15 000 €	
	Partie fixe (33 %)	Partie variable (67 %) en fonction de l'assiduité
	5 000 €	10 000 €
Indemnité pour déplacement (en Europe)	1 500 € par événement	
Indemnité pour déplacement (hors Europe)	3 000 € par événement	
Rémunération Variable Annuelle	Aucune	
Rémunération Variable Long terme ou rémunération liée à la performance de la Société	Aucune	
Rémunération exceptionnelle	Aucune	
Indemnité de prise de fonction	Aucune	
Indemnité contractuelle de départ	Aucune	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	Aucune	
Retraite	Aucune	
Autres avantages	Aucun	

(1) Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales.

### 3.2.3. RAPPORT SUR LES RÉMUNÉRATIONS DE L'ANNÉE FISCALE 2017 – SAY ON PAY

#### 3.2.3.1. Rapport sur les Rémunérations du Directoire au titre de l'année fiscale 2017 – Say on Pay

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, les éléments de rémunération ci-après, dus ou attribués, au titre de l'exercice 2017 au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire sont soumis à l'approbation des actionnaires.

Afin de bien appréhender la RVA 2017 du Directoire, il est important de prendre en considération les éléments suivants :

- ◆ la part quantitative :

L'année 2017 a été une année exceptionnelle pour Unibail-Rodamco, avec de très bons résultats opérationnels, la livraison réussie de cinq projets de développement majeurs et l'accord portant sur l'acquisition de Westfield Corporation. Les résultats de 2017 ont enregistré une forte croissance (+ 7,2 %) du RNRPA, dépassant les perspectives pour l'année annoncées en février 2017, et une solide création de valeur de + 14,7 % dépassant la borne haute de l'objectif pour ce critère ;

- ◆ la part qualitative :

Les objectifs qualitatifs prédéfinis au début de 2017 intégraient différents objectifs stratégiques pour chacun des

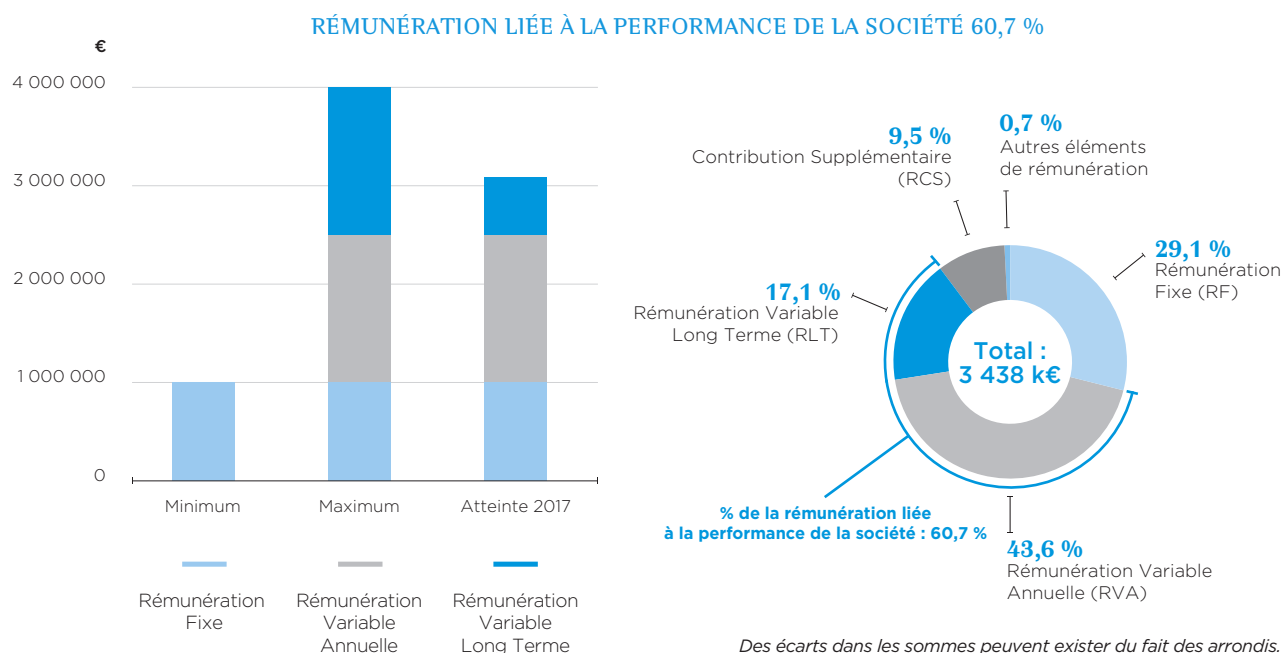
membres du Directoire. En ce qui concerne l'acquisition de Westfield, aucun objectif précis n'avait été prédéfini en début d'année. Compte tenu de l'ampleur de l'acquisition, pour une valeur de 24,7 milliards US\$, une importante contribution additionnelle de chacun des membres du Directoire a été nécessaire pour assurer l'analyse de cette opportunité et pour garantir le processus approfondi de « due diligence » avant l'approbation de la transaction par le CS. Ce travail incluait notamment : une analyse actif par actif et locataire par locataire sur la base d'un plan stratégique à 5 ans et ce, pour chacun des 35 actifs américains et britanniques ; l'examen des projets de développement de Westfield ; d'un nombre important d'accords de joint-ventures, de contrats et de documents de financement ; l'analyse de l'organisation de Westfield pour évaluer les synergies potentielles ; le développement des synergies attendues en terme de coûts et de revenus ; la préparation et l'analyse de l'organisation potentielle du nouveau groupe ; la revue de documents juridiques et des demandes de rescrits auprès des autorités fiscales françaises et néerlandaises ; l'examen des comptes de Westfield ; la négociation des conditions de l'accord, de l'accord de mise en œuvre et des documents connexes ; la négociation du prêt-relais et de la syndication.

En conséquence, compte tenu de cet engagement très important et du travail considérable requis au cours du second semestre 2017 pour préparer l'acquisition de Westfield en plus de leurs objectifs prédéfinis début 2017, le CS, sur recommandation du CGNR, a décidé d'inclure, pour chaque membre du Directoire, un objectif qualitatif additionnel, le plafond de la RVA qualitative restant inchangé à 30 % de la RF. Le tableau ci-dessous fournit quelques exemples de réalisations d'objectifs qualitatifs pour chaque membre du Directoire.

## Objectifs qualitatifs atteints en 2017

<b>M. Christophe Cuvillier</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Une année de réalisations remarquables (par exemple : RNRPA supérieur aux perspectives annoncées en début d'année, coûts administratifs sous contrôle, livraisons clés, coût de financement à un niveau historiquement bas).</li> <li>◆ Plan de succession préparé et mis en œuvre en France, en Allemagne et en Espagne.</li> <li>◆ Better Places 2030 : Progrès significatifs grâce à des partenariats fructueux (par exemple Engie, start-ups RSE identifiées grâce à UR Link) ; engagements publics et rencontres avec des enseignes clés sur la stratégie LED.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : Préparation, négociation, soumission au CS et signature de l'accord d'acquisition de Westfield Corporation.</li> </ul>
<b>M. Olivier Bossard</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Une année exceptionnelle en matière de livraisons : 5 projets réalisés dans les délais prévus, sans écart majeur avec le budget (Centrum Chodov, Wroclavia, Carré Sénart, Glories et Parly 2).</li> <li>◆ Principales étapes atteintes sur les projets post-2019 spécifiquement sur les autorisations administratives (Gaité, Velizy 2, Sisters, Triangle).</li> <li>◆ Better Places 2030: Initiatives de réduction de l'empreinte carbone mises en œuvre pour la construction, telles que le « 100 % LED » dans la documentation d'appel d'offres ; méthodologie d'évaluation de l'impact carbone définie et appliquée à tous les projets de développement en phase de conception ; pilotes mis en place sur le ciment à faible teneur en carbone et le système de production d'énergie partagée.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : examen des projets de développement de Westfield ; examen des accords de joint-ventures, des contrats et des documents de financement.</li> </ul>
<b>M. Fabrice Mouchel</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un coût moyen de la dette historiquement bas de 1,4 % et une maturité moyenne portée à 7,2 ans.</li> <li>◆ Confirmation de S&amp;P et Fitch pour la notation long terme du Groupe au niveau « A » avec une perspective stable, et notation à court terme à « A - 1 » et « F 1 » respectivement.</li> <li>◆ Better Places 2030: Signature de la première ligne de crédit renouvelable « verte » en Europe pour un montant total de 650 M€ ; sensibilisation accrue de la communauté ISR.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : préparation du financement, négociation du prêt-relais et syndication ; négociation avec les agences de notation.</li> </ul>
<b>Mme Astrid Panosyan</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Internationalisation accrue du Groupe (candidats internationaux aux fonctions <i>corporate</i> et programmes de développement des talents, mobilités géographiques).</li> <li>◆ Renforcement de l'infrastructure digitale et informatique, des applications métiers et des mesures de sécurité informatique.</li> <li>◆ Nouveaux programmes de lutte contre la corruption et de protection des données mis en place conformément aux nouvelles exigences légales.</li> <li>◆ Better Places 2030: Déploiement réussi sur les fonctions majeures du Groupe avec une nouvelle gouvernance ; objectifs RSE intégrés dans les objectifs de RVA pour les membres du Directoire et les cadres dirigeants ; 42 % de taux de participation des employés pour les premières initiatives de volontariat du Groupe.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : revue de l'organisation de Westfield pour évaluer les synergies potentielles ; préparation et analyse de l'organisation potentielle du nouveau Groupe ; négociation de l'Accord de mise en place.</li> </ul>
<b>M. Jaap Tonckens</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réussite des désinvestissements prévus (710 M€ avec une prime moyenne de + 15,0 % au-dessus de la dernière valeur d'expertise non affectée).</li> <li>◆ Sensibilisation active des actionnaires (plus de 60 % de l'actionnariat rencontré).</li> <li>◆ Better Places 2030: Mise en place d'indicateurs de performance clés en matière de RSE dans les processus de plan à 5 ans et des comités d'investissement.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : coordination du travail des banques conseils et de l'équipe d'investissement ; préparation du travail d'évaluation et de calcul de synergies ; déclarations fiscales auprès des autorités françaises et néerlandaises ; examen des comptes de Westfield ; négociation des conditions de l'Accord de mise en place et des documents annexes ; présentation aux investisseurs et <i>roadshow</i>.</li> </ul>
<b>M. Jean-Marie Tritant</b>	<p><b>Parmi les objectifs les plus significatifs atteints :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réalisation du budget 2017 sur les indicateurs clés de performance : augmentation des LMG, taux de rotation et Enseignes internationales « premium » supérieurs au budget ; croissance des loyers nets en ligne avec le budget.</li> <li>◆ Stratégie digitale déployée à travers de nouvelles fonctionnalités data et CRM : refonte du programme de fidélisation de la clientèle (+ 1,8 M de nouveaux membres, dont 85 % via les canaux digitaux contre seulement 37 % en 2016) ; déploiement du nouvel outil CRM B2C.</li> <li>◆ Better Places 2030: Toutes les régions désormais alimentées en électricité verte ; 146 partenariats LED signés avec des locataires (15,6 % de la surface locative des centres commerciaux) ; 27 centres commerciaux impliqués dans des initiatives de volontariat d'entreprise.</li> <li>◆ Réalisation additionnelle liée à l'acquisition de Westfield : analyse actif par actif et locataire par locataire sur la base d'un plan stratégique à cinq ans, pour chacun des 35 actifs américains et britanniques ; examen des projets de développement de Westfield ; d'un nombre important d'accords de joint-venture ; analyse de l'organisation de Westfield pour évaluer les synergies potentielles ; développement des synergies attendues en termes de revenus.</li> </ul>

◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire, (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 5).**



Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	1 000 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars, 2017, sur recommandation du CGNR. À ce niveau de rémunération, l'étude comparative réalisée par WTW en janvier 2017 a montré que la RF du Président se situe dans le deuxième quartile par rapport aux sociétés du CAC 40 et à la médiane des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable. Alors qu'Unibail-Rodamco est de loin la plus grande société immobilière européenne cotée en termes de capitalisation boursière, de taille de portefeuille et de nombre de projets de développement, la RF de son Président se situe dans le troisième quartile du panel des concurrents du secteur immobilier européen. Voir section 3.2.1 pour plus de détails sur les panels.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	1 500 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 150 % de la RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA du Président du Directoire est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 120 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• Une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

**Part quantitative de la RVA brute 2017**

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	600 000 € (60 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	555 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	600 000 € (60 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	735 000 €
<i>Avant application du plafond</i>					1 290 000 €
<b>Après application du plafond de 120 % de la RF</b>					<b>1 200 000 €</b>

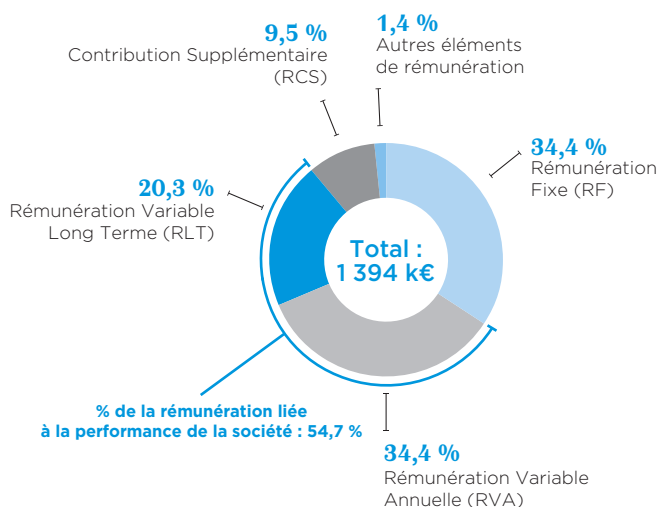
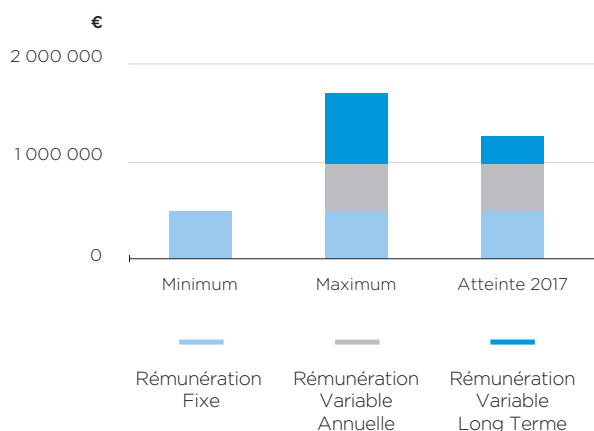
Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 95 %. Lorsque l'on intègre l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 110 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 300 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 1 500 000 €, soit 150 % de sa RF (contre 148,7 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme – RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	588 272 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Président du Directoire ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 58,8 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) – pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que le Président du Directoire est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>M. Cuvillier s'est vu attribuer 42 500 SO, d'une valeur économique de 301 907 €, par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>L'attribution de SO au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale de SO pour un même exercice. En 2017, le Président du Directoire a reçu 6,9 % du nombre total des SO attribuées.</p> <p><b>AP</b></p> <p>M. Cuvillier s'est vu attribuer 2 766 AP, d'une valeur économique de 286 365 €, par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p>L'attribution d'AP au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale d'AP pour un même exercice. En 2017, le Président du Directoire a reçu 6,9 % du nombre total des AP attribuées.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire – RCS	325 919 €	<p>M. Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 90 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
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 de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	24 212 €	M. Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.



◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Olivier BOSSARD, Directeur général Développement et membre du Directoire (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 6).**



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

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	480 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. La Rémunération a été établie sur la base d'une étude comparative réalisée par WTW sur les trois panels de comparaison utilisés par le Groupe et décrits dans la Politique de Rémunération 2017. Pour plus d'information sur les panels de comparaison, voir section 3.2.1.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails.	480 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 100 % de la RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 70 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

Part quantitative de la RVA brute 2017

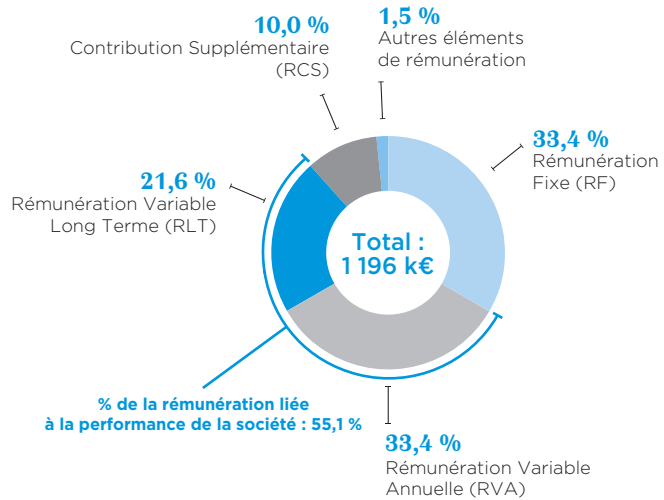
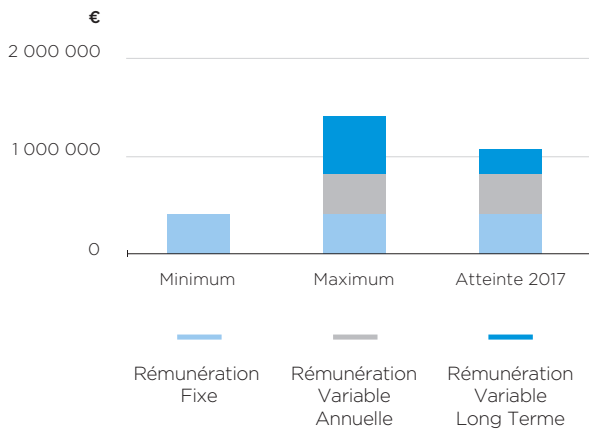
Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	168 000 € (35 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	156 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	168 000 € (35 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	205 800 €
<i>Avant application du plafond</i>					361 800 €
<b>Après application du plafond de 70 % de la RF</b>					<b>336 000 €</b>

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 88,4 %. Si l'on inclut l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 103,4 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 144 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 480 000 € soit 100 % de sa RF (contre 97 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	282 300 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Développement ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 58,8 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) - pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que le Directeur général Développement est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>M. Bossard s'est vu attribuer 20 400 SO, d'une valeur économique de 144 915 €, par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p><b>AP</b></p> <p>M. Bossard s'est vu attribuer 1 327 AP pour une valeur économique de 137 385 €, par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	131 800 €	<p>M. Bossard ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Bossard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	19 788 €	M. Bossard bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Fabrice MOUCHEL, Directeur général adjoint Finance, et membre du Directoire (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 6).**



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

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	400 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. La Rémunération a été établie sur la base d'une étude comparative réalisée par WTW sur les trois panels de comparaison utilisés par le Groupe et décrits dans la Politique de Rémunération 2017. Pour plus d'information sur les panels de comparaison, voir section 3.2.1.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	400 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 100 % de la RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 70 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

Part quantitative de la RVA brute 2017

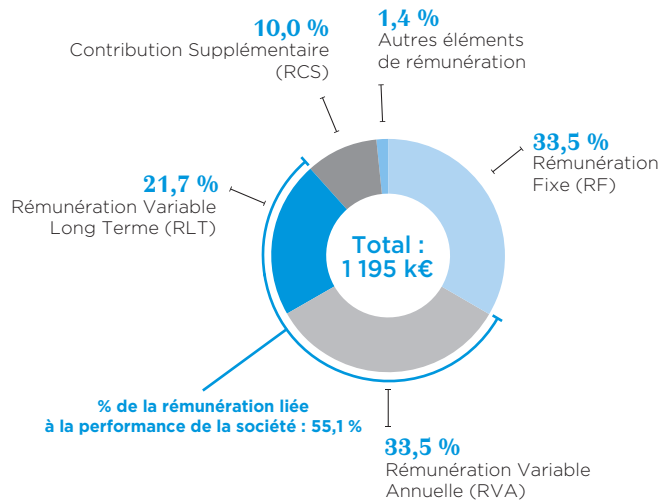
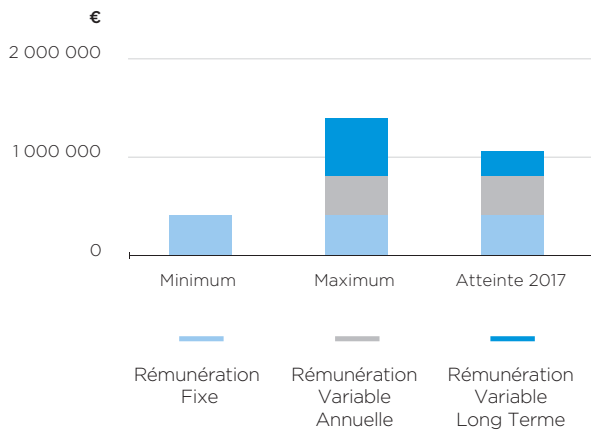
Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	140 000 (35 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	130 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	140 000 € (35 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	171 500 €
<i>Avant application du plafond</i>					301 500 €
<b>Après application du plafond de 70 % de la RF</b>					<b>280 000 €</b>

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 93,8 %. Lorsque l'on intègre l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 108,8 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 120 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 400 000 €, soit 100 % de sa RF (contre 97 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	258 835 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général adjoint Finance ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 64,7 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) - pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que le Directeur général adjoint Finance est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>M. Mouchel s'est vu attribuer 18 700 SO, pour une valeur économique de 132 839 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p><b>AP</b></p> <p>M. Mouchel s'est vu attribuer 1 217 AP, pour une valeur économique de 125 996 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	119 920 €	<p>M. Mouchel ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Mouchel bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	17 366 €	M. Mouchel bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à Mme Astrid PANOSYAN, Directrice Général Fonctions Centrales et membre du Directoire (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 6).**



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

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	400 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR.  La Rémunération a été établie sur la base d'une étude comparative réalisée par WTW sur les trois panels de comparaison utilisés par le Groupe et décrits dans la Politique de Rémunération 2017. Pour plus d'information sur les panels de comparaison, voir section 3.2.1.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	400 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 100 % de sa RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 70 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

Part quantitative de la RVA brute 2017

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	140 000 € (35 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	130 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	140 000 € (35 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	171 500 €
<i>Avant application du plafond</i>					301 500 €
<b>Après application du plafond de 70 % de la RF</b>					<b>280 000 €</b>

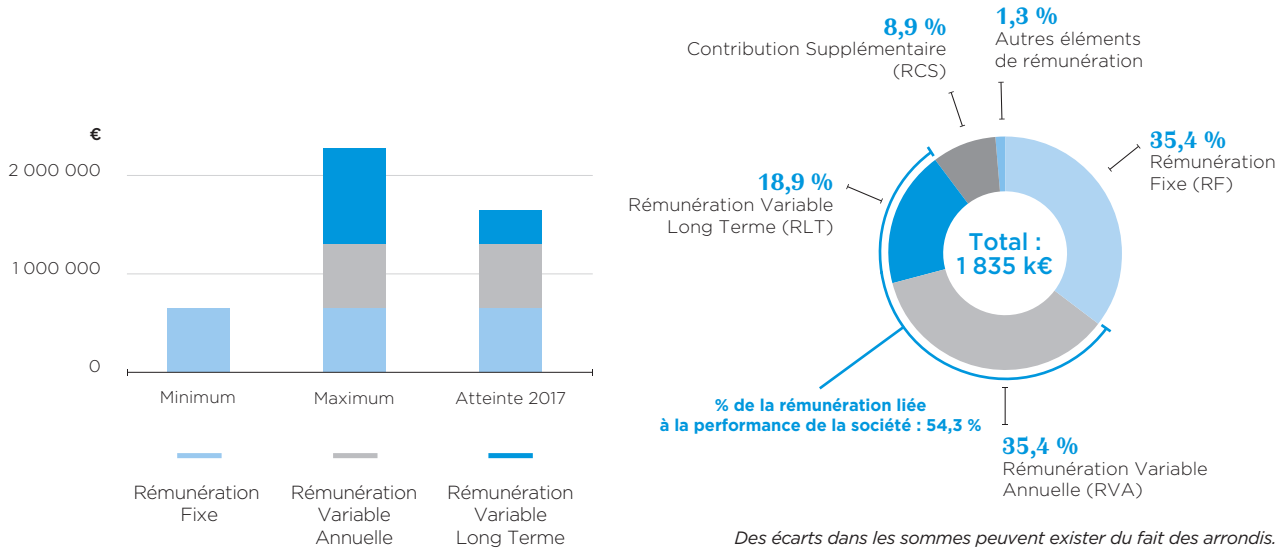
Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 90,5 %. Lorsque l'on intègre l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 105,5 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 120 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 400 000 €, soit 100 % de sa RF (contre 96,8 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	258 835 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées à la Directrice générale Fonctions Centrales ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 64,7 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) - pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que la Directrice générale Fonctions Centrales est astreint à des obligations de conservation de titres et obligation d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>Mme Panosyan s'est vu attribuer 18 700 SO, pour une valeur économique de 132 839 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p><b>AP</b></p> <p>Mme Panosyan s'est vu attribuer 1 217 AP, pour une valeur économique de 125 996 € par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	119 855 €	<p>Mme Panosyan ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	Mme Panosyan bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	16 794 €	Mme Panosyan bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.



◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Jaap TONCKENS, Directeur général Finance et membre du Directoire (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 6).**



Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	650 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. La Rémunération a été établie sur la base d'une étude comparative réalisée par WTW sur les trois panels de comparaison utilisés par le Groupe et décrits dans la Politique de Rémunération 2017. Pour plus d'information sur les panels de comparaison, voir section 3.2.1.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	650 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 100 % de la RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 70 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

Part quantitative de la RVA brute 2017

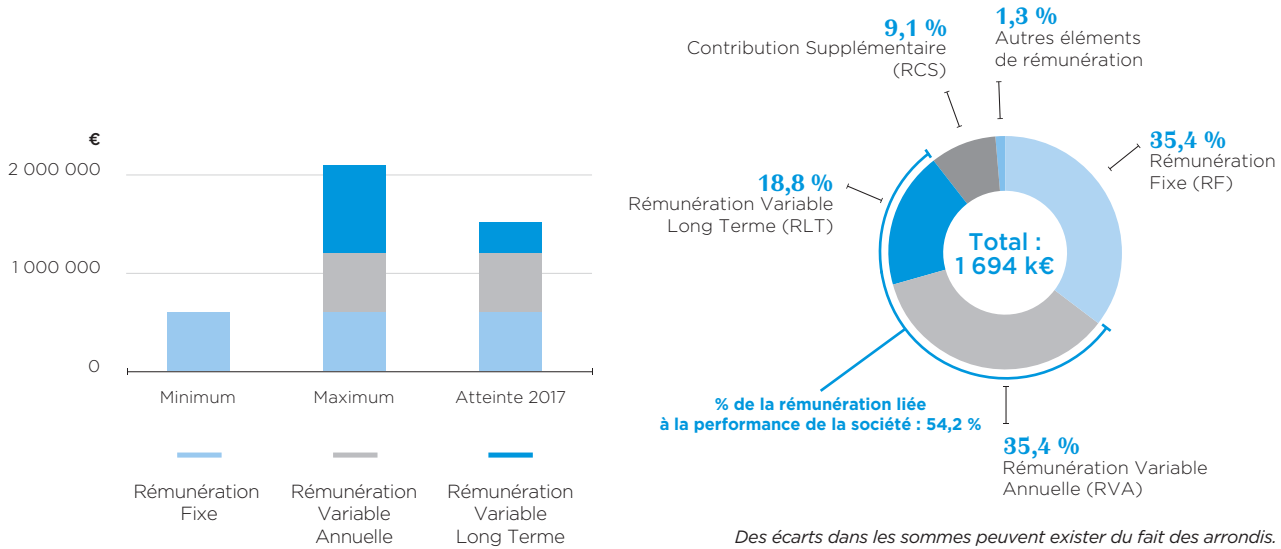
Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	227 500 € (35 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	211 250 €
« Value Creation »	+ 12 %	227 500 € (35 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	278 688 €
<i>Avant application du plafond</i>					489 938 €
<b>Après application du plafond de 70 % de la RF</b>					<b>455 000 €</b>

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 92,6 %. Lorsque l'on intègre l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 107,6 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 195 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 650 000 €, soit 100 % de sa RF (contre 98 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	346 935 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Finance ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 53,3 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) - pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que le Directeur général Finance est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>M. Tonckens s'est vu attribuer 25 500 SO, pour une valeur économique de 181 144 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p><b>AP</b></p> <p>M. Tonckens s'est vu attribué 1 659 AP, pour une valeur économique de 165 791 € par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 4 ans et sans période de conservation, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	163 895 €	<p>M. Tonckens ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a <sup>(1)</sup>	n/a
Avantages en nature	23 790 €	M. Tonckens bénéficie d'une couverture frais de santé expatrié et d'une indemnité liée à ses missions internationales (hors UE).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

◆ **Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 à M. Jean-Marie TRITANT, Directeur général Opérations et membre du Directoire (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 6).**



Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Annuelle Fixe (RF) (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	600 000 €	La RF brute a été arrêtée par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. La Rémunération a été établie sur la base d'une étude comparative réalisée par WTW sur les trois panels de comparaison utilisés par le Groupe et décrits dans la Politique de Rémunération 2017. Pour plus d'information sur les panels de comparaison, voir section 3.2.1.
Rémunération Variable Annuelle - RVA (versée au titre de l'exercice 2017) Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails	600 000 €	La RVA brute a été arrêtée par le CS du 5 mars 2018 sur recommandation du CGNR. La RVA est plafonnée à 100 % de sa RF, et inclut une composante qualitative pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché. La RVA est donc composée de deux parties : une part <b>quantitative</b> et une part <b>qualitative</b> . La <b>part quantitative</b> , plafonnée à 70 % de sa RF, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>composante « cash-flow »</b> proportionnelle à la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA), éventuellement retraité de l'impact des cessions significatives en ligne avec la communication financière du Groupe. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) ; et</li> <li>• une <b>composante « création de valeur »</b> proportionnelle à la croissance de l'actif net réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Une réalisation de 100 % est atteinte lorsque cette composante augmente de + 12 %.</li> </ul>

Part quantitative de la RVA brute 2017

Composantes	Objectif déclenchant une atteinte de 100 %	Montant en numéraire à l'atteinte de cet objectif	Performance effective en 2017	% d'atteinte de l'objectif	Montant en numéraire de la part quantitative 2017
« Cash Flow »	+ 8 %	210 000 € (35 % de la RF)	+ 7,2 %	90 %	195 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	210 000 € (35 % de la RF)	+ 14,7 %	123 %	257 250 €
<i>Avant application de la plafond</i>					452 250 €
<b>Après application du plafond de 70 % de la RF</b>					<b>420 000 €</b>

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2017 a enregistré une forte croissance du RNRPA de + 7,2 %, supérieure aux perspectives annoncées en février 2017, et une très forte création de valeur, de + 14,7 %.</p> <p>La part <b>qualitative</b>, plafonnée à 30 % de sa RF, est déterminée selon l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le CS, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Suite à l'évaluation du CS, sur recommandation du CGNR, le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs 2017 ressort à 91,5 %. Lorsque l'on intègre l'atteinte de l'objectif additionnel lié à l'acquisition de Westfield, la composante qualitative s'élève à 106,5 %, qui, après application du plafond, est ramenée à 100 %. Il en résulte une part qualitative de la RVA au titre de 2017 de 180 000 €.</p> <p>La RVA totale 2017 ressort à 600 000 €, soit 100 % de sa RF (contre 97,7 % de sa RF en 2016).</p>
Rémunération Variable Long terme - RLT : Stock-Options de Performance (SO) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2017) (valeur économique à la date d'attribution en norme IFRS 2 sur la base de l'évaluation du cabinet Willis Towers Watson) <i>Se reporter à la section 3.2.1 pour plus de détails</i>	317 704 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SO et des AP attribuées au Directeur général Opérations ne doit pas excéder 150 % de sa RF. En 2017, la valeur économique de la RLT s'élevait à 52,9 % de sa RF.</p> <p>Les SO et les AP au titre de 2017 seront acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une condition de présence continue de 2 années ;</li> <li>• une condition de performance externe : le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) - pour 50 % : Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence ; et</li> <li>• une condition de performance interne : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) pour 50 % : réalisation du budget composé de la croissance du RNRPA.</li> </ul> <p>Il est rappelé que le Directeur général Opérations est astreint à des obligations de conservation de titres et d'investissement en actions décrites dans la section 3.2.1 de la Politique de Rémunération.</p> <p><b>SO</b></p> <p>M. Tritant s'est vu attribuer 22 950 SO, pour une valeur économique de 163 030 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SO sont attribuées sans aucune décote et ne peuvent être exercées qu'à l'expiration d'une période d'indisponibilité de 4 ans, sous réserve du respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p> <p><b>AP</b></p> <p>M. Tritant s'est vu attribuer 1 494 AP, pour une valeur économique de 154 674 €. par le CS du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les AP sont soumises à une période d'acquisition de 3 ans et à une période de conservation de 2 ans, et sont assujetties au respect des conditions de présence et de performance décrites ci-dessus.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	153 860 €	<p>M. Tritant ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du RCS consistant en une contribution annuelle 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"> <li>• un montant fixe de 45 000 € ; et</li> <li>• un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit sa RF de l'année N plus sa RVA de l'année N-1).</li> </ul>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Tritant bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	22 015 €	M. Tritant bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ». n/s signifie « non significatif ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

### 3.2.3.2. Rapport sur la Rémunération du Conseil de Surveillance

#### ◆ Rémunération du Président du CS pour l'année 2017 (Assemblée Générale 2018 – résolution n° 7 et 8)

- ◆ M. Rob ter Haar (Président du CS - mandat ayant pris fin le 25 avril 2017) et M. Colin Dyer - (Président du CS - mandat ayant commencé le 25 avril 2017)

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Fixe	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération Variable Annuelle - RVA	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération Variable Long terme - RLT ou toute rémunération en lien avec la performance de la Société.	n/a <sup>(1)</sup>	
Régime de Contribution Supplémentaire - RCS	n/a <sup>(1)</sup>	
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a <sup>(1)</sup>	
Avantages en nature	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Rémunération exceptionnelle	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité de prise de fonction	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de départ	n/a <sup>(1)</sup>	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de travail	n/a <sup>(1)</sup>	
Contrat de prestations de services	n/a <sup>(1)</sup>	
Jetons de présence pour des mandats intra-Groupe	n/a <sup>(1)</sup>	
Intéressement et Participation	n/a <sup>(1)</sup>	

n/a signifie « non applicable ».

(1) Élément qui ne fait pas partie de la Politique de Rémunération.

Président du CS - Période du 25/04/2017 au 31/12/2017 M. Colin Dyer (mandat ayant commencé le 25 avril 2017)	2016 <sup>(1)</sup>	2017 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence du Président du CS	-	135 000 €
Jetons de présence du Président du CGNR	-	51 000 € <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>-</b>	<b>186 000 €</b>

(1) Avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger).

(2) Y compris indemnité pour déplacement hors pays de résidence.

Président du CS - Période du 1/01/2017 au 25/04/2017 M. Rob ter Haar (mandat terminé le 25 avril 2017)	2016 <sup>(1)</sup>	2017 <sup>(1)</sup>
Jetons de présence du Président du CS	150 000 €	90 000 €
Jetons de présence du Président du CGNR	20 000 €	18 500 € <sup>(2)</sup>
<b>TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE</b>	<b>170 000 €</b>	<b>108 500 €</b>

(1) Avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger).

(2) Y compris indemnité pour déplacement hors pays de résidence.

### ◆ Rémunération des membres du CS pour les années fiscales 2016 et 2017

Membres du CS	2016 <sup>(1)</sup>	2017 <sup>(1)</sup>
M. Philippe Collombel <sup>(2)</sup>	n/a	50 167 €
Mme Mary Harris	65 643 €	84 000 €
Mme Dagmar Kollmann	72 800 €	79 556 €
M. Jean-Louis Laurens	85 950 €	105 000 €
M. Roderick Munsters <sup>(2)</sup>	n/a	62 111 €
M. Alec Pelmore	71 450 €	87 000 €
Mme Sophie Stabile	60 243 €	88 111 € <sup>(7)</sup>
M. Jacques Stern <sup>(3)</sup>	38 829 €	83 500 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	64 643 €	81 056 €
M. Yves Lyon Caen <sup>(4)</sup>	45 629 €	18 944 €
M. Frans Cremers <sup>(5)</sup>	28 364 €	n/a
M. François Jaclot <sup>(5)</sup>	27 657 €	n/a
M. José Luis Duran <sup>(6)</sup>	34 971 €	n/a
<b>TOTAL (HORS JETONS DE PRÉSENCE DU PRÉSIDENT)</b>	<b>596 179 €</b>	<b>739 445 €</b>
<i>Pourcentage de l'enveloppe annuelle approuvée en AG</i>	<i>68,13 %</i>	<i>84,50 %</i>

(1) Y compris indemnité pour déplacement hors pays de résidence, s'il y a lieu et avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger ou 36,5 % résident français).

(2) Mandat ayant commencé le 25 avril 2017.

(3) Mandat ayant commencé le 21 avril 2016.

(4) Mandat ayant pris fin le 25 avril 2017.

(5) Mandat ayant pris fin le 21 avril 2016.

(6) Mandat ayant pris fin le 4 octobre 2016.

(7) Y compris les jetons de présence additionnels pour des tâches spécifiques liées à la transaction Westfield.

n/a signifie "non applicable"

### 3.2.4. TABLEAUX SYNOPTIQUES DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et aux recommandations du Code d'Afep-Medef sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages ci-après présentent :

- ◆ la rémunération brute reçue au titre des exercices 2013 à 2017, 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 2016 et 2017 respectivement, incluant la RVA qui a été versée durant l'année N, mais qui était due au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).



### 3.2.4.1. RF, RVA, RLT et autres avantages attribués aux membres du Directoire au titre des exercices considérés (Tableau n° 1 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Y compris les RVA dues au titre de l'exercice N et payés au cours de l'exercice N + 1, après publication des résultats de l'exercice N.

#### M. Christophe Cuvillier <sup>(1)</sup>

Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)

(Directeur général Opérations entre 1<sup>er</sup> juin 2011 et le 25 avril 2013)

	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	756 364 €	850 504 €	882 654 €	913 988 €	1 000 000 €
Incentive court terme (RVA)*	867 441 €	962 099 €	1 323 981 €	1 359 192 €	1 500 000 €
Retraite	200 000 €	269 400 €	274 475 €	313 797 €	325 919 €
Autres avantages	20 470 €	20 796 €	20 772 €	21 209 €	24 212 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>1 844 275 €</b>	<b>2 102 799 €</b>	<b>2 501 882 €</b>	<b>2 608 186 €</b>	<b>2 850 131 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	52,2 %	14,0 %	19,0 %	4,2 %	9,3 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	337 875 €	307 717 €	349 737 €	359 522 €	301 907 €
Variation année N vs N-1 (en %)	64,4 %	-8,9 %	13,7 %	2,8 %	-16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	155 140 €	184 652 €	242 547 €	261 654 €	286 365 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 337 290 €</b>	<b>2 595 168 €</b>	<b>3 094 166 €</b>	<b>3 229 362 €</b>	<b>3 438 403 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	54,0 %	11,0 %	19,2 %	4,4 %	6,5 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(1) Membre du Directoire depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé Président du Directoire à compter du 25 avril 2013. Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

#### M. Olivier Bossard <sup>(2)</sup>

Directeur général Développement  
(depuis le 25 avril 2013)

	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	272 727 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €	480 000 €
Incentive court terme (RVA)*	204 545 €	333 611 €	378 400 €	388 000 €	480 000 €
Retraite	n/a	115 000 €	118 361 €	122 840 €	131 800 €
Autres avantages	8 528 €	14 688 €	19 413 €	19 595 €	19 788 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>485 800 €</b>	<b>863 299 €</b>	<b>916 174 €</b>	<b>930 435 €</b>	<b>1 111 588 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	6,1 %	1,6 %	19,5 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	147 704 €	167 874 €	172 571 €	144 915 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	13,7 %	2,8 %	- 16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	88 613 €	116 396 €	125 565 €	137 385 €
<b>TOTAL</b>	<b>485 800 €</b>	<b>1 099 616 €</b>	<b>1 200 444 €</b>	<b>1 228 571 €</b>	<b>1 393 888 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	9,2 %	2,3 %	13,5 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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) M. Olivier Bossard a été nommé aux fonctions de Directeur général Développement à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des SO et AP en 2013). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis. Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

**M. Fabrice Mouchel** <sup>(3)</sup>Directeur général adjoint Finance  
(depuis le 25 avril 2013)

	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	218 182 €	320 000 €	360 000 €	360 000 €	400 000 €
Incentive court terme (RVA)*	163 636 €	280 338 €	340 560 €	349 200 €	400 000 €
Retraite	n/a	101 000 €	109 034 €	115 056 €	119 920 €
Autres avantages	7 666 €	10 691 €	14 657 €	17 127 €	17 366 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>389 484 €</b>	<b>712 029 €</b>	<b>824 251 €</b>	<b>841 383 €</b>	<b>937 286 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	15,8 %	2,1 %	11,4 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	123 087 €	153 884 €	158 190 €	132 839 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	25,0 %	2,8 %	- 16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	73 832 €	106 736 €	115 144 €	125 996 €
<b>TOTAL</b>	<b>389 484 €</b>	<b>908 948 €</b>	<b>1 084 871 €</b>	<b>1 114 717 €</b>	<b>1 196 121 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	19,4 %	2,8 %	7,3 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(3) M. Fabrice Mouchel a été nommé aux fonctions de Directeur général adjoint Finance à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des SO et AP en 2013). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée au prorata temporis. Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

**Mme Astrid Panosyan** <sup>(4)</sup>Directrice générale Fonctions Centrales  
(depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015)

	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	n/a	n/a	120 000 €	360 000 €	400 000 €
Incentive court terme (RVA)*	n/a	n/a	113 400 €	348 552 €	400 000 €
Retraite	n/a	n/a	0 €	115 020 €	119 855 €
Autres avantages	n/a	n/a	3 928 €	14 325 €	16 794 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>237 328 €</b>	<b>837 897 €</b>	<b>936 649 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	n/a	11,8 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	n/a	n/a	158 190 €	132 839 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	n/a	-16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	n/a	n/a	115 144 €	125 996 €
<b>TOTAL</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>237 328 €</b>	<b>1 111 231 €</b>	<b>1 195 484 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	n/a	n/a	7,6 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015 (soit après la date d'attribution des SO et AP en 2015). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2015 a été appliquée au prorata temporis. Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

**M. Jaap Tonckens** <sup>(5)</sup>

Directeur général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 <sup>er</sup> septembre 2009)	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	550 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €	650 000 €
Incentive court terme (RVA)*	412 500 €	470 249 €	527 450 €	538 945 €	650 000 €
Retraite	113 603 €	141 250 €	147 025 €	152 745 €	163 895 €
Autres avantages	21 915 €	4 715 €	30 209 €	23 612 €	23 790 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>1 098 018 €</b>	<b>1 166 214 €</b>	<b>1 254 684 €</b>	<b>1 265 302 €</b>	<b>1 487 685 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	15,7 %	6,2 %	7,6 %	0,8 %	17,6 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	202 725 €	184 630 €	209 842 €	215 713 €	181 144 €
Variation année N vs N-1 (en %)	15,1 %	- 8,9 %	13,7 %	2,8 %	- 16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	93 084 €	108 177 €	146 328 €	157 100 €	165 791 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 393 827 €</b>	<b>1 459 021 €</b>	<b>1 610 854 €</b>	<b>1 638 115 €</b>	<b>1 834 620 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	15,2 %	4,7 %	10,4 %	1,7 %	12,0 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(5) Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

**M. Jean-Marie Tritant** <sup>(6)</sup>

Directeur général Opérations (depuis le 25 avril 2013)	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2017
Rémunération Fixe	306 818 €	450 000 €	450 000 €	500 000 €	600 000 €
Incentive court terme (RVA)*	230 114 €	377 657 €	430 200 €	488 600 €	600 000 €
Retraite	n/a	123 750 €	127 766 €	138 020 €	153 860 €
Autres avantages	11 587 €	15 905 €	19 903 €	21 243 €	22 015 €
<b>Rémunération directe au titre de l'année</b>	<b>548 519 €</b>	<b>967 312 €</b>	<b>1 027 869 €</b>	<b>1 147 863 €</b>	<b>1 375 875 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	6,3 %	11,7 %	19,9 %
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	147 704 €	167 874 €	194 142 €	163 030 €
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	13,7 %	15,6 %	- 16,0 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	88 613 €	116 396 €	141 299 €	154 674 €
<b>TOTAL</b>	<b>548 519 €</b>	<b>1 203 629 €</b>	<b>1 312 139 €</b>	<b>1 483 304 €</b>	<b>1 693 579 €</b>
Variation année N vs N-1 (en %)	n/a	n/a	9,0 %	13,0 %	14,2 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est la RVA due au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

\*\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(6) M. Jean-Marie Tritant a été nommé aux fonctions de Directeur général Opérations à compter du 25 avril 2013 (soit après la date d'attribution des SO et AP en 2013). La rémunération arrêlée pour l'exercice 2013 a été appliquée au prorata temporis. Son mandat a été renouvelé le 25 avril 2017 pour 4 ans.

### 3.2.4.2. Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) pour les années fiscales 2016 et 2017 (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, après publication des résultats de l'exercice N

#### M. CHRISTOPHE CUVILLIER

Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	913 988 €	913 988 €	1 000 000 €	1 000 000 €
Incentive court terme (RVA)	1 359 192 €	1 323 981 €	1 500 000 €	1 359 192 €
Retraite	313 797 €	313 797 €	325 919 €	325 919 €
Autres avantages	21 209 €	21 209 €	24 212 €	24 212 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>2 608 186 €</b>	<b>2 572 975 €</b>	<b>2 850 131 €</b>	<b>2 709 323 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	359 522 €	359 522 €	301 907 €	301 907 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	261 654 €	261 654 €	286 365 €	286 365 €
<b>TOTAL</b>	<b>3 229 362 €</b>	<b>3 194 151 €</b>	<b>3 438 403 €</b>	<b>3 297 595 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

#### M. OLIVIER BOSSARD

Membre du Directoire et Directeur général Développement (depuis le 25 avril 2013)

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	400 000 €	400 000 €	480 000 €	480 000 €
Incentive court terme (RVA)	388 000 €	378 400 €	480 000 €	388 000 €
Retraite	122 840 €	122 840 €	131 800 €	131 800 €
Autres avantages	19 595 €	19 595 €	19 788 €	19 788 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>930 435 €</b>	<b>920 835 €</b>	<b>1 111 588 €</b>	<b>1 019 588 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	172 571 €	172 571 €	144 915 €	144 915 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	125 565 €	125 565 €	137 385 €	137 385 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 228 571 €</b>	<b>1 218 971 €</b>	<b>1 393 888 €</b>	<b>1 301 888 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

#### M. FABRICE MOUCHEL

Membre du Directoire et Directeur général adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	360 000 €	360 000 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (RVA)	349 200 €	340 560 €	400 000 €	349 200 €
Retraite	115 056 €	115 056 €	119 920 €	119 920 €
Autres avantages	17 127 €	17 127 €	17 366 €	17 366 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>841 383 €</b>	<b>832 743 €</b>	<b>937 286 €</b>	<b>886 486 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	158 190 €	158 190 €	132 839 €	132 839 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	115 144 €	115 144 €	125 996 €	125 996 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 114 717 €</b>	<b>1 106 077 €</b>	<b>1 196 121 €</b>	<b>1 145 321 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

### MME ASTRID PANOSYAN

Membre du Directoire et Directrice générale Fonctions Centrales (depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015) <sup>(1)</sup>

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	360 000 €	360 000 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (RVA)	348 552 €	113 400 €	400 000 €	348 552 €
Retraite	115 020 €	115 020 €	119 855 €	119 855 €
Autres avantages	14 325 €	14 325 €	16 794 €	16 794 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>837 897 €</b>	<b>602 745 €</b>	<b>936 649 €</b>	<b>885 201 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	158 190 €	158 190 €	132 839 €	132 839 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	115 144 €	115 144 €	125 996 €	125 996 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 111 231 €</b>	<b>876 079 €</b>	<b>1 195 484 €</b>	<b>1 144 036 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2015 (soit après la date d'attribution des SO et AP). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2015 a été appliquée au prorata temporis.

### M. JAAP TONCKENS

Membre du Directoire et Directeur général Finance (depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2009)

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	550 000 €	550 000 €	650 000 €	650 000 €
Incentive court terme (RVA)	538 945 €	527 450 €	650 000 €	538 945 €
Retraite	152 745 €	152 745 €	163 895 €	163 895 €
Autres avantages	23 612 €	23 612 €	23 790 €	23 790 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>1 265 302 €</b>	<b>1 253 807 €</b>	<b>1 487 685 €</b>	<b>1 376 630 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	215 713 €	215 713 €	181 144 €	181 144 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	157 100 €	157 100 €	165 791 €	165 791 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 638 115 €</b>	<b>1 626 620 €</b>	<b>1 834 620 €</b>	<b>1 723 565 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

### M. JEAN-MARIE TRITANT

Membre du Directoire et Directeur général Opérations (depuis le 25 avril 2013)

	Année fiscale 2016		Année fiscale 2017	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération Fixe	500 000 €	500 000 €	600 000 €	600 000 €
Incentive court terme (RVA)	488 600 €	430 200 €	600 000 €	488 600 €
Retraite	138 020 €	138 020 €	153 860 €	153 860 €
Autres avantages	21 243 €	21 243 €	22 015 €	22 015 €
<b>Total rémunération directe</b>	<b>1 147 863 €</b>	<b>1 089 463 €</b>	<b>1 375 875 €</b>	<b>1 264 475 €</b>
Valorisation IFRS des SO attribuées au titre de l'année fiscale*	194 142 €	194 142 €	163 030 €	163 030 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	141 299 €	141 299 €	154 674 €	154 674 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 483 304 €</b>	<b>1 424 904 €</b>	<b>1 693 579 €</b>	<b>1 582 179 €</b>

\* La valeur correspond à la valeur des SO et 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.

### 3.2.4.3. Stock-Options de Performance (SO)

#### ◆ Stock-Options de Performance (SO) attribuées aux membres du Directoire durant les exercices fiscaux 2014 à 2017 (Tableau n° 4 – Recommandations AMF/Afep-Medef)

Le Conseil de Surveillance du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 611 611 SO, représentant globalement 0,61 % du capital social sur une base totalement diluée.

Un total de 148 750 SO a été attribué aux membres du Directoire.

Les SO attribuées au Président du Directoire représentent 6,9 % de l'attribution totale de SO au sein du Groupe en 2017.

Les SO attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 24,3 % de l'attribution totale de SO au sein du Groupe en 2017, et sont indiquées dans le tableau suivant :

Numéro de Plan	Plan performance n°7			Plan performance n°8			Plan performance n°8			Plan performance n°8		
Date d'attribution	03 mars 2014			03 mars 2015			08 mars 2016			07 mars 2017		
Début de période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)	04 mars 2018			04 mars 2019			09 mars 2020			08 mars 2021		
Fin de période d'exercice (à la clôture de la Bourse)	03 mars 2021			03 mars 2022			08 mars 2023			07 mars 2024		
Prix d'exercice par SO	186,10 €			256,81 €			227,24 €			218,47 €		
Type de SO	Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote			Options d'achat ou de souscription d'action à conditions de performance et de présence, sans décote		
	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2014 vs 2013 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2015 vs 2014 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2016 vs 2015 en valeur	Nombre de SO attribuées	Valorisation des SO attribuées*	Variation 2017 vs 2016 en valeur
<b>Membre du Directoire</b>												
<b>Christophe CUVILLIER <sup>(1)</sup></b>												
Président du Directoire	42 500	307 717 €	- 8,93 %	42 500	349 737 €	13,66 %	42 500	359 522 €	2,80 %	42 500	301 907 €	- 16,0 %
<b>Olivier BOSSARD</b>												
Membre du Directoire - Directeur Général Développement <sup>(2)</sup>	20 400	147 704 €	- 8,93 %	20 400	167 874 €	13,66 %	20 400	172 571 €	2,80 %	20 400	144 915 €	- 16,0 %
<b>Fabrice MOUCHEL</b>												
Membre du Directoire - Directeur Général Adjoint Finance <sup>(3)</sup>	17 000	123 087 €	1,19 %	18 700	153 884 €	25,02 %	18 700	158 190 €	2,80 %	18 700	132 839 €	- 16,0 %
<b>Astrid PANOSYAN</b>												
Membre du Directoire - Directrice Générale Fonctions Centrales <sup>(4)</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	158 190 €	n/a	18 700	132 839 €	- 16,0 %
<b>Jaap TONCKENS</b>												
Membre du Directoire - Directeur Général Finance	25 500	184 630 €	- 8,93 %	25 500	209 842 €	13,66 %	25 500	215 713 €	2,80 %	25 500	181 144 €	- 16,0 %
<b>Jean-Marie TRITANT</b>												
Membre du Directoire - Directeur Général Opérations <sup>(5)</sup>	20 400	147 704 €	- 8,93 %	20 400	167 874 €	13,66 %	22 950	194 142 €	15,65 %	22 950	163 030 €	- 16,0 %

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la société.

\* La valeur correspond à la valeur des SO 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.

(1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé aux fonctions de Président du Directoire à compter du 25 avril 2013.

(2) M. Olivier Bossard a été nommé aux fonctions de Directeur Général Développement à compter du 25 avril 2013.

(3) M. Fabrice Mouchel a été nommé aux fonctions de Directeur Général Adjoint Finance à compter du 25 avril 2013.

(4) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2015.

(5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé aux fonctions de Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.



**STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) EXERCÉES PAR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE DURANT L'EXERCICE FISCAL 2017  
(ARTICLE L 225-184 CODE DE COMMERCIAL) - TABLE N° 5 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF.**

Membres du Directoire	Numéros de plan - Tranche	Nombre total de SO exercées pendant l'année fiscale	Date de l'exercice	Prix d'exercice	Nombre de SO exercées pendant l'année fiscale	Performance boursière UR	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance à la date d'exercice
<b>M. Christophe Cuvillier</b> Président du Directoire	Plan Performance n° 7 Tranche 2013	42 500	06/03/2017	173,16 €	21 575	46,68 %	44,52 %	Oui
			06/03/2017	173,16 €	19 125	46,68 %	44,52 %	Oui
			06/03/2017	173,16 €	2	46,68 %	44,52 %	Oui
			10/03/2017	173,16 €	1 798	46,65 %	43,47 %	Oui
<b>M. Olivier Bossard</b> Directeur général Développement	Plan Performance n° 6 Tranche 2010	2 500	16/02/2017	120,33 €	1 560	131,20 %	78,46 %	Oui
			24/02/2017	120,33 €	940	124,47 %	75,33 %	Oui
			30/05/2017	141,54 €	941	111,57 %	67,56 %	Oui
			15/06/2017	173,16 €	3 500	61,16 %	60,84 %	Oui
<b>M. Fabrice Mouchel</b> Directeur général adjoint Finance	Plan Performance n° 7 Tranche 2013	10 050	20/06/2017	173,16 €	3 250	60,71 %	60,41 %	Oui
			20/06/2017	173,16 €	3 300	60,71 %	60,41 %	Oui
			12/06/2017	173,16 €	801	61,23 %	60,30 %	Oui
<b>M. Fabrice Mouchel</b> Directeur général adjoint Finance	Plan Performance n° 7 Tranche 2013	15 299	15/06/2017	173,16 €	14 063	61,16 %	60,84 %	Oui
			21/06/2017	173,16 €	435	60,44 %	60,01 %	Oui
<b>Mme. Astrid Panosyan</b> Directrice générale Fonctions Centrales	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>M. Jaap Tonckens</b> Directeur général Finance	Plan Performance n° 7 Tranche 2013	25 500	06/03/2017	173,16 €	11 475	46,68 %	44,52 %	Oui
			06/03/2017	173,16 €	14 025	46,68 %	44,52 %	Oui
<b>M. Jean-Marie Tritant</b> Directeur général Opérations	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

### 3.2.4.4. Action de Performance (AP)

Le détail concernant l'ensemble des plans en vigueur et notamment le Plan d'Actions de Performance (Plan Performance n° 2) applicables aux salariés et mandataires sociaux, figure en section 3.3.3 ;

Le Conseil de Surveillance du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du

Groupe 39 770 AP et un total de 9 680 AP a été attribué aux membres du Directoire.

Les AP attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 24,3 % de l'attribution totale des AP au sein du Groupe en 2017, conformément aux recommandations du Code AMF/AFep-Medef, ils sont indiqués dans les tableaux 6 et 7 suivants :

#### DÉTAILS DES AP ATTRIBUÉES À CHAQUE MEMBRE DU DIRECTOIRE DURANT L'EXERCICE FISCAL 2017 (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE) (TABLEAU N° 6 - RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF RECOMMANDATIONS)

Plan Performance n° 2	Actions de Performance Plan n°2 - Tranche 2017 (7 mars 2017)				
	Nombre d'AP attribuées	Valorisation des AP attribuées <sup>(1)</sup>	Date d'acquisition définitive <sup>(2)</sup>	Date de disponibilité (à la clôture de Bourse) <sup>(2)</sup>	Conditions de performance et de présence
<b>Christophe Cuvillier</b>	2 766	286 365 €	8 mars 2020	8 mars 2022	obligatoire
<b>Olivier Bossard</b>	1 327	137 385 €	8 mars 2020	8 mars 2022	obligatoire
<b>Fabrice Mouchel</b>	1 217	125 996 €	8 mars 2020	8 mars 2022	obligatoire
<b>Astrid Panosyan</b>	1 217	125 996 €	8 mars 2020	8 mars 2022	obligatoire
<b>Jaap Tonckens</b>	1 659	165 791 €	8 mars 2021 <sup>(3)</sup>	8 mars 2021	obligatoire
<b>Jean-Marie Tritant</b>	1 494	154 674 €	8 mars 2020	8 mars 2022	obligatoire
<b>TOTAL</b>	<b>9 680</b>	<b>996 207 €</b>			

(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. Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, cette valeur prend en compte la durée spécifique concernant la période d'acquisition (quatre ans) et l'absence de période de détention.

(2) Sous réserve de la réalisation de la condition de performance au 7 mars 2020. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le 8 mars 2022.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français seulement, prenant en compte les quatre ans de période d'acquisition et l'absence de période de détention. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus le 8 mars 2021.

#### ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) DEVENUES DÉFINITIVEMENT DISPONIBLES EN 2017 POUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE (TABLEAU N° 7 RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'AP devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
<b>M. Christophe Cuvillier</b>	Plan Performance n° 1 - 26/04/2012	1 992	Oui
	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
<b>M. Olivier Bossard</b>	Plan Performance n° 1 - 26/04/2012	1 024	Oui
	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
<b>M. Fabrice Mouchel</b>	Plan Performance n° 1 - 26/04/2012	797	Oui
	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
<b>Mme Astrid Panosyan</b>	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui
<b>M. Jaap Tonckens</b>	Plan Performance n° 1 - 26/04/2012	1 707	Oui
	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	n/a	Oui

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'AP devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
<b>M. Jean-Marie Tritant</b>	Plan Performance n° 1 - 26/04/2012	1 024	Oui
	Plan Performance n° 1 - 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 - 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 21/04/2016	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 - 07/03/2017	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 durant l'exercice fiscal 2017

Membres du Directoire	Numéro du Plan et Tranche	Nombre d'AP définitivement attribuées durant l'exercice 2017	Performance boursière UR	Performance boursière de l'indice de référence	Atteinte de la condition de performance
<b>M. Christophe Cuvillier</b> Président du Directoire	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	2 561	32,75 %	32,73 %	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016				
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				
<b>M. Olivier Bossard</b> Directeur général Développement	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	1 229	32,75 %	32,73 %	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016				
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				
<b>M. Fabrice Mouchel</b> Directeur général adjoint Finance	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	1 024	32,75 %	32,73 %	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016				
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				
<b>Mme. Astrid Panosyan</b> Directrice générale Fonctions Centrales	n/a	n/a <sup>(1)</sup>	n/a	n/a	n/a
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016 Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				
<b>M. Jaap Tonckens</b> Directeur général Finance	n/a	n/a <sup>(2)</sup>	n/a	n/a	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	n/a			
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015				
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016 Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				
<b>M. Jean-Marie Tritant</b> Directeur général Opérations	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2014	1 229	32,75 %	32,73 %	Oui
	Action de Performance Plan n° 1 - 3 mars 2015	n/a			
	Action de Performance Plan n° 2 - 21 avril 2016				
	Action de Performance Plan n° 2 - 7 mars 2017				

(1) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1er septembre 2015

(2) Période d'acquisition de 4 années et absence de période de détention pour un non résident français.

**INFORMATION SUR LES STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE (SO) AU 31 DÉCEMBRE 2017  
(TABLEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)**

Plans	Performance Plan n° 6		Performance Plan n° 7				Performance Plan n° 8		
	Tranche 2010	Tranche 2011	Tranche 2011	Tranche 2012	Tranche 2013	Tranche 2014	Tranche 2015	Tranche 2016	Tranche 2017
Date de l'autorisation de l'Assemblée Générale	14/05/2009	14/05/2009	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	27/04/2011	23/04/2014	23/04/2014	23/04/2014
Date d'attribution	10/03/2010	10/03/2011	09/06/2011	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	08/03/2016	07/03/2017
Nombre total de SO attribuées	949 361 <sup>(1)X(2)X(3)</sup>	769 009 <sup>(2)X(3)</sup>	26 000	672 202	617 066	606 087	623 085	611 608	611 611
Attribution effective totale en % du capital dilué <sup>(4)</sup>	1,01 %	0,82 %	0,03 %	0,70 %	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %	0,61 %
Attribution effective aux mandataires sociaux <sup>(5)</sup> en % du capital dilué <sup>(4)</sup>	0,20 %	0,17 %	0,03 %	0,16 %	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %
dont les mandataires sociaux <sup>(6)</sup> :	101 073	76 500	26 000	97 750	124 100	125 800	127 500	148 750	148 750
<b>M. Christophe Cuvillier</b>	n/a	n/a	26 000 <sup>(7)</sup>	29 750	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
<b>M. Olivier Bossard*</b>	18 489	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
<b>M. Fabrice Mouchel*</b>	14 792	13 260	0	11 900	15 300	17 000	18 700	18 700	18 700
<b>Mme Astrid Panosyan <sup>(8)</sup></b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	18 700
<b>M. Jaap Tonckens</b>	49 303	26 520	0	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500
<b>M. Jean-Marie Tritant*</b>	18 489	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	22 950	22 950
Point de départ d'exercice des SO (à l'ouverture de Bourse)** <sup>(9)</sup>	11/03/2014	11/03/2015	10/06/2015	15/03/2016	05/03/2017	04/03/2018	04/03/2019	09/03/2020	08/03/2021
Date d'expiration (à la clôture de Bourse)** <sup>(9)</sup>	10/03/2017	10/03/2018	09/06/2018	14/03/2019	04/03/2020	03/03/2021	03/03/2022	08/03/2023	07/03/2024
Prix ajusté (€) sans décote	120,33	141,54	152,03	146,11	173,16	186,10	256,81	227,24	218,47
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.	Voir section 3.3.3.
Nombre de SO exercées	718 189	566 845	26 000	484 336	352 032	5 738	0	1 913	0
Nombre de SO annulées	231 172	182 234	0	156 067	148 660	190 629	158 750	90 740	41 865
<b>NOMBRE DE SO RESTANTES</b>	<b>0</b>	<b>19 930</b>	<b>0</b>	<b>31 799</b>	<b>116 374</b>	<b>409 720</b>	<b>464 335</b>	<b>518 955</b>	<b>569 746</b>

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la Société.

\* Ces bénéficiaires étaient salariés jusqu'au 25 avril 2013.

\*\* Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(1) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 15 juillet 2009.

(2) Après prise en compte des ajustements intervenus le 10 mai 2010 et le 12 octobre 2010.

(3) Après prise en compte de l'ajustement intervenu le 10 mai 2011.

(4) Sur la base du capital dilué au 31 décembre N-1.

(5) Membres du Directoire présents au moment de l'attribution.

(6) Membres du Directoire au 31 décembre 2017.

(7) Consécutivement à sa nomination du 1<sup>er</sup> juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation dans le cadre d'une tranche du Plan Performance (Plan n° 7).

(8) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice générale Fonctions Centrales à effet du 1<sup>er</sup> septembre 2015.

(9) Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

**INFORMATION SUR LA ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU 31 DÉCEMBRE, 2017**  
**(TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF/TABLEAU N° 10 – RECOMMANDATIONS AMF)**

Plan	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Date d'attribution	14/03/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	21/04/2016	07/03/2017
Nombre total d'AP attribuées :	44 975	36 056	36 516	37 554	36 745	39 770
<i>dont les mandataires sociaux :</i>	<i>6 544</i>	<i>7 300</i>	<i>7 579</i>	<i>7 682</i>	<i>8 963</i>	<i>9 680</i>
<b>M. Christophe Cuvillier</b>	1 992	2 500	2 561	2 561	2 561	2 766
<b>M. Olivier Bossard</b>	1 024	1 200	1 229	1 229	1 229	1 327
<b>M. Fabrice Mouchel</b>	797	900	1 024	1 127	1 127	1 217
<b>Mme Astrid Panosyan*</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	1 127	1 217
<b>M. Jaap Tonckens</b>	1 707	1 500	1 536	1 536	1 536	1 659
<b>M. Jean-Marie Tritant</b>	1 024	1 200	1 229	1 229	1 383	1 494
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/2012	04/03/2013	03/03/2014	03/03/2015	21/04/2016	07/03/2017
<i>Date d'attribution définitive et, le cas échéant, début de la période d'indisponibilité**</i>						
◆ pour les résidents fiscaux français <sup>(1)</sup>	26/04/2015	04/03/2016	03/03/2017	03/03/2018	21/04/2019	07/03/2020
◆ pour les non-résidents fiscaux français <sup>(1)</sup>	26/04/2016	04/03/2017	03/03/2018	03/03/2019	21/04/2020	07/03/2021
<i>Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse)**</i>						
◆ pour les résidents fiscaux français	26/04/2017	04/03/2018	03/03/2019	03/03/2020	21/04/2021	07/03/2022
◆ pour les non-résidents fiscaux français <sup>(2)</sup>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	0	21 482	18 706	0	0	0
Nombre d'AP acquises (disponibles)	34 496	6 942	345	345	0	0
Nombre cumulé d'AP annulées ou caduques	10 479	7 632	9 860	9 223	5 471	2 723
Nombre d'AP en attente d'attribution définitive	0	0	7 605	27 986	31 274	37 047

\* Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice générale Fonctions Centrales à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2015.

\*\* Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

(1) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(2) Période de conservation non applicable.

INFORMATION REQUISE PAR L'AMF SUR LA SITUATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2017  
(TABLEAU N° 10 RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF/TABLEAU N° 11 RECOMMANDATIONS 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	Clause de non-concurrence
<b>M. Christophe Cuvillier</b> <b>Président du Directoire</b> Nomination comme Président du Directoire : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>M. Olivier Bossard</b> <sup>(1)</sup> <b>Directeur général Développement</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>M. Fabrice Mouchel</b> <sup>(1)</sup> <b>Directeur général adjoint Finance</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>Mme Astrid Panosyan</b> <b>Directrice générale Fonctions Centrales</b> Nomination : 01/09/2015 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>M. Jaap Tonckens</b> <b>Directeur général Finance</b> Première nomination : 01/09/2009 Renouvellement du mandat : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non
<b>M. Jean-Marie Tritant</b> <sup>(1)</sup> <b>Directeur général Opérations</b> Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2020	Non	Oui	Non	Non	Non

(1) M. Olivier Bossard, M. Fabrice Mouchel et M. Jean-Marie Tritant ont immédiatement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur nomination le 25 avril 2013, pratique qui va au-delà des recommandations Afep-Medef.



### 3.3. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

#### 3.3.1 DÉTENTION ET DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS

##### 3.3.1.1 Nombre d'actions/Stock-Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2017 (article 17 de l'annexe 1 du règlement CE 809/2004)

Membres du Directoire	Actions Unibail-Rodamco SE détenues*	Stock-Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
<b>M. Christophe Cuvillier</b>	102 879	170 000	7 888
<b>M. Olivier Bossard</b>	128 148	91 950	3 785
<b>Mme Astrid Panosyan</b>	87 271	73 100	3 471
<b>M. Fabrice Mouchel</b>	243	37 400	2 344
<b>M. Jaap Tonckens</b>	10 642	102 000	6 267
<b>M. Jean-Marie Tritant</b>	167 789	107 100	4 106

\* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE.

##### 3.3.1.2. Dix plus importantes attributions de SO et d'AP sur l'exercice 2017 (Tableau n° 9 – Recommandations AMF)

###### DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS ET DIX PLUS IMPORTANTS EXERCICES DE STOCK OPTION (SO) AU COURS DE L'EXERCICE 2017 (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) - (ARTICLE L. 225-184 DU CODE DE COMMERCE)

	10 plus importantes attributions de SO au cours de l'exercice 2017	10 plus importants exercices de SO au cours de l'exercice 2017
Nombre de SO attribuées ou de SO exercées <sup>(1)</sup>	101 150	95 241
Prix moyen	218,47 €	165,92 €
Plan n° 5 Tranche 2009	-	0
Plan n° 6 Tranche 2010	-	3 082
Plan n° 6 Tranche 2011	-	9 118
Plan n° 7 Tranche 2012	-	8 810
Plan n° 7 Tranche 2013	-	74 231
Plan n° 8 Tranche 2017	101 150	-

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre de SO. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

###### DIX PLUS IMPORTANTES ATTRIBUTIONS ET DISPONIBILITÉS D' ACTIONS DE PERFORMANCE (AP) AU COURS DE L'EXERCICE 2017 (HORS MANDATAIRES SOCIAUX) - (ARTICLE L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE)

	10 plus importantes attributions d'AP au cours de l'exercice 2017 <sup>(1)</sup>	10 plus importantes disponibilités d'AP au cours de l'exercice 2017 <sup>(1)</sup>
Nombre d'AP attribuées ou devenues disponibles	6 581	7 781

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre d'AP. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

## 3.3.2. TRANSACTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX SUR LE TITRE UNIBAIL-RODAMCO SE

Nom	Date	Nature de l'Opération	Quantité	Prix Unitaire
<b>MEMBRES DU DIRECTOIRE PRÉSENTS AU 31/12/2017</b>				
<b>M. Christophe Cuvillier</b> Président du Directoire	06/03/2017	Levée de SO	21 575	173,16 €
	06/03/2017	Levée de SO	19 125	173,16 €
	06/03/2017	Levée de SO	2	173,16 €
	10/03/2017	Levée de SO	1 798	173,16 €
	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>M. Olivier Bossard</b> Directeur général Développement	16/02/2017	Levée de SO	1 560	120,33 €
	24/02/2017	Levée de SO	940	120,33 €
	30/05/2017	Levée de SO	941	141,54 €
	15/06/2017	Levée de SO	3 500	173,16 €
	15/06/2017	Vente d'actions Unibail-Rodamco	3 500	230,5482 €
	20/06/2017	Levée de SO	3 250	173,16 €
	20/06/2017	Vente d'actions Unibail-Rodamco	3 250	233,06 €
	20/06/2017	Levée de SO	3 300	173,16 €
	20/06/2017	Vente d'actions Unibail-Rodamco	3 300	232,53 €
	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>M. Fabrice Mouchel</b> Directeur général adjoint Finance	12/06/2017	Levée de SO	801	173,16 €
	15/06/2017	Levée de SO	14 063	173,16 €
	21/06/2017	Levée de SO	435	173,16 €
	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>Mme Astrid Panosyan</b> Directrice générale Fonctions Centrales	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>M. Jaap Tonckens</b> Directeur général Finance	06/03/2017	Levée de SO	11 475	173,16 €
	06/03/2017	Vente d'actions Unibail-Rodamco	11 475	217,0962 €
	06/03/2017	Levée de SO	14 025	173,16 €
	06/03/2017	Vente d'actions Unibail-Rodamco	14 025	217,0962 €
	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>M. Jean-Marie Tritant</b> Directeur général Opérations	05/07/2017	Souscription de parts au plan d'épargne entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	133,976	186,60 €
<b>MEMBRES DU CS</b>				
<b>M. Philippe Collombel</b> Membre du CS	22/12/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	76	213,25 €
<b>M. Colin Dyer</b> Président du CS	27/12/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	650	211,3252 €
<b>Mme Dagmar Kollmann</b> Membre du CS	27/12/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	485	211,80 €
<b>M. Roderick Munsters</b> Membre du CS	31/07/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	100	212,20 €
	13/12/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	100	216,60 €
<b>Mme Sophie Stabile</b> Membre du CS	24/02/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	23	217,90 €
<b>M. Jacques Stern</b> Membre du CS	19/12/2017	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	125	216,45 €

## 3.4. STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONS DE PERFORMANCE

La Rémunération Variable Long terme (RLT) en actions est un outil majeur de la Politique de Rémunération du Groupe et participe fortement à la fidélisation des bénéficiaires d'Unibail-Rodamco et à l'alignement de leurs intérêts avec les objectifs de création de valeur à long terme de la Société et de ses actionnaires.

La Société conjugue deux instruments de rémunération en actions : les Stock-Options de Performance (SO) et les Actions de Performance (AP).

Ce programme de RLT, assujéti à des conditions de performance et de présence pour tous les bénéficiaires, est destiné à renforcer l'engagement et la loyauté des bénéficiaires dans la performance du Groupe.

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 long terme à la performance du Groupe.

Les plans applicables aux collaborateurs et aux membres du Directoire sont strictement identiques.

Le ratio entre le nombre de SO et le nombre d'AP reçues par chaque bénéficiaire est revu chaque année par le CS. Le ratio est identique pour tous les bénéficiaires, qu'ils soient membre du Directoire ou collaborateur.

Les attributions par bénéficiaire ne sont pas automatiques en nombre ou en fréquence. Elles varient chaque année tant en ce qui concerne la liste des bénéficiaires qu'en ce qui concerne le nombre attribué à chacun d'entre eux. En 2017, 16,3 % des collaborateurs du Groupe et des membres du Directoire (soit 327 personnes) ont été bénéficiaires.

Conformément au Code Afep-Medef, les obligations de conservation et d'investissement en actions applicables aux membres du Directoire sont exposées section 3.2.1.

### 3.4.1. PLANS DE STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET D' ACTIONS DE PERFORMANCE

#### PROCÉDURE D'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS DE PERFORMANCE ET ACTIONS DE PERFORMANCE

Dans le cadre des résolutions des actionnaires portant délégation au Directoire, les actionnaires ont autorisé le Directoire à attribuer des SO et des AP.

Le CS joue un rôle essentiel dans la procédure d'attribution : il définit l'enveloppe globale d'attribution des SO et des AP ainsi que le nombre de SO et d'AP attribuées aux membres du Directoire. Conformément au Code Afep-Medef, ces décisions sont prises sur recommandation du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR).

Chaque année, le Directoire détermine la liste des bénéficiaires et les allocations individuelles dans les strictes limites de l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale et de l'enveloppe globale définie par le CS.

#### AUTORISATION PRÉALABLE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à procéder à des attributions de SO et d'AP et fixe 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 au Président du Directoire ;
- ◆ un pourcentage maximum d'attribution aux 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 et une période de conservation pour les AP

#### DÉTERMINATION PAR LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Annuellement, le CS sur recommandation du CGNR :

- ◆ 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 de la charge financière de l'attribution pour la Société ;
- ◆ 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 arrête les conditions et modalités de l'attribution ainsi que les termes des Plans et notamment :

- ◆ la liste des bénéficiaires salariés et leur allocation à partir de l'enveloppe définie par le 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 et de conservation pour les AP ;
- ◆ le prix de souscription au moment de l'attribution des SO sans aucune décote et selon les règles prévues par le Code de commerce.

### 3.4.2. CONDITIONS GÉNÉRALES APPLICABLES AUX ATTRIBUTIONS DE SO ET D'AP AUX COLLABORATEURS/ SALARIÉS ET AUX MEMBRES DU DIRECTOIRE

Les plans d'attribution de SO et d'AP respectent les principes suivants :

- ◆ des plans en tous points identiques pour les salariés et les membres du Directoire ;
- ◆ 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 séances boursières 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 séances boursières 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 d'Unibail-Rodamco SE 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 ;
- ◆ l'absence de toute décote ;
- ◆ une condition de présence continue de 24 mois précédant la levée de SO ou l'acquisition définitive d'AP ;
- ◆ une condition de performance exigeante, calculée sur une période longue (minimum 3 ans), directement liée à la performance et à la stratégie de la Société sur le long terme : une sous-performance ne donne lieu à aucune rétribution ;
- ◆ un plafonnement des allocations au Président du Directoire et à ses autres membres ;
- ◆ un plafonnement de l'allocation globale pour limiter l'effet dilutif potentiel et la charge financière pour la Société.

#### AUTORISATIONS EN COURS - EFFET DILUTIF POTENTIEL

- ◆ Stock-Options de Performance - autorisation en cours.

L'autorisation en vigueur a été votée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 (résolution n° 22) et expire le 25 juin 2020.

- ◆ Actions de Performance - autorisation en cours.

L'autorisation en vigueur a été votée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2016 (résolution n° 15) et expire le 21 juin 2019.

- ◆ Effet dilutif potentiel général.

Le nombre total (i) des SO attribuées mais non encore exercées, (ii) des AP attribuées mais non encore définitivement acquises et (iii) des SO et AP pouvant être attribuées au titre de l'enveloppe non utilisée des autorisations en vigueur, ne peut représenter un nombre d'actions excédant 8 % du capital social totalement dilué.

L'effet dilutif potentiel de ces instruments demeure relatif et maîtrisé par la Société et ressort théoriquement en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance requises sur les périodes considérées et sans tenir compte des radiations susceptibles d'intervenir au cours desdites périodes, au 31 décembre 2017, à 6,0 % du capital social totalement dilué.

#### CONDITION DE PRÉSENCE

L'exercice de SO ou l'acquisition définitive d'AP n'est autorisé qu'aux bénéficiaires en mesure de justifier, avant tout exercice ou acquisition définitive, d'une présence effective et continue de 24 mois dans l'une des sociétés du Groupe au titre de l'exécution de leur contrat de travail ou de leur mandat social. Les SO et les AP deviennent caduques en cas de démission, de licenciement, de rupture conventionnelle ou de révocation du bénéficiaire pour quelque motif que ce soit. En revanche, elles subsistent en cas (i) de départ à la retraite, (ii) de cessation d'activité pour cause de décès ou d'invalidité (Catégories 2 ou 3 comme le prévoit l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale et pour les pays étrangers, par des dispositions équivalentes prévues par la réglementation locale), (iii) de décision expresse et motivée du Directoire dans des circonstances exceptionnelles ou (iv) de substitution d'employeur approuvée.

(1) Voir Section 3.2.1. pour plus de détails

Caractéristiques particulières des AP : pour les non-résidents fiscaux français, la condition de présence se vérifie à la fin de la période d'acquisition de 4 ans.

#### CONDITION DE PERFORMANCE<sup>(1)</sup>

Le CS s'assure que la RLT favorise la performance globale et n'encourage pas la prise de risque excessive. La mesure et la prise en compte de la performance de la Société sur le long terme permet un alignement des intérêts des bénéficiaires, tant salariés que dirigeants, avec ceux des actionnaires.

#### ◆ Attributions antérieures à 2017

L'exercice de SO et l'acquisition définitive d'AP sont conditionnés à l'atteinte d'une condition de performance unique basée sur un indicateur clé de performance externe : *Total Shareholder Return* (TSR).

Le TSR est fonction de l'évolution du cours de Bourse, majorée du dividende (ou de toute autre distribution) payé et réinvesti dans les actions de la Société.

Le TSR d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence « EPRA Eurozone Reference Index » sur la période de référence

#### ◆ Attributions depuis 2017

Depuis 2017, l'exercice de SO et l'acquisition définitive d'AP sont conditionnés à l'atteinte de deux indicateurs clés de performance (« KPI »), ayant la même pondération :

KPI n° 1 : *Total Shareholder Return* (TSR) sur l'EPRA Eurozone Reference Index - pour 50 %.

KPI n° 2 : Croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA) - pour 50 %.

- ◆ Croissance composée du RNRPA sur la période de référence, comparant la croissance réelle (composée) des résultats sur la période de référence par rapport aux fourchettes de prévisions de croissance annuelles (composées) communiquées au marché. L'acquisition est progressive selon le principe ci-dessous :

- 0 % si le résultat est inférieur au point bas de la fourchette ;
- 30 % au point bas de la fourchette ;
- 100 % au point haut de la fourchette ;
- acquisition linéaire entre ces deux points.

#### ◆ Caractéristiques particulières des Actions de Performance

##### ◆ Périodes d'acquisition et de conservation des AP

##### POUR LES BÉNÉFICIAIRES RÉSIDENTS FISCAUX FRANÇAIS

Nonobstant ce qu'autorise désormais la loi Macron, soucieux de maintenir les meilleures pratiques de place et de tenir compte des attentes des actionnaires de la Société, le CS a décidé de maintenir une durée totale du plan d'AP à 5 ans, comprenant (i) une période d'acquisition et de référence de 3 ans pour le calcul de la condition de performance (ii) assortie d'une période de conservation de 2 ans.

Si les conditions de performance et de présence sont remplies à l'issue de la période d'acquisition, la livraison des actions intervient au plus tôt 3 ans après l'attribution et, les bénéficiaires en obtiennent la libre disponibilité au plus tôt 5 ans après la date d'attribution.

**POUR LES BÉNÉFICIAIRES NON-RÉSIDENTS FISCAUX FRANÇAIS**

La période de référence utilisée pour le calcul de la condition de performance est identique à celle applicable aux résidents français. En revanche, la période d'acquisition est de 4 ans sans période de conservation. Si les conditions de performance et de présence sont remplies, la livraison des actions intervient au plus tôt 4 ans après la date d'attribution aux bénéficiaires qui en ont alors la libre disponibilité.

◆ *Période de référence : passage à un dispositif à test unique depuis 2017*

Pour les attributions d'AP antérieures à 2017, la période de référence court à compter de la date d'attribution des AP et expire au troisième anniversaire de la date d'attribution. Si la condition de performance n'est pas remplie à cette date, la période peut être étendue d'une durée maximale de 24 mois. Si la condition de performance n'est toujours pas réalisée, les droits sont alors définitivement et intégralement perdus.

À compter des attributions 2017, dans la continuité du dialogue engagé par le CS avec les actionnaires en 2016, et sur recommandation du CGNR, le plan d'attribution des AP donnera lieu à un test unique de la condition performance, à l'expiration d'un délai de 3 ans à compter de la date d'attribution.

### 3.5. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

	Références textuelles	Paragraphe du DDR
<b>Gouvernance</b>		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1
Conventions réglementées	L.225-37-4 du Code de commerce	3.1.2.4
Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex ante		3.2.1
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	3.1.2
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	3.1.2
Limitations que le Conseil de Surveillance apporte aux pouvoirs du Directoire	L.225-37-4 du Code de commerce	7.6.4.2.1
« Appliquer ou Expliquer »	L.225-37-4 du Code de commerce	Introduction du chapitre 3
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	L.225-37-4 du Code de commerce	n/a
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	L.225-68 du Code de commerce	Brochure de convocation
<b>Rémunération</b>		
Information sur la politique de rémunération	L.225-82-2 du Code de commerce	3.2
Informations sur les rémunérations : - rémunérations et avantages de toute nature versés par la société durant l'exercice - engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux	L.225-37-3 du Code de commerce	3.2





# 4.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

<b>4.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2017</b>	<b>195</b>	<b>4.4. PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>217</b>
4.1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables	195	4.4.1. Patrimoine du groupe	217
4.1.2. Commentaires de l'activité par pôle	196	4.4.2. Calcul de l'actif net réévalué EPRA triple net	226
4.1.3. Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	207	4.4.3. Calcul de l'actif net réévalué de continuation	227
4.1.4. Résultats 2017	208	<b>4.5. RESSOURCES FINANCIÈRES</b>	<b>229</b>
4.1.5. Événements postérieurs à la clôture	209	4.5.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2017	229
4.1.6. Acquisition de Westfield Corporation	209	4.5.2. Notation Financière	231
4.1.7. Dividende	210	4.5.3. Gestion des risques de marché	231
4.1.8. Perspectives	210	4.5.4. Structure financière	233
<b>4.2. INVESTISSEMENTS ET CESSIONS</b>	<b>211</b>	<b>4.6. INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA</b>	<b>234</b>
4.2.1. Centres commerciaux	211	4.6.1. Résultat Net Récurrent EPRA	234
4.2.2. Bureaux	211	4.6.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net	234
4.2.3. Congrès & Expositions	211	4.6.3. taux de rendement epra	235
<b>4.3. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>212</b>	4.6.4. Taux de vacance EPRA	235
4.3.1. Évolution du portefeuille de projets en développement	212	4.6.5. Ratios de coûts EPRA	236
4.3.2. Portefeuille de projets	212	4.6.6. Investissements	236
4.3.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	214	4.6.7. Tableau de passage entre le Bilan et le ratio d'endettement (LTV)	237
4.3.4. Évolution du portefeuille de développement en 2017	214	<b>4.7. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>237</b>
4.3.5. Investissements en 2017	215		
4.3.6. Livraisons en 2017	215		
4.3.7. Livraisons prévues dans les 12 prochains mois	215		
4.3.8. Description des projets de développement	215		



## 4.1. RAPPORT D'ACTIVITÉ ET RÉSULTATS 2017

### 4.1.1. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION ET PRINCIPES COMPTABLES

#### Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2017 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union Européenne au 31 décembre 2017.

Les principes comptables ne présentent pas de changement par rapport à la clôture au 31 décembre 2016.

Les indicateurs clés de performance sont conformes aux recommandations de l'European Public Real Estate Association (EPRA)<sup>(1)</sup>. 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 2016 sont :

- ◆ le 2 octobre, la cession de l'immeuble de bureaux So Ouest Plaza ;
- ◆ le 23 octobre, la création d'une co-entreprise avec Commerz Real à travers laquelle le Groupe a acquis 50 % du centre commercial Metropole Zlicin (Prague) d'une surface d'environ 56 000 m<sup>2</sup>. Cet actif est comptabilisé par mise en équivalence ;
- ◆ le 8 novembre, la cession de Barnasud ;

- ◆ le 22 décembre, la cession de Channel Outlet Store et de L'Usine Roubaix ;
- ◆ le 29 décembre, l'acquisition d'une participation additionnelle de 45 % dans les sociétés détenant le centre commercial Polygone Riviera. Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 95 % de cet actif ; et
- ◆ la cession de plusieurs actifs non stratégiques en Suède, comprenant Eurostop Arlanda, Arninge Centrum et Eurostop Örebro.

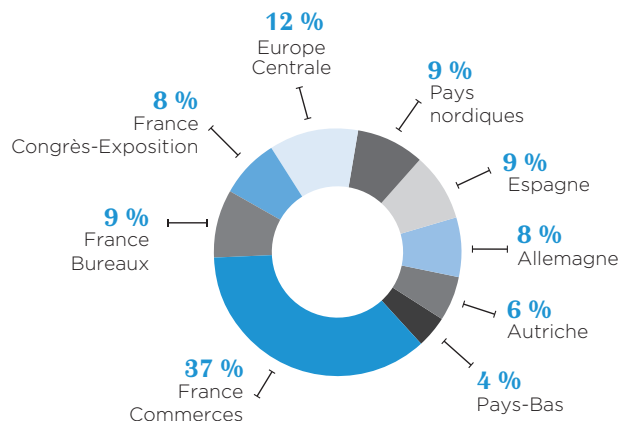
Au 31 décembre 2017, 307 sociétés étaient consolidées en intégration globale, six en « activité conjointe » (comme défini par la norme IFRS 11) et 23 comptabilisées par mise en équivalence.<sup>(2)</sup>

#### Reporting opérationnel

Le Groupe est organisé d'un point de vue opérationnel en sept régions : France, Europe centrale<sup>(3)</sup>, Espagne, Pays nordiques, Autriche, Allemagne et Pays-Bas.

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

La répartition du portefeuille d'actifs par région est présentée ci-dessous, en pourcentage de leur valeur brute de marché au 31 décembre 2017, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence<sup>(4)</sup>.



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

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

(2) Principalement le centre commercial Rosny 2 en France, le complexe immobilier Zlote Tarasy en Pologne, le centre commercial Metropole Zlicin en République Tchèque, et les centres commerciaux CentrO, Gropius Passagen, Paunsdorf Center et Ring-Center en Allemagne.

(3) La région Europe centrale comprend Ring-Center, comptabilisé par mise en équivalence.

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

## 4.1.2. COMMENTAIRES DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

### 4.1.2.1. Centres Commerciaux

#### ◆ Les centres commerciaux en 2017

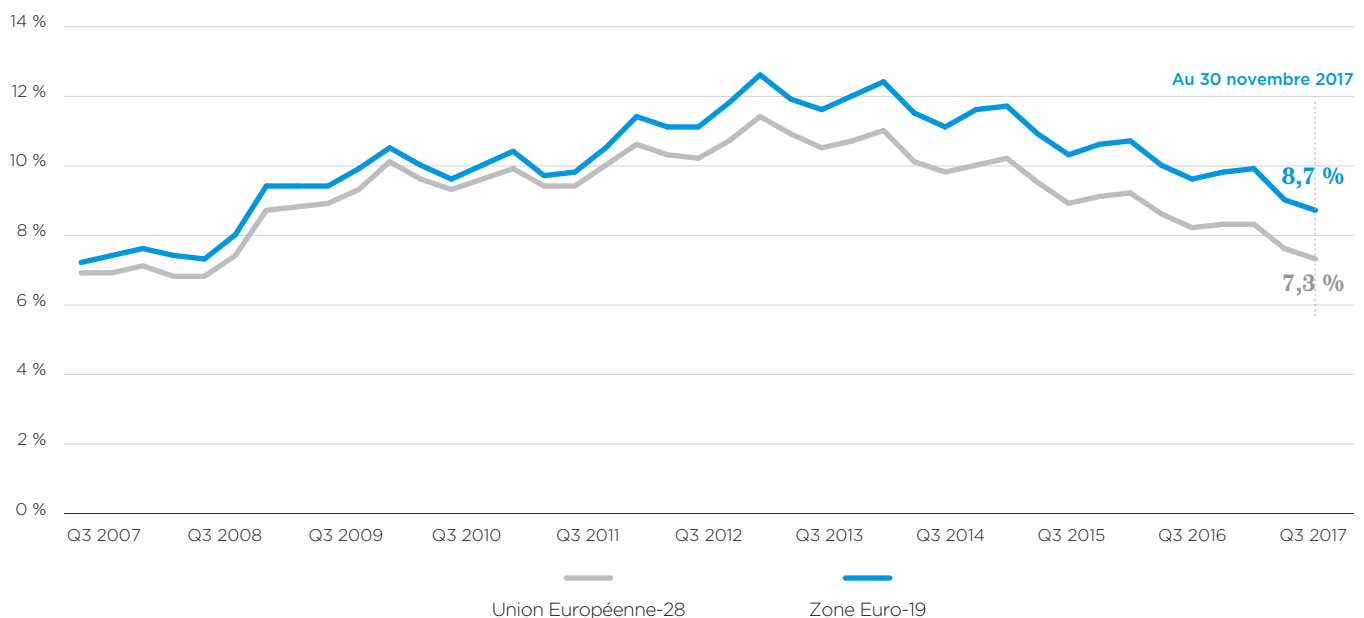
##### ◆ Environnement économique

L'économie européenne a continué de croître de façon régulière. La croissance du PIB pour 2017 <sup>(1)</sup> est estimée à +2,3 % pour l'Union Européenne (UE-28) et à +2,2 % pour la zone euro, en amélioration par rapport à 2016 (respectivement +1,9 % et +1,8 %).

Cette croissance est soutenue par la consommation privée, l'amélioration de l'activité économique mondiale et les créations d'emplois. L'investissement montre également des signes de reprise.

Le taux de chômage a baissé à fin novembre 2017 pour atteindre 7,3 % dans l'UE-28 (-100 points de base par rapport à novembre 2016) et 8,7 % dans la zone euro (-110 points de base par rapport à novembre 2016). Ces taux sont les plus bas enregistrés depuis décembre 2008 pour l'UE-28 et depuis mars 2009 pour la zone euro. Les créations d'emplois sont soutenues par la croissance de la demande, l'augmentation modérée des salaires et par les réformes structurelles mises en œuvre dans certains pays de l'UE-28. Celles-ci sont cependant impactées par le manque de personnel qualifié dans certains pays de l'UE-28, et par la fin de mesures fiscales incitatives dans d'autres pays.

TAUX DE CHÔMAGE DANS L'UNION EUROPÉENNE ET DANS LA ZONE EURO (2007-2017)



Région/Pay	PIB	
	2017 Prévision	2016 Réalisé
Union Européenne (UE-28)	2,3 %	1,9 %
Zone Euro-19	2,2 %	1,8 %
France	1,6 %	1,2 %
République tchèque	4,3 %	2,4 %
Pologne	4,2 %	2,7 %
Slovaquie	3,3 %	3,3 %
Espagne	3,1 %	3,2 %
Suède	3,2 %	3,3 %
Finlande	3,3 %	1,4 %
Danemark	2,3 %	1,3 %
Autriche	2,6 %	1,5 %
Allemagne	2,2 %	1,9 %
Pays-Bas	3,2 %	2,2 %

Source : European Economic Forecast, Automne, 2017

(1) Source : European Commission, European Economic Forecast, Autumn 2017 (publié en novembre 2017). [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063_en.pdf).

Les prévisions de croissance du PIB de l'UE-28 sont de + 2,1 %, en l'absence de tout choc politique ou économique majeur. La croissance moyenne pondérée du PIB des pays dans lequel le Groupe est présent ressort à + 2,3 % pour 2018. Les risques susceptibles de peser sur ces prévisions sont à la fois d'ordre externe (risque géopolitique en Corée du Nord et au Moyen Orient, politique commerciale des États-Unis et ajustement de l'économie chinoise) et interne avec l'issue encore incertaine des négociations du Brexit, l'appréciation de l'euro et la remontée des taux. Les prévisions relatives à l'inflation pour 2018 <sup>(1)</sup> s'élèvent à + 1,7 % dans l'UE-28 (+ 1,7 % en 2017) et + 1,4 % dans la zone euro (+ 1,5 % en 2017).

◆ **Nombre de visites** <sup>(2)</sup>

Le nombre de visites dans les centres commerciaux du Groupe Unibail-Rodamco est en augmentation de + 0,9 % au 31 décembre 2017 par rapport à 2016.

En France, le nombre de visites a augmenté de + 1,1 % au 30 novembre 2017, soit + 270 points de base au-dessus de

l'indice national <sup>(3)</sup>. Le nombre de visites pour les centres commerciaux parisiens <sup>(4)</sup> du Groupe a augmenté de + 1,7 % sur la même période.

Le nombre de visites a également augmenté en Allemagne (+ 1,7 %), en Europe centrale (+ 1,3 %), dans les Pays nordiques (+ 2,9 %) et en Autriche (+ 1,7 %). L'Espagne a connu une baisse (- 0,6 %), tout en surperformant l'indice national de + 30 points de base. Les visites dans les centres commerciaux néerlandais sont restées quasiment stables (- 0,2 %), malgré la fermeture de certains grands magasins V&D en 2016 <sup>(5)</sup>.

◆ **Performances des enseignes** <sup>(6)</sup>

Les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 3,9 % au 30 novembre 2017 par rapport à la même période de 2016, surperformant de + 181 points de base les indices nationaux <sup>(7)</sup>. Cette croissance, supérieure à celle de la fréquentation des centres commerciaux, reflète un taux de conversion en augmentation régulière depuis 2013 <sup>(8)</sup>.

Région	Croissance des chiffres d'affaires des commerçants (%) (au 30/11/2017)	Performance versus Indice National (points de base)
France	+ 4,6	+ 413
Europe centrale	+ 5,9	+ 162
Espagne	+ 1,8	(90)
Pays nordiques	+ 5,3	+ 303
Autriche	+ 1,7	(80)
Allemagne	+ 2,3	(125)
<b>TOTAL</b>	<b>+ 3,9</b>	<b>+ 181</b>

- ◆ En France, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 4,6 % à fin novembre 2017, surperformant l'indice national des ventes IFLS de + 413 points de base et l'indice du CNCC de + 570 points de base. Les ventes ont été particulièrement soutenues au Forum des Halles (+ 20,4 %), à Polygone Riviera (+ 12,1 %) et à Vélizy 2 (+ 6,7 %). Elles sont en baisse à So Ouest (- 3,3 %) et Aéroville (- 0,5 %), en raison principalement de la fermeture en septembre 2017 des magasins Marks & Spencer dans ces deux centres.
- ◆ En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe sont en hausse de + 5,9 %, surperformant l'indice national des ventes de + 162 points de base. Tous les actifs de la région ont vu leurs ventes progresser.

- ◆ En Espagne, la croissance des chiffres d'affaires (+ 1,8 %) a été affectée par la situation politique en Catalogne. Tous les actifs du Groupe en Catalogne présentent néanmoins une croissance de leurs chiffres d'affaires. La croissance a par ailleurs été forte dans les centres du Groupe situés dans les villes secondaires du pays, avec Vallsur (+ 14,5 %), Los Arcos (+ 6,4 %), El Faro (+ 5,1 %) et Bahia Sur (+ 2,3 %).
- ◆ Dans les Pays nordiques, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de + 5,3 %, surperformant l'indice national des ventes de + 303 points de base. Le succès de Mall of Scandinavia (+ 14,2 %) contribue largement à cette croissance, partiellement compensée par la baisse observée à Solna (- 1,8 %). Täby Centrum et Nacka Forum enregistrent également des croissances positives.

(1) Source : European Commission, European Economic Forecast, Autumn 2017 (publié en novembre 2017). [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip063_en.pdf).

(2) Les nombres de visites incluent les centres comptabilisés par mise en équivalence (Rosny 2, CentrO et Paunsdorf Center), excluant Jumbo, Zlote Tarasy et Metropole Zlicin, actifs non gérés par le Groupe. Nombre de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisitions d'actifs et centres en restructuration. Pour l'année 2017, les centres commerciaux suivants ont été exclus en raison de leur livraison ou de leurs travaux en cours : Carré Sénart et Carré Sénart Shopping Park, Galerie Gaité, Les Boutiques du Palais, La Part-Dieu, Parly 2, Glòries, Bonaire, Centrum Chodov, Wroclavia, CH Ursynow, Mall of The Netherlands et Gropius Passagen. Les visites de Galeria Mokotow, Fisketorvet, Pasing Arcaden, Höfe am Brühl et Palais Vest ont été exclues des données en l'absence de système de comptage fiable.

(3) La référence est l'indice CNCC (Conseil national des centres commerciaux).

(4) Les Quatre Temps, CNIIT, Le Forum des Halles et Carrousel du Louvre.

(5) Fermeture des magasins V&D à Amstelveen, Zoetermeer et Almere au 1er semestre 2016.

(6) Les chiffres d'affaires des commerçants incluent les centres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence (Rosny 2, CentrO et Paunsdorf Center), excluant Jumbo, Zlote Tarasy et Metropole Zlicin, actifs non gérés par le Groupe. Chiffres d'affaires (hors Pays-Bas) des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. Pour 2017, les centres commerciaux suivants sont exclus en raison de leur livraison ou de leurs travaux en cours : Carré Sénart et Carré Sénart Shopping Park, Galerie Gaité, Les Boutiques du Palais, La Part-Dieu, Parly 2, Glòries, Bonaire, Centrum Chodov, Wroclavia, CH Ursynow and Gropius Passagen. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

(7) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) à fin novembre 2017 : France : l'Institut Français du Libre-Service (IFLS) ; Espagne : Instituto Nacional de Estadística ; Europe centrale : Český statistický úrad (République Tchèque), Polska Rada Centrow Handlowych (Pologne) (à octobre 2017), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : Eurostat ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Danmarks Statistik (Danemark) ; Allemagne : Destatis-Genesis (Federal Statistical Office). Inclut les ventes des enseignes exclusivement en ligne pour la France, l'Espagne, l'Autriche, la République Tchèque et la Slovaquie, et exclut les ventes des enseignes exclusivement en ligne pour l'Allemagne, les Pays nordiques et la Pologne.

(8) Périmètre constant sur la période de 2013 à 2017 (49 centres commerciaux). Taux de conversion : pourcentage de visiteurs ayant réalisé au moins un achat dans le centre commercial.

- ◆ En Allemagne, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de +2,3 %. Les fortes croissances observées à Ruhr Park (+5,7 %), Paunsdorf Center (+5,4 %), Minto (+4,2 %), Höfe am Brühl (+4,1 %) et Palais Vest (+3,7 %) ont été partiellement compensées par CentrO (-1,0 %), impacté par plusieurs opérations de re-commercialisation (magasins fermés pendant la période de travaux d'aménagement).

Les secteurs les plus performants ont été le sport (+13,4 %), la restauration (+6,4 %), la santé & beauté (+6,1 %) et les loisirs et

divertissements (+3,2 %), illustrant ainsi la stratégie de différenciation du Groupe en terme d'expérience client. Les chiffres d'affaires dans le secteur « habillement », principal segment en termes de surfaces (29,2 % de la GLA du Groupe au 31 décembre 2017), ont augmenté de +2,9 %. Les secteurs « cadeaux » et « grands magasins & luxe » ont quant à eux diminué respectivement de -1,3 % et -0,7 %.

Les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont augmenté de +3,7 % au 31 décembre 2017 par rapport à la même période de 2016.

#### CLASSEMENT DES 10 PRINCIPALES ENSEIGNES, EN POURCENTAGE DE LEURS LOYERS RAPPORTÉS AUX LOYERS TOTAUX PERÇUS PAR LE GROUPE

% des loyers totaux	15,5%
Principal locataire	4,7%
Inditex	
H&M	
Mango	
Fnac Darty	
Printemps	
Vivarte	
Sephora	
Media Markt/Saturn	
Go Sport	
UGC	

#### ◆ *Activité Locative*

En 2017, le Groupe a signé 1 350 baux (1 479 en 2016) générant un gain locatif <sup>(1)</sup> de +14,7 % (+16,8 % dans les actifs majeurs <sup>(2)</sup> du Groupe). Le taux de rotation <sup>(3)</sup> a atteint 11 %, dépassant ainsi l'objectif du Groupe de 10 %.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi sa stratégie de différenciation en introduisant de nouvelles EIP <sup>(4)</sup> (Enseignes Internationales Premium). 223 baux ont été signés en 2017 avec des EIP, soit une augmentation de +13,8 % par rapport aux 196 baux signés en 2016. La part des EIP dans le taux de rotation du Groupe a atteint 16,7 % en 2017.

De nombreux EIP ont choisi les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco pour leur première implantation dans de nouveaux marchés :

- ◆ Jo Malone en République Tchèque (Centrum Chodov) ;
- ◆ Daniel Wellington en Pologne (Galeria Mokotow) et en République Tchèque (Centrum Chodov) ;
- ◆ Lacoste en Suède (Täby Centrum) ;
- ◆ Rituals en Slovaquie (Aupark) ;
- ◆ Bialetti en Autriche (Donau Zentrum) ;

- ◆ Nespresso, première « boutique concept » en Europe en Pologne (Galeria Mokotow) ;
- ◆ O'Learys aux Pays-Bas (Mall of The Netherlands).

De nombreux centres commerciaux du Groupe ont également été choisis par les EIP pour ouvrir leur premier magasin en centre commercial :

- ◆ Uniqlo en Espagne (Glòries) ;
- ◆ COS en République Tchèque (Centrum Chodov) ;
- ◆ NYX en Allemagne (CentrO) ;
- ◆ Aesop en France (Parly 2) ;
- ◆ Five Guys et Wagamama en Espagne (Parquesur) ;
- ◆ Asics aux Pays-Bas (Mall of The Netherlands) ;
- ◆ Joe & The Juice aux Pays-Bas (Amstelveen).

Enfin, le Groupe a continué à renforcer ses partenariats avec des EIP déjà présents dans ses centres commerciaux, avec notamment Flying Tiger et O Bag qui ont ouvert respectivement 14 et 10 nouveaux magasins, et L'Occitane, Armani Exchange et Snipes qui ont ouvert chacun sept nouveaux magasins dans le portefeuille du Groupe.

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

(2) Les actifs majeurs du Groupe sont : Les Quatre Temps, Aéroville, Parly 2, Vélizy 2, Carré Sénart, Rosny 2, Le Forum des Halles, Carrousel du Louvre, CNIT, Confluence, La Part-Dieu, Villeneuve 2, Eurallie, Polygone Riviera, La Vaguada, Parquesur, Bonaire, Splau, La Maquinista, Glòries, Donau Zentrum, Shopping City Süd, Centrum Cerny Most, Centrum Chodov, Wroclavia, Galeria Mokotow, Zlote Tarasy, Arkadia, Aupark, Jumbo, Fisketorvet, Mall of Scandinavia, Täby Centrum, Stadshart Amstelveen, Leidsenhage, Ruhr Park, Gropius Passagen, CentrO et Pasing Arcaden.

(3) Taux de rotation : (nombre de relocations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept) / nombre de boutiques. Les baux courts sont exclus.

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

### ◆ Brand Events

Le chiffre d'affaires de l'activité « speciality leasing » a atteint 25,7 millions d'euros en 2017, en augmentation de + 13,9 % par rapport à 2016.

Le Groupe a accéléré la digitalisation de ses centres commerciaux avec la mise en place de nouveaux écrans digitaux géants, participant à la croissance de ses recettes publicitaires de + 24,5 % (+ 1,7 million d'euros) par rapport à 2016.

En 2017, les revenus du Groupe générés par les « pop-up » et les « roadshows » ont augmenté de + 15,9 % (+ 1,8 million d'euros) par rapport à 2016, principalement grâce à plusieurs opérations internationales avec des enseignes du secteur « santé & beauté » telles que Solaris et Chanel. Le Groupe a également renforcé ses partenariats dans le secteur de l'électronique avec des événements organisés par des marques telles que Samsung et Huawei.

### ◆ Projets d'extension, de rénovation et de nouveaux centres

L'année 2017 a été très active, avec cinq livraisons (commercialisées à 99 % à l'ouverture), illustrant ainsi l'importante contribution des projets de développement dans la croissance des loyers nets du Groupe.

- ◆ L'inauguration de l'extension de Centrum Chodov le 10 octobre a attiré plus de 70 000 visiteurs. Après trois ans de travaux, Centrum Chodov est à présent le plus grand centre commercial en République Tchèque avec 101 600 m<sup>2</sup> de surfaces locatives et 301 magasins <sup>(1)</sup>. L'offre commerciale inclut de nouvelles enseignes faisant leur entrée en République Tchèque, telles que Zara Home, Oysho et Converse. Le centre accueille également le plus grand et le plus moderne des multiplexes du pays (Cinema City de 18 écrans, dont trois écrans VIP et un auditorium 4DX <sup>(2)</sup>). Le 7 novembre, « The Association for Real Estate Market Development » a décerné à Centrum Chodov le prix « Best of Realty 2017 » du meilleur projet de centre commercial.
- ◆ Wrocławia a ouvert le 17 octobre à Wrocław et a attiré plus de 3,1 millions de visites au 31 décembre 2017. Projet mixte de 81 000 m<sup>2</sup> (dont 65 000 m<sup>2</sup> de commerces), le centre comprend 177 magasins, des restaurants et des surfaces dédiées aux loisirs. L'offre commerciale inclut des enseignes telles que Sfera, Blue Frog, La Mallorquina, Vapiano, Uterqüe et Steve Madden.
- ◆ L'inauguration de l'extension de Carré Sénart a eu lieu le 25 octobre. Avec 31 310 m<sup>2</sup> supplémentaires (151 800 m<sup>2</sup> au total, en incluant le shopping parc), le centre commercial comprend désormais un grand magasin Galeries Lafayette et 68 nouvelles boutiques, dont des enseignes iconiques telles qu'Uniqlo, NYX, Armani Exchange, Superdry, Hema, Rituals et Sostrene Grene. Le nombre de visites quotidiennes a augmenté de + 20 % en moyenne par rapport à 2016 depuis l'ouverture. Le centre est désormais ouvert tous les dimanches depuis fin octobre.
- ◆ L'inauguration de la rénovation complète de Glòries a eu lieu le 9 novembre. Le centre accueille désormais 130 magasins sur 67 000 m<sup>2</sup> (+ 10 501 m<sup>2</sup> supplémentaires) incluant 3 000 m<sup>2</sup> d'espace Fresh! et le premier Uniqlo dans un centre commercial en Espagne, le plus grand et le plus récent des concepts Mango en Espagne, le plus grand H&M dans un centre commercial en Espagne et le premier H&M Home à Barcelone.

- ◆ Le 29 novembre, le Groupe a inauguré à Parly 2 le nouveau mail « Pont Neuf » de 3 500 m<sup>2</sup>, créant une boucle permettant de faciliter la circulation des visiteurs dans le centre. L'extension comprend 16 nouveaux magasins dont Uniqlo, Armani Exchange, New Balance, Bensimon, Marlette <sup>(3)</sup>, Rituals et Aesop. Monoprix (étendu sur 6 000 m<sup>2</sup> de surface de vente) et le BHV ont également profité de l'extension pour ouvrir leurs nouveaux concepts.

### ◆ Destinations et innovations

Le déploiement des concepts de destination du Groupe s'est poursuivi en 2017 :

- ◆ Dining Experience™ : deux nouvelles « Dining Experience™ » ont été ouvertes en octobre en Pologne, à Wrocławia et à Arkadia ;
- ◆ Designer Gallery™ : une quatrième « Designer Gallery™ » a ouvert le 11 octobre à Centrum Chodov ;
- ◆ Family Experience : une troisième « Family Experience » a ouvert le 30 octobre à Centrum Cerny Most.

Le label 4 étoiles a par ailleurs été attribué en 2017 à Wrocławia, Parly 2, Bonaire, Centrum Chodov et Glòries, portant ainsi à 31 le nombre de centres commerciaux labellisés au sein du Groupe.

Le déploiement de « Connect » (l'application pour smartphone permettant de communiquer directement avec tous les employés des enseignes des centres commerciaux) s'est accéléré en 2017, avec 33 centres équipés au 31 décembre 2017 (contre six au 31 décembre 2016).

La troisième saison d'UR Link, l'accélérateur du Groupe, s'est concentrée autour de trois grands thèmes : le développement de lieux plus durables, la création de nouvelles offres et services, l'amélioration de la connaissance et des interactions avec les visiteurs des centres commerciaux du Groupe. Les start-ups sélectionnées incluent Phenix (gestion des déchets dans les centres commerciaux), Combo Solutions (simulation de l'impact carbone de la construction et de l'exploitation de nouveaux bâtiments) et Jam (développement d'un « chatbot » (assistant virtuel) au Forum des Halles pour communiquer avec les « Millenials »).

Les initiatives d'Unibail-Rodamco envers les start-up ont été récompensées en 2017 : le Groupe figure parmi les trois finalistes du prestigieux prix « David avec Goliath » et a été sélectionné dans le baromètre 2017 de la « La French Tech ».

### ◆ Marketing et digital

Le Groupe a renforcé en 2017 ses initiatives dans les médias et les événements en lançant sa première campagne d'emails personnalisés, grâce à ses nouveaux outils de CRM.

La campagne « Unexpected Shopping » a été amplifiée avec « Unexpected Smile », un film publicitaire lancé à l'échelle européenne en octobre dans 33 centres commerciaux du Groupe. La campagne publicitaire, dont l'objectif était de renforcer l'image de ces centres en invitant les spectateurs à découvrir les expériences extraordinaires qu'ils proposent, a généré plus de 5,5 millions de vues sur les réseaux sociaux en Europe.

(1) Source : Cushman & Wakefield ; classement excluant les « retail parks », magasins d'ameublement/maison/jardinerie situés en dehors du mail, y compris lorsqu'ils sont reliés ou détenus par le centre commercial.

(2) Salle de cinéma incluant des technologies à réalité augmentée tels que les sièges mouvants, le vent, la pluie, les lumières, les senteurs, créant une expérience plus immersive pour le spectateur.

(3) Vainqueur du « Grand prix des jeunes entrepreneurs » en 2014, concours créé par le Groupe en 2007 afin d'encourager la création de nouvelles enseignes.



Dans le cadre de son partenariat exclusif avec Niantic Inc. et The Pokémon Company, le Groupe a organisé de nouvelles animations en août autour de « Pokémon » inédits en Europe. Le nombre de visites a augmenté de + 9 % en moyenne sur trois week-ends en août par rapport à 2016 <sup>(1)</sup>. Les premiers événements « Pokémon Go Safari Zone » au monde ont par ailleurs eu lieu aux Quatre Temps, à La Maquinista, CentrO, Fisketorvet, Centrum Cerny Most et Mall of Scandinavia, avec un impact significatif sur le nombre de visites :

- ◆ + 60 % <sup>(2)</sup> à Fisketorvet (meilleure journée en 2017) ;
- ◆ + 36 % à Centrum Cerny Most (meilleure journée de l'histoire du centre) ;
- ◆ + 33 % à Mall of Scandinavia ;
- ◆ + 22 % à La Maquinista (troisième meilleure journée de l'histoire du centre) ;
- ◆ + 21 % aux Quatre Temps ;
- ◆ + 19 % à CentrO.

Ces événements ont également eu un impact positif sur le recrutement de nouveaux clients et sur le chiffre d'affaires des commerçants du Groupe. Lors d'une enquête réalisée à la suite des événements organisés à Mall of Scandinavia et à Fisketorvet, 56 % des participants ont ainsi déclaré n'avoir jamais visité le centre commercial auparavant et 93 % d'entre eux avoir réalisé au moins un achat durant leur visite.

En matière digitale, 1,8 million de nouveaux clients ont souscrit au programme de fidélité du Groupe en 2017, portant ainsi le nombre total d'abonnés à 4,2 millions. 85 % des nouveaux membres se sont

inscrits en utilisant un moyen digital (internet et applications) comparé à 37 % en 2016.

En 2017, l'audience sur les canaux digitaux du Groupe a également augmenté avec :

- ◆ 53 millions de visites sur ses sites web ;
- ◆ 235 000 utilisateurs de ses applications en moyenne par mois (120 000 en 2016) avec un pic en décembre (400 000 utilisateurs, soit trois fois plus qu'en décembre 2016).

Le Groupe a par ailleurs continué à améliorer et à déployer ses services digitaux, avec notamment :

- ◆ l'introduction au 4<sup>e</sup> trimestre 2017 de nouveaux plans disponibles sur toutes les applications des centres du Groupe ;
- ◆ le déploiement de « Find my car », maintenant disponible dans 16 centres commerciaux du Groupe (contre quatre au 31 décembre 2016).

L'année 2017 a également été marquée par le déploiement de Salesforce, l'outil CRM du Groupe qui sera au cœur de la stratégie de relations clients entre le Groupe et ses visiteurs en 2018 :

- ◆ 55 % du portefeuille du Groupe (37 centres) ont été équipés avec cet outil ;
- ◆ 237 campagnes d'emails ont été réalisées, avec 7 millions d'emails envoyés et un taux d'ouverture de 21,9 % (par rapport aux comparables du secteur de 20 %) et un taux de clics de 3,8 % (par rapport aux comparables de 2,5 %).

## ◆ Loyers nets

Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 79 actifs de commerce, dont 67 centres commerciaux. 57 d'entre eux accueillent six millions ou plus de visites par an et représentent 97 % du portefeuille d'actifs de commerce <sup>(3)</sup> du Groupe en valeur brute. Sauf indication contraire, toutes les mentions relatives aux loyers, à la part des sociétés liées et aux baux signés font référence aux données de 2017, et les comparaisons se réfèrent à 2016.

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 346,4 millions d'euros, en hausse de + 5,8 %, grâce principalement à une forte croissance de + 4,3 % des loyers nets à périmètre constant et à l'impact positif des livraisons en Espagne, en France et en Europe centrale.

Région	Loyers nets (en M€)		
	2017	2016	%
France	609,8	580,5	5,0 %
Europe centrale	172,4	156,2	10,4 %
Espagne	161,0	146,0	10,3 %
Pays nordiques	145,8	139,9	4,2 %
Autriche	103,2	98,6	4,6 %
Allemagne	92,6	89,9	2,9 %
Pays-Bas	61,7	61,5	0,2 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>1 346,4</b>	<b>1 272,6</b>	<b>5,8 %</b>

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

Les + 73,8 millions d'euros d'augmentation des loyers nets se décomposent de la manière suivante :

- ◆ + 34,1 millions d'euros provenant de la livraison de projets ou de nouveaux lots, principalement en Espagne (Glòries et Bonaire), en France (principalement Le Forum des Halles, Carré Sénart et Parly 2) et en Europe centrale (principalement Centrum Chodov et Wroclavia) ;
- ◆ + 2,6 millions d'euros provenant de l'acquisition de lots complémentaires, principalement en France ;
- ◆ - 2,5 millions d'euros provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK ;
- ◆ - 3,3 millions d'euros dans les actifs en développement, principalement en France et aux Pays-Bas (projet Mall of The Netherlands) ;
- ◆ - 7,2 millions d'euros provenant de cessions d'actifs, principalement dans les Pays nordiques (Eurostop Arlanda, Arninge Centrum et Eurostop Örebro en 2017), en Espagne (Sant Cugat en décembre 2016 et Barnasud en novembre 2017) et en Europe centrale (Europark en avril 2016).
- ◆ + 50,1 millions d'euros de croissance à périmètre constant. Les loyers nets à périmètre constant <sup>(4)</sup> progressent de + 4,3 %, soit 360 points de base au-dessus de l'indexation, dépassant l'objectif du Groupe de croissance à périmètre constant de 200 à 300 points de base au-dessus de l'indexation.

(1) Sur le périmètre de 36 centres commerciaux.

(2) Par rapport au même samedi en 2016.

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

(4) 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.



Région	Loyers nets (en M€) à périmètre constant		
	2017	2016	%
France	528,3	509,2	3,7 %
Europe centrale	153,2	147,0	4,2 %
Espagne	142,9	136,6	4,6 %
Pays nordiques	140,5	130,6	7,6 %
Autriche	102,4	98,6	3,9 %
Allemagne	92,5	89,6	3,2 %
Pays-Bas	51,2	49,3	3,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 211,1</b>	<b>1 161,0</b>	<b>4,3 %</b>

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

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

(1) Autres revenus nets des dépenses.

La croissance des loyers nets à périmètre constant de + 4,3 % reflète l'indexation de + 0,7 % (+ 0,3 % en 2016), la bonne performance des renouvellements et relocations (+ 1,9 % comparé à + 2,2 % en 2016) et l'impact positif de la catégorie « Autres » (+ 1,7 % comparé à + 0,9 % en 2016). La hausse de cette catégorie est due principalement à la croissance des loyers variables (essentiellement dans les Pays nordiques et en France), à des indemnités reçues pour départ anticipé de locataires en France et par une reprise de provision pour litiges aux Pays-Bas.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 3,0 % (40,5 millions d'euros) des loyers nets, contre 2,6 % (33,0 millions d'euros) en 2016. Cette hausse est principalement due aux succès de Mall of Scandinavia et de Fisketorvet dans les Pays nordiques.

#### ◆ Part des sociétés liées

La « Part des sociétés liées » <sup>(1)</sup> récurrente provenant de l'activité centres commerciaux représente 84,0 millions d'euros, à comparer à 66,7 millions d'euros en 2016.

Région	Part des sociétés liées (en M€)		
	2017 Récurrent	2016 Récurrent	Variation
France	8,1	7,0	1,1
Europe centrale	46,6	30,7	15,9
Espagne	0,2	0,5	(0,3)
Allemagne	29,1	28,5	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>84,0</b>	<b>66,7</b>	<b>17,3</b>

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

La hausse de + 17,3 millions d'euros provient principalement :

- ◆ en France, de la bonne performance de Rosny 2 ;
- ◆ en Europe centrale, le Groupe a remboursé un prêt participatif à un fonds géré par CBRE Global Investors, générant un impact positif sur la Part des sociétés liées sur cette région ; l'acquisition de Metropole Zlicin a également eu un impact positif ;
- ◆ en Espagne, de l'impact de la consolidation par intégration globale de Benidorm depuis juin 2016 ; et
- ◆ en Allemagne, de la bonne performance de Paunsdorf Center, compensée par l'impact de la hausse de la vacance à Centro au cours des recommercialisations et de la rénovation de Gropius Passagen.

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

### ◆ Activité locative en 2017

1 350 baux ont été signés sur les actifs en exploitation consolidés (1 479 en 2016) pour un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 159,7 millions d'euros. Le gain locatif sur les relocations et renouvellements est de + 14,7 % en moyenne (+ 17,4 % en 2016), dépassant les objectifs du Groupe pour l'année. Il provient de fortes progressions en Espagne, en Autriche et en France, partiellement compensées par un gain locatif plus faible en Allemagne, en Europe centrale et dans les Pays nordiques et par une évolution négative aux Pays-Bas. En 2016, le gain locatif du Groupe avait été particulièrement fort en raison principalement d'une activité locative exceptionnelle en France (au Forum des Halles sur l'actif existant, à Parly 2 et aux Quatre Temps).

Région	nb de baux signés	m <sup>2</sup>	LMG (en M€)	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)	
				Gain locatif	
				(en M€)	%
France	332	106 642	55,3	7,0	19,0 %
Europe centrale	302	47 161	28,8	2,7	11,7 %
Espagne	264	52 532	28,9	5,1	23,9 %
Pays nordiques	178	54 327	19,3	0,2	1,4 %
Autriche	108	22 226	12,7	2,0	20,7 %
Allemagne	75	10 288	4,8	0,4	12,4 %
Pays-Bas	91	42 219	10,0	(0,4)	- 5,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 350</b>	<b>335 394</b>	<b>159,7</b>	<b>17,1</b>	<b>14,7 %</b>

LMG : Loyer Minimum Garantit.

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

### ◆ Loyers futurs, taux de vacance et taux d'effort

Au 31 décembre 2017, le montant total de LMG en année pleine du portefeuille de centres commerciaux a augmenté à 1 341,2 millions d'euros (1 279,6 millions d'euros au 31 décembre 2016).

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

Centres commerciaux	Échéancier des baux			
	LMG (en M€) par date de prochaine option de sortie	En % du total	LMG (en M€) par date de fin de bail	En % du total
expirés	38,4	2,9 %	38,4	2,9 %
2018	242,6	18,1 %	88,4	6,6 %
2019	272,4	20,3 %	109,2	8,1 %
2020	281,1	21,0 %	134,2	10,0 %
2021	135,1	10,1 %	120,9	9,0 %
2022	138,8	10,4 %	181,3	13,5 %
2023	66,8	5,0 %	120,8	9,0 %
2024	38,5	2,9 %	83,7	6,2 %
2025	40,6	3,0 %	117,4	8,8 %
2026	20,9	1,6 %	85,7	6,4 %
2027	17,9	1,3 %	90,6	6,8 %
2028	4,9	0,4 %	23,6	1,8 %
au-delà	43,1	3,2 %	146,8	10,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 341,2</b>	<b>100 %</b>	<b>1 341,2</b>	<b>100 %</b>

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

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille total ont augmenté à 37,8 millions d'euros (35,2 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le taux de vacance EPRA <sup>(1)</sup> a augmenté à 2,4 % au 31 décembre 2017 (2,3 % au 31 décembre 2016), dont 0,2 % de vacance stratégique. La hausse du taux de vacance aux Pays-Bas résulte essentiellement de la vacance stratégique à Stadshart Amstelveen. La vacance a augmenté dans les Pays nordiques en raison de départs à Täby Centrum.

Région	Vacance au 31/12/2017		Au 31/12/2016
	(en M€)	%	
France	20,0	2,8 %	2,8 %
Europe centrale	0,7	0,4 %	0,1 %
Espagne	2,2	1,0 %	1,0 %
Pays nordiques	6,8	4,2 %	3,3 %
Autriche	1,1	1,0 %	1,2 %
Allemagne	2,8	2,6 %	2,2 %
Pays-Bas	4,1	6,5 %	6,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>37,8</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,3 %</b>

Hors projets en développement.

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

Le taux d'effort <sup>(2)</sup> moyen des locataires a augmenté au 31 décembre 2017 à 15,1 %, contre 14,7 % au 31 décembre 2016.

Région	Taux d'effort	
	31/12/2017	31/12/2016
France	15,4 %	15,4 %
Europe centrale	16,4 %	15,9 %
Espagne	13,1 %	12,2 %
Pays nordiques	15,4 %	13,8 %
Autriche	16,7 %	15,9 %
Allemagne	13,6 %	13,7 %
Pays-Bas <sup>(1)</sup>	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15,1 %</b>	<b>14,7 %</b>

(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.

### ◆ Loyer moyen par m<sup>2</sup> et estimation par les experts évaluateurs de la croissance des loyers nets

Le tableau ci-dessous reprend les données quantitatives utilisées par les experts évaluateurs du Groupe et présentées par la note sur le « Patrimoine et actif net réévalué » dans le cadre de l'IFRS 13, afin de fournir aux lecteurs des données additionnelles sur les actifs du Groupe.

	Centres Commerciaux - 31/12/2017	Loyer en € par m <sup>2</sup> <sup>(1)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(2)</sup>
France	Max	901	11,8 %
	Min	122	1,6 %
	Moy. pondérée	537	4,2 %
Europe Centrale	Max	583	3,2 %
	Min	205	2,3 %
	Moy. pondérée	416	2,5 %
Espagne	Max	813	3,7 %
	Min	117	2,3 %
	Moy. pondérée	320	3,3 %
Pays Nordiques	Max	488	5,3 %
	Min	201	2,9 %
	Moy. pondérée	387	3,3 %
Allemagne	Max	471	4,1 %
	Min	252	2,4 %
	Moy. pondérée	310	3,3 %
Autriche	Max	395	3,0 %
	Min	377	2,7 %
	Moy. pondérée	386	2,9 %
Pays-Bas	Max	406	4,7 %
	Min	124	2,8 %
	Moy. pondérée	256	3,3 %
<b>GROUPE</b>	<b>MAX</b>	<b>901</b>	<b>11,8 %</b>
	<b>MIN</b>	<b>117</b>	<b>1,6 %</b>
	<b>MOY. PONDÉRÉE</b>	<b>406</b>	<b>3,5 %</b>

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m<sup>2</sup>.

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

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

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

Afin de donner une meilleure compréhension de la performance opérationnelle des actifs allemands du Groupe en 2017, le paragraphe ci-dessous donne les principaux indicateurs de performance <sup>(2)</sup> sur une base pro forma et à 100 % :

- ◆ la valeur du patrimoine total du portefeuille allemand (détenu en totalité ou partiellement), droits inclus, est de 5,4 milliards d'euros au 31 décembre 2017 (5,0 milliards d'euros au 31 décembre 2016) ;
- ◆ les projets en développement représentent 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2017 (1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2016) ;
- ◆ la surface locative gérée est de 1,4 million de m<sup>2</sup>, dont 0,8 million de m<sup>2</sup> pour les actifs détenus en propre ;
- ◆ les loyers nets ont atteint 202,2 millions d'euros en 2017, en hausse de + 1,9 million d'euros par rapport à 2016 ;

- ◆ à périmètre comparable, les loyers nets ont augmenté de + 1,8 % (avec une indexation de + 0,8 %) ;
- ◆ 140 baux ont été signés sur les actifs en exploitation (154 en 2016), avec un gain locatif moyen de + 2,8 % ;
- ◆ le taux de vacance financière est de 4,0 % au 31 décembre 2017, comparé à 4,9 % au 31 décembre 2016, en raison d'une baisse de la vacance sur CentrO suite à plusieurs recommercialisations ;
- ◆ le taux d'effort des locataires s'établit à 15,5 % au 31 décembre 2017 (15,1 % au 31 décembre 2016).

#### 4.1.2.2. Bureaux

### ◆ Le marché de Bureaux en 2017

#### ◆ Demande placée

Avec 2,6 millions <sup>(3)</sup> de m<sup>2</sup> de surfaces louées en 2017, la demande placée en région parisienne a atteint son plus haut niveau depuis 2007. Cela est dû essentiellement aux transactions du croissant ouest et à celles de plus de 5 000 m<sup>2</sup>. 88 transactions <sup>(4)</sup> de plus de 5 000 m<sup>2</sup> ont en effet été

(1) Inclut les actifs de Bureaux, qui représentent 0,7 % de la valeur de patrimoine droits inclus, en part du groupe. Exclut Ring-Center.

(2) Ces indicateurs opérationnels sont donnés pour les actifs pris à 100 % en 2016 et 2017, et ne peuvent par conséquent pas être rapprochés avec les données figurant dans les états financiers ou dans les indicateurs de performance du Groupe.

(3) Source : Immostat.

(4) Source : BNP Paribas Real Estate.

enregistrées en 2017 (65 en 2016), représentant 1,1 million de m<sup>2</sup> (+ 23 % par rapport à 2016). 67 % ont concerné des immeubles neufs ou restructurés.

Près de 1,1 million <sup>(1)</sup> de m<sup>2</sup> ont été loués à Paris en 2017, stable par rapport à 2016. 481 000 m<sup>2</sup> ont été placés dans le Quartier Central des Affaires (QCA) (+ 8 % par rapport à 2016).

Le marché de La Défense a enregistré 177 000 m<sup>2</sup> placés en 2017, en ligne avec la moyenne sur dix ans. Aucune transaction significative n'a été signée, en raison principalement du manque de livraisons de grandes surfaces « prime » en 2017. Aucun changement n'est attendu en 2018.

#### ◆ Surfaces disponibles <sup>(1)</sup>

L'offre disponible en région parisienne au 31 décembre 2017 s'établit à environ 3,4 millions de m<sup>2</sup>, dont 15 % de surfaces neuves ou restructurées.

Le taux de vacance en région parisienne a baissé régulièrement depuis 2014, pour s'établir à 6,5 % au 31 décembre 2017 (6,8 % au 31 décembre 2016).

Des écarts significatifs subsistent d'un secteur à l'autre, avec, par exemple, un taux de vacance dans le QCA d'environ 2,9 %, et une forte baisse à La Défense, de 8,2 % à fin décembre 2016 à 7,3 %. Dans d'autres secteurs comme Peri-Défense ou le croissant nord, les taux de vacance dépassent 15 %.

#### ◆ Valeurs locatives

Les valeurs locatives en région parisienne ont augmenté tout au long de l'année 2017, et particulièrement dans le QCA où les loyers ont dépassé 800 €/m<sup>2</sup>, pour atteindre 850 €/m<sup>2</sup> sur les Champs-Élysées (Paris 8).

À La Défense, les loyers les plus élevés ont approché 520 €/m<sup>2</sup> (Cœur Défense), en l'absence de nouvelles surfaces neuves ou rénovées.

#### ◆ Activité des Bureaux en 2017

Les loyers nets consolidés du portefeuille de Bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint 140,8 millions d'euros, en baisse de - 8,1 % par rapport à 2016, en raison principalement des cessions d'actifs de 2016 et 2017.

Région	Loyers nets (en M€)		
	2017	2016	%
France	123,6	135,7	- 9,0 %
Pays nordiques	12,4	12,9	- 4,2 %
Autres pays	4,9	4,6	5,1 %
<b>TOTAL LOYERS NETS</b>	<b>140,8</b>	<b>153,2</b>	<b>- 8,1 %</b>

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

Cette baisse de - 12,5 millions d'euros s'explique comme suit :

- ◆ + 1,7 million d'euros en raison principalement de la livraison de Village 3 en mars 2016 ;
- ◆ - 0,4 million d'euros en raison d'effets de change en Suède et d'autres effets mineurs ;
- ◆ - 6,8 millions d'euros dus aux projets en développement, principalement Shift (anciennement « Issy Guynemer ») ;

Malgré un contexte de marché favorable, les mesures d'accompagnement sont restées élevées en région parisienne en 2017, avec des variations significatives d'un secteur à l'autre en fonction de la qualité et de la quantité de l'offre disponible.

#### ◆ Investissements

Les investissements en région parisienne ont atteint 16,4 milliards d'euros <sup>(2)</sup> en 2017 (stable par rapport à 2016). Les volumes ont été tirés par le 2<sup>nd</sup> semestre, qui enregistre 11,8 milliards d'euros de transactions (4,6 milliards d'euros au 1<sup>er</sup> semestre).

45 transactions de plus de 100 millions d'euros ont été conclues en 2017, à comparer à 46 en 2016. Les plus importantes sont :

- ◆ Cœur Défense (environ 1,7 milliards d'euros) et Tour Hekla (environ 575 millions d'euros) à La Défense ;
- ◆ So Ouest Plaza à Levallois ;
- ◆ Tours Duo et Parc Avenue à Paris 13 ;
- ◆ 90 Gambetta à Paris 20 ;
- ◆ In & Out à Boulogne-Billancourt et West Plaza à Colombes.

Comme en 2016, et malgré quelques exceptions, le marché de l'investissement en 2017 a été dominé par les investisseurs français, principalement par les fonds d'investissement, les compagnies d'assurances et les SCPI.

La conjonction d'une forte demande, d'un accès facile aux financements et d'une offre limitée pour les immeubles de bureaux de qualité a entraîné une nouvelle compression des taux à La Défense, où les taux « prime » ont baissé d'environ 50 points de base pour atteindre environ 4,00-4,25 %, comme le montre la cession de la Tour Hekla. Le taux « prime » à Paris QCA est resté stable par rapport à 2016 à environ 3,00-3,25 %.

(1) Source : BNP Paribas Real Estate.

(2) Source : Cushman & Wakefield.

Région	Loyers nets (en M€) à périmètre constant		
	2017	2016	%
France	111,0	95,8	15,9 %
Pays nordiques	11,7	11,4	2,7 %
Autres pays	4,6	5,0	- 6,7 %
<b>TOTAL</b>	<b>127,3</b>	<b>112,2</b>	<b>13,5 %</b>

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

Un montant record de 97 144 m<sup>2</sup> pondérés (wm<sup>2</sup>) ont été loués sur les actifs en exploitation, dont 72 266 wm<sup>2</sup> en France. Des baux ont été signés avec AEW, Paul Hastings, Arsene et Dior sur Capital 8, avec In'Li dans la Tour Ariane, avec Orange dans Les Villages 4 et 6, et les renouvellements de la SNCF au CNIT et de Marsh dans la Tour Ariane.

Par ailleurs, le Groupe est entré en négociations exclusives avec Nestlé afin de prélever la totalité des 44 566 m<sup>2</sup> de l'immeuble Shift. La finalisation du bail est prévue pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2018, plus d'un an avant la livraison.

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

Bureaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (en M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (en M€)	En % du total
expirés	1,8	1,1 %	1,8	1,1 %
2018	15,1	8,9 %	10,5	6,2 %
2019	37,6	22,2 %	23,0	13,5 %
2020	11,1	6,5 %	4,2	2,5 %
2021	9,6	5,7 %	2,5	1,5 %
2022	10,1	5,9 %	6,8	4,0 %
2023	8,6	5,0 %	15,2	9,0 %
2024	0,6	0,3 %	5,9	3,5 %
2025	40,8	24,1 %	11,8	6,9 %
2026	5,6	3,3 %	8,4	5,0 %
2027	1,3	0,8 %	21,8	12,9 %
2028	17,4	10,2 %	37,8	22,3 %
au-delà	10,1	5,9 %	19,9	11,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>169,7</b>	<b>100 %</b>	<b>169,7</b>	<b>100 %</b>

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

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentent 8,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit un taux de vacance financière <sup>(1)</sup> de 4,6 % sur le portefeuille global (13,1 % au 31 décembre 2016), dont respectivement 5,2 millions d'euros et 3,3 % en France (13,4 % au 31 décembre 2016). Cette baisse de la vacance provient essentiellement des locations effectuées sur Capital 8 et Les Villages. La vacance à fin 2017 est concentrée sur Les Villages et Tour Ariane.

#### 4.1.2.3. Congrès & Expositions

Cette activité, située exclusivement en région parisienne, 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). Viparis est consolidée en intégration globale par Unibail-Rodamco.

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

2017 a été marquée par la tenue des salons suivants :

Salons annuels :

- ◆ le Salon International de l'Agriculture (« SIA ») a attiré 619 000 visiteurs (+ 1,3 %) ;

- ◆ l'édition 2017 de la « Foire de Paris » a accueilli 525 800 visites (+ 1,5 %) ;

- ◆ la deuxième édition de Vivatex à Paris Expo Porte de Versailles a attiré plus de 60 000 visiteurs (+ 33 %), 500 intervenants internationaux et plus de 6 000 exposants et start-ups originaires de plus de 50 pays.

Salons biennaux :

- ◆ la 52<sup>e</sup> édition du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace du Bourget (SIAE) a connu une année record avec près de 2 400 exposants de 48 pays et 150 milliards de dollars (américains) de nouvelles commandes annoncées ;

- ◆ le Salon International du Machinisme Agricole (« SIMA ») a rassemblé 1 770 exposants de 42 pays et reçu 232 000 visites (- 3,0 % par rapport à 2015), dont 23 % de visiteurs internationaux ;

- ◆ le « Mondial du Bâtiment », l'un des salons leaders dans le secteur de la construction, a attiré 319 200 visiteurs (dont 20 % internationaux) en novembre.

En mars, Samsung a choisi le Carrousel du Louvre pour le lancement mondial de sa nouvelle gamme de téléviseurs « The Frame ».

EuroPCR, le congrès de l'Association des interventions cardiovasculaires percutanées (EAPCI), leader dans son domaine, a eu lieu au Palais des Congrès de Paris en mai, réunissant plus de 12 000 participants.

(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.

IFOS, le congrès mondial d'ORL s'est tenu en juin à Paris Expo Porte de Versailles. Absent de Paris depuis 1961, ce congrès itinérant a rassemblé plus de 8 000 spécialistes, le double de la précédente édition à Séoul en 2013.

En octobre, le Palais des Congrès de Paris a accueilli le « Google Cloud Summit » et ses 2 500 délégués.

Le nouveau Paris Convention Centre a été inauguré le 22 novembre et un premier congrès s'y est tenu en décembre : le 30<sup>e</sup> congrès de la rhumatologie avec 5 000 participants.

Au total, 725 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2017, dont 258 salons, 105 congrès et 362 événements d'entreprise.

L'EBITDA <sup>(1)</sup> de Viparis a atteint 134,4 millions d'euros, stable par rapport à 2015 retraité de l'impact du salon triennal Intermat. La croissance du segment des événements d'entreprise <sup>(2)</sup> (+ 13,6 %) et du segment congrès (+ 19,4 %) a été compensée par la baisse sur le segment des salons et par hausse des coûts de sécurité après les attentats de 2015. L'EBITDA est en baisse de - 8,7 millions d'euros (- 6,1 %) par rapport à l'EBITDA publié (143,1 millions d'euros) en 2015 (dernière période comparable).

À fin 2017, 92 % des revenus locatifs pour l'exercice 2018 ont déjà été signés ou réservés, légèrement au-dessus des niveaux habituels de 85 % à 90 %.

Les hôtels ont généré un résultat opérationnel de 11,6 millions d'euros sur la période, contre 13,0 millions d'euros en 2016, la baisse provenant de la fermeture pour rénovation de l'hôtel Pullman Montparnasse en août 2017.

#### 4.1.3. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

La RSE fait partie intégrante des opérations courantes et des projets d'investissement et de développement d'Unibail-Rodamco. Dès 2007, Unibail-Rodamco a développé une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, et sur une gouvernance transparente.

En septembre 2016, le Groupe s'est engagé dans un nouveau défi à long-terme, accompagné d'objectifs à atteindre d'ici 2030 : « Better Places 2030 ». Le Groupe s'est fixé l'objectif de réduire de - 50 % son empreinte carbone d'ici 2030. Cette stratégie concerne l'ensemble de la chaîne de valeur avec une série d'actions très large couvrant à la fois l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe, mais aussi, pour la première fois, celle de ses parties prenantes. Unibail-Rodamco est ainsi la première foncière cotée à prendre en compte le périmètre très étendu des émissions directes et indirectes liées à la construction, aux consommations énergétiques des locataires et aux déplacements de l'ensemble des utilisateurs de ses sites (salariés et visiteurs).

« Better Places 2030 » répond aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial d'ici à 2030 : assurer la transition vers une économie moins carbonée, anticiper les nouveaux modes de mobilité durable, intégrer pleinement les activités du Groupe au sein des territoires et impliquer l'ensemble de ses collaborateurs et ses parties prenantes dans la démarche. Cette approche s'articule autour de quatre piliers, associés chacun à des objectifs concrets et ambitieux :

1. « Less carbon emissions, better buildings » ;
2. « Less polluting transport, better connectivity » ;
3. « Less local unemployment, better communities » ;
4. « Less top-down, better collective power ».

Pour assurer l'atteinte des ambitions de « Better Places 2030 », une gouvernance claire a été définie, à un niveau stratégique et opérationnel, avec le soutien et l'expertise de l'équipe RSE du Groupe.

Les principales réalisations <sup>(3)</sup> de 2017 sont les suivantes :

##### ◆ Pilier 1 - « Better Buildings » :

- la méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone liée à la construction et à l'exploitation a été définie et appliquée à l'ensemble des projets de développement en phase de conception en 2017 (Trinity, Val Tolosa, Benidorm, Phare-Sisters, 3 Pays, Überseequartier, Mall of Europe, et les extensions de Garbera, La Part-Dieu, et Vélizy 2), et les équipes de développement ont bénéficié d'une formation dédiée,
- suite aux contrats signés en 2017 pour la France et l'Europe centrale, toutes les régions du Groupe sont désormais alimentées en électricité d'origine renouvelable <sup>(4)</sup>. Au 31 décembre 2017, 146 partenariats LED avaient été signés avec des preneurs, représentant 15,6 % de la surface locative totale de commerces <sup>(5)</sup>,
- la nouvelle version du bail vert, qui intègre l'obligation pour les preneurs d'installer des solutions d'éclairage LED et de s'approvisionner en électricité d'origine renouvelable à partir de 2020, a été déployée dans chaque région depuis le 1<sup>er</sup> mai 2017 ;

##### ◆ Pilier 2 - « Better Connectivity » :

- 98 % des actifs du Groupe <sup>(6)</sup> sont équipés de places de chargement pour véhicules électriques, et six actifs pilotes ont été équipés de bornes de recharge de nouvelle génération,
- le Groupe poursuit le déploiement des bornes de recharge Tesla dans ses centres commerciaux, dans le cadre du partenariat noué avec le constructeur (20 centres équipés),
- trois actifs ont mis en place des « plans d'action mobilité », pour améliorer l'accessibilité des centres commerciaux tout en réduisant l'empreinte carbone associée. Ces plans d'action seront déployés à plus large échelle au sein du Groupe en 2018 ;

##### ◆ Pilier 3 - « Better Communities » :

- le programme UR *for Jobs* : cette initiative destinée à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes défavorisés a été déployée dans 15 centres, permettant 250 recrutements <sup>(7)</sup> par les preneurs et prestataires de ces centres,
- les « Journées Annuelles de Solidarité » : 12 sessions ont été organisées, dans le but de sensibiliser les jeunes et les visiteurs sur des sujets prioritaires localement, tels que l'éducation, la santé ou le développement durable. 3 230 jeunes ont ainsi été accompagnés,
- 719 collaborateurs du Groupe ont dédié au moins une journée à l'une de ces initiatives ;

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

(2) Hors CNIT, non exploité actuellement en raison des travaux EOLE.

(3) Les données communiquées dans cette section sont en cours de vérification par les auditeurs mandatés à cet effet.

(4) Dans les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés.

(5) Pour les actifs détenus et gérés.

(6) Portefeuille des centres commerciaux dont les parkings sont détenus et gérés.

(7) Y compris dans un cursus de formation.



- ◆ Pilier 4 - « Better Collective Power » :
  - des objectifs quantitatifs RSE ont été intégrés dans la Politique de Rémunération variable de tous les membres du Directoire, Comité de Direction Groupe et des équipes de direction des pays,
  - des indicateurs RSE spécifiques ont été inclus dans tous les processus de décision du Groupe (investissements, développements, revues annuelles d'actifs, etc.),
  - le Groupe remplace progressivement tous ses véhicules de fonction par des véhicules hybrides ou électriques. Le Groupe s'est également engagé dans un programme de compensation carbone pour ses émissions de gaz à effet de serre liées aux déplacements professionnels (avion et train),
  - UR Link Saison 3 : deux start-ups françaises, impliquées dans le traitement des déchets (Phenix) et dans la simulation pour la conception de bâtiments bas carbone (Combo), ont été sélectionnées et aideront le Groupe dans la perspective de ses objectifs « Better Places 2030 ». Le partenariat avec Engie, en vue d'accélérer la transition bas carbone des actifs et activités du Groupe, porte ses fruits, avec 13 projets en cours à la fin de l'année, tels que des contrats de performance énergétique ou l'achat d'électricité verte pour les parties communes de l'ensemble des actifs français du Groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

En parallèle à ce plan long terme, Unibail-Rodamco poursuit la mise en œuvre de sa politique d'efficacité énergétique. En 2017, la consommation énergétique du Groupe est restée stable <sup>(1)</sup> par rapport à 2016, en raison de conditions climatiques défavorables. La baisse cumulée depuis 2012 est désormais de - 17,0 %, en ligne avec l'objectif de réduire de - 25 % de 2012 à 2020.

Le Groupe a également poursuivi la politique de certification environnementale de son portefeuille. Pour ses projets de développement, le Groupe a obtenu trois nouveaux certificats BREEAM « Excellent » en phase conception : pour Wrocław bureaux et centre commercial, et pour l'extension de Centrum Chodov. Pour ses actifs existants, 23 centres commerciaux ont obtenu un certificat BREEAM In-Use en 2017 (sept nouvelles certifications et seize renouvellements), dont dix avec la mention « Exceptionnel » pour le Management (Partie 2). Au 31 décembre 2017, le Groupe gérait 52 centres commerciaux certifiés BREEAM In-Use en Europe, dont 63 % notés « Exceptionnel » (Partie 2 : Management), représentant 3,4 millions de m<sup>2</sup> de surface locative totale. À titre comparatif, seuls 10 % des actifs immobiliers en Europe <sup>(2)</sup> ont obtenu cette certification. Unibail-Rodamco possède le portefeuille de centres commerciaux au profil de certification le plus élevé du marché en Europe.

L'année 2017 a également été une année active pour les relations investisseurs, avec 43 rendez-vous dédiés à la performance ESG du Groupe, au cours de conférences, de rencontres individuelles et de visites de sites. Le Groupe a également signé la première ligne de crédit verte en Europe.

Le Groupe est toujours inclus dans les principaux indices RSE en 2017 et est classé parmi les meilleures sociétés du secteur immobilier. Unibail-Rodamco a été classé premier de la catégorie Services Financiers - Secteur Immobilier de l'évaluation Vigeo Eiris 2017 ESG rating, et a été confirmé à fin décembre dans les indices Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, Europe 120 and France 20. Le Groupe a été confirmé en juin comme « leader sectoriel » dans l'évaluation actualisée de Sustainalytics et se maintient dans les indices STOXX<sup>®</sup> Global ESG Leaders indices pour la sixième année

consécutives. Le Groupe a été également confirmé dans les indices FTSE4Good Index, Ethibel<sup>®</sup> Sustainability Indexes Excellence Europe et Excellence Global en 2017. Au 31 décembre 2017, le Groupe était classé 3<sup>e</sup> sur 243 entreprises du secteur immobilier par Oekom research, atteignant la note C+ (Prime). Dans l'étude annuelle 2017 du GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark, la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier), Unibail-Rodamco a été classé « Green Star » pour la 7<sup>e</sup> année consécutive.

Le reporting du Groupe est conforme aux recommandations de l'EPRA en matière de reporting sur le développement durable, recevant à cet égard le 6<sup>e</sup> Gold Award consécutif de l'EPRA, ainsi qu'au nouveau référentiel international de la GRI (Global Reporting Initiative).

#### 4.1.4. RÉSULTATS 2017

**Le « Résultat opérationnel des autres prestations »** des sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Allemagne s'élève à 39,6 millions d'euros. La part récurrente est de 42,0 millions d'euros, en hausse de + 6,2 millions d'euros par rapport à 2016, en raison principalement de l'Allemagne.

**Les « Autres produits nets »** de 0,9 million d'euros correspondent à des éléments exceptionnels principalement liés à la résolution de litiges.

**Les « Frais généraux »** s'élèvent à - 181,8 millions d'euros (y compris - 62,4 millions d'euros de dépenses non récurrentes liées à l'acquisition de Westfield et engagées en 2017), à comparer à - 120,4 millions d'euros en 2016 (dont - 1,3 million d'euros de non récurrent). Exprimés en % des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais généraux récurrents sont de 8,0 % (8,3 % en 2016). Exprimés en % de la valeur du patrimoine de centres commerciaux et de bureaux du Groupe (droits inclus), les frais généraux récurrents sont de 0,30 % (0,32 % en 2016).

**Les « Frais de développement »** récurrents engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés et d'acquisitions potentielles se sont élevés à - 3,6 millions d'euros (contre - 5,9 millions d'euros en 2016).

**Le résultat financier récurrent** s'élève à - 228,0 millions d'euros (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 18,7 millions d'euros). Il est en baisse de - 26,9 millions d'euros par rapport à 2016.

Le coût moyen de la dette <sup>(3)</sup> du Groupe est en baisse à 1,4 % (1,6 % sur l'année 2016).

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

**Le résultat financier non récurrent** s'est élevé à - 0,9 million d'euros et se décompose ainsi :

- ◆ - 90,1 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur des dérivés, incluant l'impact des swaptions EUR/USD mis en place dans le cadre de l'acquisition de Westfield. Unibail-Rodamco reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture ;
- ◆ + 21,1 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2012, 2014 et 2015 ;

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

(2) Source : Données BRE Global BREEAM In-Use, BREEAM ES et BREEAM NL au 31 décembre 2017 - 309 actifs commerciaux certifiés BREEAM In-Use international 2015 (Partie 2).

(3) 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.

- ◆ + 70,3 millions d'euros de résultat de change provenant essentiellement de la réévaluation des comptes bancaires et des dettes émises en devises étrangères. Un coût équivalent provenant des instruments de couverture de change est pris en compte dans l'impact de la mise à juste valeur des dérivés, ces émissions étant totalement couvertes ;
- ◆ - 2,2 millions d'euros de frais d'actualisation et autres frais divers.

**Impôt sur les sociétés :** la charge d'impôt sur les sociétés provient des pays qui ne bénéficient pas du régime fiscal spécifique aux sociétés foncières <sup>(1)</sup>, et des activités qui ne bénéficient pas du régime SIIC en France, principalement au sein du pôle Congrès & Expositions.

La charge d'impôt affectée au résultat récurrent est de - 17,7 millions d'euros, contre - 11,1 millions d'euros en 2016.

L'impôt affecté au résultat non récurrent est de - 56,5 millions d'euros (- 272,1 millions d'euros en 2016), en raison essentiellement de la hausse des impôts différés passifs constatés à la suite des augmentations de juste valeur de certains actifs immobiliers. L'impôt non récurrent comprend également + 30,6 millions d'euros de remboursement demandé à l'administration fiscale française concernant la taxe de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les sociétés françaises entre 2012 et 2016.

**La part des minoritaires** dans le résultat récurrent après impôts s'élève à 176,9 millions d'euros, contre 177,4 millions d'euros en 2016. Les intérêts minoritaires concernent les centres commerciaux en France (94,3 millions d'euros, essentiellement Les Quatre Temps, Parly 2 et Le Forum des Halles) et la quote-part de la CCIR dans Viparis (42,8 millions d'euros) et Unibail-Rodamco Allemagne et Ruhr-Park (33,3 millions d'euros). La part des minoritaires dans le résultat non récurrent s'élève à 106,0 millions d'euros, en baisse par rapport à 231,0 millions d'euros en 2016, en raison essentiellement de variations de valeur des actifs plus faibles en 2017.

**Le résultat net consolidé** part du groupe s'élève à 2 439,5 millions d'euros, dont :

- ◆ 1 202,1 millions d'euros de résultat net récurrent (+ 7,9 % comparé à 2016), grâce à la forte croissance des loyers nets et à la baisse des frais financiers, partiellement compensées par l'impact des cessions réalisées en 2016 et 2017 et une hausse de l'impôt sur les sociétés ;
- ◆ 1 237,4 millions d'euros de résultat net non récurrent <sup>(2)</sup> (1 294,8 millions d'euros en 2016).

Le nombre moyen d'actions et d'ORA <sup>(3)</sup> en 2017 ressort à 99 752 597, contre 99 160 738 en 2016. La hausse provient essentiellement de l'exercice de stock-options en 2016 et en 2017 et de l'émission d'actions de performance en 2016 et 2017, partiellement compensés par le rachat et l'annulation de 34 870 actions en 2017.

**Le résultat net récurrent par action (RNRPA) s'élève à 12,05 € en 2017, en hausse de + 7,2 % par rapport au RNRPA de 11,24 € en 2016.**

#### 4.1.5. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans le cadre de l'acquisition de la société Westfield, Deutsche Bank et Goldman Sachs se sont engagés à fournir un financement couvrant la partie numéraire de la transaction (incluant les coûts) et les besoins éventuels de refinancement de la dette existante. Un financement d'acquisition de 6,1 milliards d'euros a été signé le 12 janvier 2018. Il a fait l'objet d'une syndication auprès de 29 banques.

#### 4.1.6. ACQUISITION DE WESTFIELD CORPORATION

Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco a annoncé avoir conclu un accord afin d'acquérir Westfield Corporation. Depuis cette annonce, Unibail-Rodamco a recueilli l'avis favorable à l'unanimité de ses instances représentatives du personnel sur ce projet, conformément à l'article 2 de l'Accord de mise en place du 12 décembre 2017. Cette acquisition reste conditionnée aux clauses prévues dans l'Accord de mise en place.

Le Groupe envisage de déposer prochainement auprès des autorités compétentes les projets de Prospectus et de Documents E. Unibail-Rodamco prévoit le visa sur les documents déposés en mars/avril, et la tenue de son Assemblée Générale Mixte au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2018. Westfield devrait adresser à ses actionnaires l'« Explanatory Memorandum » concernant la transaction au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2018 et devrait tenir son Assemblée des actionnaires au 2<sup>e</sup> trimestre 2018.

La clôture de l'opération est prévue pour le 2<sup>e</sup> trimestre 2018, sous condition d'approbation par les actionnaires des deux entreprises et de réalisation des conditions suspensives.

(1) En France : SIIC (société d'investissement immobilier cotée).

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

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

#### 4.1.7. DIVIDENDE <sup>(1)</sup>

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le Groupe versera un dividende en numéraire de 10,80 € par action au titre de l'exercice 2017. Suite à l'annonce de l'accord en vue de l'acquisition de Westfield Corporation, le Groupe va décaler son Assemblée Générale initialement prévue le 18 avril 2018 au mois de mai 2018.

Le dividende devrait être payé selon le calendrier suivant :

- ◆ acompte sur dividende de 5,40 € par action le 29 mars 2018 (détachement du coupon le 27 mars 2018) ; et
- ◆ solde du dividende de 5,40 € par action, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale. Le solde du dividende sera payé aux actionnaires d'Unibail-Rodamco avant la finalisation de l'acquisition de Westfield.

Le dividende total proposé sera de 1 078,5 millions d'euros pour 99 856 676 actions en circulation au 31 décembre 2017. Ce dividende représente un ratio de distribution de 90 % du RNRPA, en ligne avec la politique de distribution du Groupe de 85-95 % du RNRPA.

Le résultat net social de Unibail-Rodamco SE (société mère) en 2017 est un bénéfice de 1 191,8 millions d'euros. Le résultat 2017 du secteur SIIC s'établit à 511,5 millions d'euros. L'obligation de distribution sera de 414,7 millions d'euros. Après paiement du dividende proposé, l'obligation de distribution sera totalement remplie pour 2018.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale prévue en mai 2018 :

- (i) 4,15 € de dividende versé proviendront des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime SIIC). Ce dividende correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC :
- pour les résidents français, le dividende SIIC ne sera pas éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés en France. Le prélèvement forfaitaire unique au taux de 12,8 %, augmenté des contributions sociales au taux de 17,2 %, sera retenu à la source pour les actionnaires personnes physiques. Les actionnaires personnes physiques peuvent opter pour le paiement de l'impôt sur le revenu au taux progressif (sans abattement forfaitaire de 40 %) au lieu du prélèvement forfaitaire unique de 12,8 %,
  - pour les non-résidents, le dividende SIIC sera soumis à la retenue à la source française (30 % pour les actionnaires institutionnels et 12,8 % pour les actionnaires personnes physiques) sous réserve de l'application des conventions fiscales internationales,
  - pour les organismes de placements collectifs (OPC) de droit français et les OPC de droit étranger comparables, le dividende SIIC sera soumis à une retenue à la source de 15 % ;

(ii) Le solde de 6,65 € proviendra des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (le dividende non-SIIC) :

- pour les résidents français, le dividende non-SIIC sera éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés en France. Le prélèvement forfaitaire unique au taux de 12,8 %, augmenté des contributions sociales au taux de 17,2 %, sera retenu à la source pour les actionnaires personnes physiques. Les actionnaires personnes physiques peuvent opter pour le paiement de l'impôt sur le revenu au taux progressif (avec un abattement forfaitaire de 40 %) au lieu du prélèvement forfaitaire unique de 12,8 %,
- pour les non-résidents, le dividende non-SIIC sera soumis à la retenue à la source française (30 % pour les actionnaires institutionnels et 12,8 % pour les actionnaires personnes physiques) sous réserve de l'application des conventions fiscales internationales. Les OPC de droit étranger pourront être exonérés de la retenue à la source si certaines conditions sont satisfaites.

#### 4.1.8. PERSPECTIVES

L'environnement macro-économique a bénéficié en 2017 de la reprise de l'investissement, de la production et des échanges, qui ont renforcé la confiance des consommateurs. Pour les années à venir, la croissance économique en Europe et l'activité du Groupe pourraient être affectées par les prochaines élections dans certains pays européens, notamment en Italie, par la formation du gouvernement en Allemagne, par la mise en œuvre du Brexit, par les mesures commerciales prises par le nouveau gouvernement américain et par les réactions de ses partenaires commerciaux, par des risques géopolitiques ou de nouvelles menaces terroristes.

**Le Groupe prévoit pour 2018 un RNRPA compris entre 12,75 € et 12,90 € sur son périmètre actuel.**

Pour le moyen terme et sur son périmètre actuel, **Unibail-Rodamco prévoit une croissance moyenne annuelle de son RNRPA comprise entre + 6 % et + 8 %**. Cette perspective à moyen terme résulte de l'exercice annuel du Business Plan du Groupe, les taux de croissance variant d'une année à l'autre. Ce plan est bâti actif par actif et sur la base du contexte économique à fin 2017, et repose sur des estimations et des hypothèses d'indexation, de gains locatifs, de cessions d'environ 3 milliards d'euros au cours des prochaines années, de livraison dans les délais des projets de développement, de coût de la dette et d'imposition. Ces hypothèses sont amenées à varier, et peuvent donc entraîner une modification des taux de croissance d'un plan à l'autre. Le Business Plan actuel du Groupe ne prend pas en compte l'acquisition de Westfield, ni aucune autre.

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

## 4.2. INVESTISSEMENTS ET CESSIONS

En 2017, Unibail-Rodamco a investi 1 223,4 millions d'euros, en part du groupe, en acquisitions d'actifs et dans des projets de construction, d'extension et de rénovations d'actifs, à comparer à 1 136,1 millions d'euros en 2016. Le Groupe a également investi 146,0 millions d'euros en acquisition de titres dans deux actifs, à Prague et à Cagnes-sur-Mer <sup>(1)</sup>. Le Groupe a cédé pour un total de 709,9 millions d'euros, à une prime moyenne de + 15,0 % par rapport aux dernières expertises externes.

### 4.2.1. CENTRES COMMERCIAUX

Unibail-Rodamco a investi 1 020,8 millions d'euros <sup>(2)</sup> dans son portefeuille de centres commerciaux en 2017 :

- ◆ 57,0 millions d'euros de nouvelles acquisitions, principalement à Parquesur, à La Valentine, au Forum des Halles et à Mall of The Netherlands ;
- ◆ 744,2 millions d'euros dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et rénovation de centres existants, notamment pour les projets de Carré Sénart, Parly 2, Glòries, Centrum Chodov, Wroclavia et Überseequartier (voir également la section « Projets de développement ») ;
- ◆ 93,2 millions d'euros dans les investissements de remplacement <sup>(3)</sup> ;
- ◆ les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés pour respectivement 11,4 millions d'euros, 83,7 millions d'euros et 31,3 millions d'euros.

Le Groupe a cédé plusieurs actifs non stratégiques et notamment :

- ◆ en septembre, deux actifs en Suède, Eurostop Arlanda and Arninge Centrum. La GLA totale cédée est d'environ 64 000 m<sup>2</sup> et inclut 17 500 m<sup>2</sup> d'hôtel et de bureaux ;
- ◆ en octobre, Eurostop Örebro (GLA de 15 300 m<sup>2</sup>) ;
- ◆ en novembre, Barnasud (GLA de 35 800 m<sup>2</sup>) ;
- ◆ en décembre, Channel Outlet Store et L'Usine Roubaix.

Au global, ces cessions représentent un Prix Net Vendeur (PNV) <sup>(4)</sup> de 250,8 millions d'euros et une prime moyenne de + 12,3 % par rapport aux dernières expertises externes.

Le 23 octobre, le Groupe a créé une co-entreprise avec Commerz Real dans laquelle le Groupe a acquis 50 % du centre commercial Metropole Zlicin pour un prix total d'acquisition (PTA) <sup>(5)</sup> de 110 millions d'euros. Metropole Zlicin, situé à Prague, développe une surface d'environ 56 000 m<sup>2</sup>. Cet actif est comptabilisé par mise en équivalence.

Le 29 décembre, le Groupe a acquis auprès de son partenaire des participations de 45 % dans les sociétés détenant le centre commercial Polygone Riviera. Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 95 % de cet actif. Le 4 janvier 2018, le Groupe a acquis la participation résiduelle de 5 % dans l'actif.

(1) Le paiement de l'acquisition de la participation de 50 % dans Polygone Riviera a été effectué le 4 janvier 2018.

(2) Montant 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) Prix net vendeur (PNV) : prix total d'acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

(5) 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.

(6) Montant des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du groupe.

### 4.2.2. BUREAUX

Unibail-Rodamco a investi 114,4 millions d'euros <sup>(6)</sup> dans son portefeuille de Bureaux en 2017 :

- ◆ 100,8 millions d'euros ont été investis en travaux de construction et en acquisitions mineures, essentiellement en France pour les projets Trinity à La Défense et Versailles Chantiers (voir également la section « Projets de développement ») ;
- ◆ 1,4 million d'euros pour des travaux de remplacement ;
- ◆ les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 12,2 millions d'euros.

Le 2 octobre 2017, suite à la promesse de vente signée en février 2017, Unibail-Rodamco a cédé l'immeuble So Ouest Plaza (36 600 m<sup>2</sup>), situé à Levallois-Perret, à un investisseur institutionnel représenté par BNP Paribas Real Estate Investment Services.

Au global, le Groupe a cédé des actifs Bureaux pour un PNV total de 459,1 millions d'euros, avec une prime moyenne de + 16,6 % par rapport aux dernières valeurs d'expertise.

**Suite à son exercice annuel de « Business Plan », le Groupe a identifié environ 3 milliards d'euros d'actifs à céder au cours des prochaines années.**

### 4.2.3. CONGRÈS & EXPOSITIONS

Unibail-Rodamco a investi 88,2 millions d'euros <sup>(6)</sup> dans les sites Viparis en 2017 :

- ◆ 56,9 millions d'euros ont été investis en travaux de construction, principalement à la Porte de Versailles ;
- ◆ les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 31,3 millions d'euros.

La première phase des travaux de rénovation de la Porte de Versailles (2015-2017) s'est achevée avec l'inauguration le 22 novembre 2017 du Hall 7 de 72 000 m<sup>2</sup> et son nouveau Paris Convention Centre, avec sa salle plénière de 5 200 places, la plus grande d'Europe. Elle peut recevoir les plus importants événements nationaux ou internationaux et accueillir jusqu'à 35 000 participants. La construction de la phase 2 a débuté au 2<sup>nd</sup> semestre 2017 avec la démolition des Halls 6 et 8 et la construction du nouveau Hall 6.

## 4.3. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élève à 7,9 milliards d'euros (7,3 milliards d'euros en part du groupe) au 31 décembre 2017. Il porte sur 1,6 million de m<sup>2</sup> de surfaces locatives comprenant de nouveaux projets ou des extensions et restructurations d'actifs existants. Le Groupe conserve une grande flexibilité pour la mise en œuvre de son portefeuille de projets (67 % de l'investissement total <sup>(1)</sup>).

### 4.3.1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

2017 a été une année très active, avec cinq livraisons au dernier trimestre :

- ◆ le nouveau centre commercial Wroclavia de 81 032 m<sup>2</sup> ;
- ◆ la rénovation et l'extension de 41 948 m<sup>2</sup> de Centrum Chodov ;
- ◆ la rénovation et l'extension de 31 310 m<sup>2</sup> de Carré Sénart ;
- ◆ le redéveloppement complet et l'extension de 10 501 m<sup>2</sup> de Glories ; et
- ◆ l'extension de Parly 2 sur 7 604 m<sup>2</sup>.

Par ailleurs, deux nouveaux projets d'extension/rénovation ont été ajoutés au portefeuille de projets de développement du Groupe :

- ◆ le projet Vitam, pour un coût total d'investissement (CTI) <sup>(2)</sup> de 322 millions d'euros et une surface de 69 621 m<sup>2</sup>, consistant en la rénovation et l'extension d'un centre de commerces et de loisirs autour d'un parc aquatique en France, à proximité de Genève ; et
- ◆ l'extension de 15 693 m<sup>2</sup> de Fisketorvet.

Le Groupe a également fait des avancées significatives sur plusieurs autres de ses projets. Suite à l'obtention des autorisations administratives définitives, les travaux ont commencé en juillet pour Villeneuve 2 et Gaité Montparnasse, en août pour le cinéma de Parly 2, et en décembre pour l'extension de La Part-Dieu. Le permis de construire définitif pour le projet d'extension loisirs de Carré Sénart a été délivré en novembre.

### 4.3.2. PORTEFEUILLE DE PROJETS

Le CTI estimé du portefeuille consolidé de développement <sup>(3)</sup> du Groupe au 31 décembre 2017 s'élève à 7,9 milliards d'euros. Ce montant n'inclut pas les projets de développement des sociétés comptabilisées par mise en équivalence <sup>(4)</sup> (environ 0,2 milliards d'euros en part du groupe), les projets en cours d'étude ou pour lesquels le Groupe est encore en concurrence, ni les projets de Congrès & Expositions.

La valeur du portefeuille de projets de 7,9 milliards d'euros est à comparer à 8,0 milliards d'euros au 31 décembre 2016. La baisse du CTI (- 0,1 milliard d'euros) et des surfaces locatives (- 50 822 m<sup>2</sup>) s'explique par : (i) la livraison de cinq projets (- 0,9 milliard d'euros ; - 171 091 <sup>(5)</sup> m<sup>2</sup>), (ii) les modifications de projets existants et les effets d'inflation, d'actualisation et de change (+ 0,3 milliard d'euros ; + 34 955 m<sup>2</sup>), et (iii) l'ajout de nouveaux projets (+ 0,5 milliard d'euros ; + 85 314 m<sup>2</sup>).

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

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

(3) Le portefeuille de développement n'inclut que les projets commerces et bureaux. Le CTI restant pour le projet de rénovation de Porte de Versailles est de 453 millions d'euros.

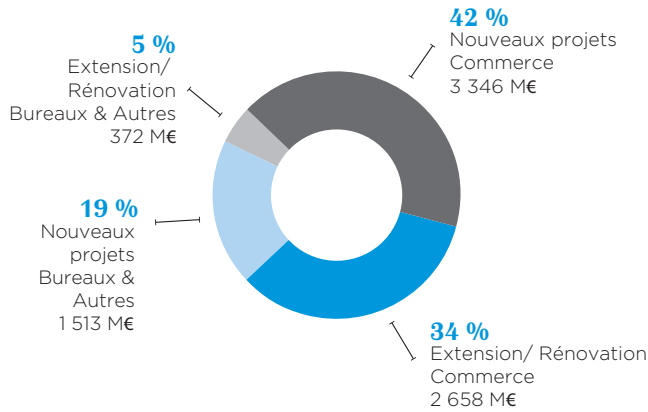
(4) Principalement une extension d'un centre commercial en Europe centrale et la rénovation du centre commercial Gropius Passagen, à l'exception de Vitam, comptabilisé par mise en équivalence mais présenté par intégration globale, le contrôle du projet par Unibail-Rodamco devant être obtenu avant le début des travaux.

(5) Selon les surfaces publiées au 31 décembre 2016. Les mètres carrés livrés peuvent être différents de ceux du dernier pipeline publié, compte tenu de changements de surfaces résultant de l'évolution du projet.



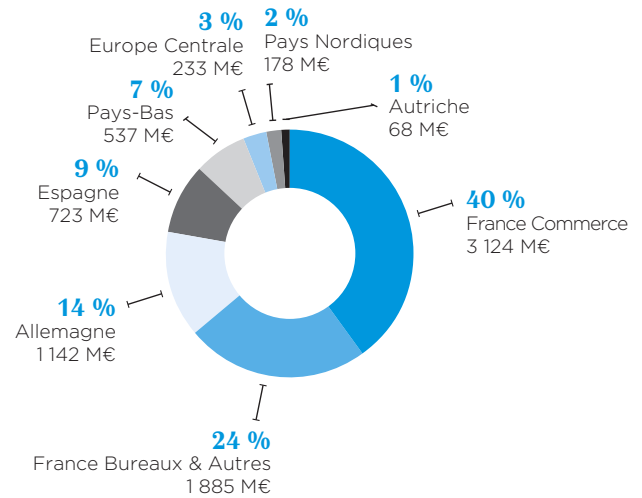
La répartition de ce portefeuille est la suivante :

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR <sup>(1)</sup>



Les projets de centres commerciaux représentent 6,0 milliards d'euros. 56 % concernent les nouveaux projets et 44 % les extensions et rénovations de centres existants. Le Groupe prévoit de créer 1,1 million de m<sup>2</sup> de surfaces locatives additionnelles, soit une augmentation d'environ 32 % de la surface locative de commerce actuelle du Groupe. Sur l'investissement total des projets de centres commerciaux, 1,2 milliard d'euros (20 %) sont des projets « engagés ».

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR RÉGION <sup>(1)</sup>



Les projets du secteur Bureaux et Autres représentent un montant d'investissement de 1,9 milliard d'euros. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 80 % pour environ 240 000 m<sup>2</sup> de surfaces locatives additionnelles, dont 73 % seront livrées après 2021. Le solde porte sur la restructuration de près de 106 000 m<sup>2</sup> d'actifs existants. Sur l'investissement total de 1,9 milliard d'euros, 746 millions d'euros (40 %) sont des projets « engagés ».

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

### 4.3.3. UN PORTEFEUILLE DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENT SÉCURISÉ ET FLEXIBLE

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 par catégorie d'engagement :

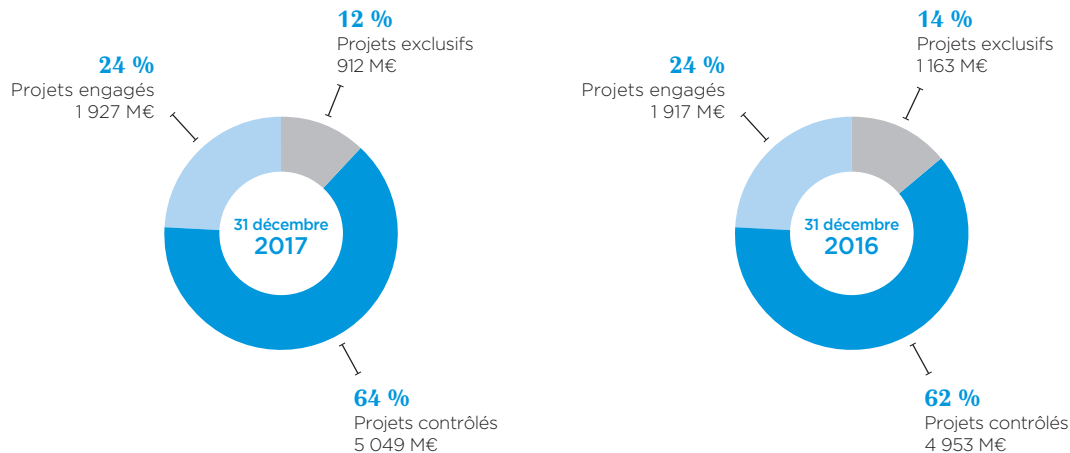
En Md€	31/12/2017	31/12/2016
Projets « engagés <sup>(1)</sup> »	1,9	1,9
Projets « contrôlés <sup>(2)</sup> »	5,0	4,9
Projets « exclusifs <sup>(3)</sup> »	0,9	1,2
<b>TOTAL PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS</b>	<b>7,9</b>	<b>8,0</b>

(1) Projets « engagés » : projets en construction, pour lesquels Unibail-Rodamco est propriétaire du foncier ou des droits à construire et pour lesquels toutes les autorisations administratives et tous les permis ont été obtenus.

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

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

#### PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE<sup>(1)</sup>



Sur les 1,9 milliard d'euros de projets « engagés », le Groupe a déjà dépensé 0,6 milliard d'euros. L'investissement résiduel, à réaliser sur les trois prochaines années, s'élève à 1,3 milliard d'euros, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,6 milliard d'euros.

La catégorie des projets « engagés » inclut désormais les projets Villeneuve 2, Gaité Montparnasse, le cinéma de Parly 2 et l'extension de La Part-Dieu.

La catégorie des projets « contrôlés » inclut désormais l'extension loisirs de Carré Sénart, l'extension de Garbera et le projet 3 Pays, suite aux avancées sur les autorisations administratives.

En 2017, les projets d'extension de Vitam et de Fisketorvet ont été ajoutés dans la catégorie des projets « exclusifs ».

Les projets « contrôlés » et « exclusifs » sont une réserve de création de valeur future pour le Groupe. 0,7 milliard d'euros ont déjà été dépensés sur les projets de ces deux catégories.

### 4.3.4. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT EN 2017

Deux projets ont été ajoutés en 2017 au portefeuille de projets de développement du Groupe :

- ◆ l'extension et la rénovation de Vitam pour un CTI d'environ 0,3 milliard d'euros ;
- ◆ l'extension du centre commercial Fisketorvet pour un CTI d'environ 0,2 milliard d'euros.

Depuis le 31 décembre 2016, les dates de livraison de certains projets ont été repoussées, par exemple :

- ◆ le projet d'extension Maquinext a été retardé de 44 mois en raison de négociations en cours avec la municipalité ;
- ◆ le projet de développement de Triangle a été retardé de 21 mois en raison des recours contre le permis de construire ;
- ◆ le projet d'extension Ouest de Shopping City Süd a été repoussé de 15 mois du fait de négociations en cours avec les copropriétaires ;
- ◆ le projet d'extension de Garbera a été retardé de 15 mois du fait d'une étude environnementale supplémentaire exigée par la municipalité ;
- ◆ l'ouverture de Mall of The Netherlands a été repoussée de 14 mois du fait de retards de construction ;
- ◆ le projet Val Tolosa a été décalé de 13 mois en raison de nouveaux recours contre le projet.

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



### 4.3.5. INVESTISSEMENTS EN 2017

Voir le chapitre 4.2. « Investissements et cessions ».

### 4.3.6. LIVRAISONS EN 2017

Cinq livraisons de projets de centres commerciaux ont eu lieu en 2017, pour un CTI de 929,9 millions d'euros et une surface totale de 172 395 m<sup>2</sup> :

- ◆ le nouveau centre commercial Wroclavia de 81 032 m<sup>2</sup> ;
- ◆ l'extension de 41 948 m<sup>2</sup> de Centrum Chodov ;

- ◆ l'extension de 31 310 m<sup>2</sup> de Carré Sénart ;
- ◆ le redéveloppement complet et l'extension de 10 501 m<sup>2</sup> de Glòries ;
- ◆ l'extension de 7 604 m<sup>2</sup> de Parly 2.

Le taux de rendement moyen sur ces livraisons s'est élevé à 7,7 % <sup>(1)</sup>.

### 4.3.7. LIVRAISONS PRÉVUES DANS LES 12 PROCHAINS MOIS

La livraison de deux projets représentant un CTI d'environ 64 millions d'euros est prévue en 2018 :

- ◆ la rénovation complète de Villeneuve 2 en juillet 2018 ;

- ◆ le nouveau projet de bureaux de Versailles Chantiers (16 147 m<sup>2</sup>) en octobre 2018.

Le taux moyen de pré-commercialisation du projet Versailles Chantiers est de 36 % <sup>(2)</sup>.

### 4.3.8. DESCRIPTION DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Le CTI global des projets existants a augmenté sous l'effet :

- ◆ des effets mécaniques d'inflation, d'actualisation et de change ;

- ◆ des changements de périmètre, principalement sur les projets Neo avec l'intégration de la connexion au métro, Mall of The Netherlands et La Part-Dieu ;

- ◆ une augmentation des coûts de construction et/ou des surfaces pour certains projets (Shift, anciennement « Issy Guynemer », l'extension commerces de Vélizy 2 et le projet de bureaux Phare-Sisters).

### PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Projets de développement consolidés <sup>(1)</sup>	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m <sup>2</sup> )	GLA Périmètre de consolidation U-R (m <sup>2</sup> )	Coût à date <sup>(2)</sup>	Investissement	Date d'ouverture prévue <sup>(4)</sup>	Taux de rendement U-R (%) <sup>(5)</sup>	Valorisation des projets
							Périmètre de consolidation U-R (en M€)	total estimé <sup>(3)</sup>			
Villeneuve 2 Rénovation	Centre Commercial	France	Région Lilloise	Extension/Rénovation	0 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>	2	8	S2 2018		Juste Valeur
Versailles Chantiers	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	16 147 m <sup>2</sup>	16 147 m <sup>2</sup>	18	55	S2 2018		Juste Valeur
Vélizy 2 Extension Loisirs	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	19 968 m <sup>2</sup>	19 968 m <sup>2</sup>	27	118	S1 2019		Coût de construction
Shift <sup>(6)</sup>	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Redéveloppement/Extension	44 566 m <sup>2</sup>	44 566 m <sup>2</sup>	23	161	S1 2019		Juste Valeur
Trinity	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	48 939 m <sup>2</sup>	48 939 m <sup>2</sup>	153	320	S1 2019		Coût de construction
Parly 2 Cinéma	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	3 699 m <sup>2</sup>	3 699 m <sup>2</sup>	8	26	S2 2019		Juste Valeur
Mall of the Netherlands <sup>(7)</sup>	Centre Commercial	Pays-Bas	Région de La Haye	Redéveloppement/Extension	87 806 m <sup>2</sup>	87 806 m <sup>2</sup>	278	537	S1 2020		Coût de construction
Gaité Montparnasse Commerces	Centre Commercial	France	Paris	Redéveloppement/Extension	27 778 m <sup>2</sup>	27 778 m <sup>2</sup>	33	145	S1 2020		Coût de construction
Gaité Montparnasse Bureaux <sup>(8)</sup>	Bureaux & Autre	France	Paris	Redéveloppement/Extension	61 126 m <sup>2</sup>	61 126 m <sup>2</sup>	51	211	S1 2020		Coût de construction
La Part-Dieu Extension	Centre Commercial	France	Lyon	Extension/Rénovation	30 617 m <sup>2</sup>	30 617 m <sup>2</sup>	49	346	S1 2020		Coût de construction
<b>Projets Engagés</b>					<b>340 644 m<sup>2</sup></b>	<b>340 644 m<sup>2</sup></b>	<b>643</b>	<b>1 927</b>		<b>7,0 % <sup>(9)</sup></b>	

(1) Taux de rendement d'un projet : déterminé en divisant les loyers nets annualisés anticipés par le CTI du projet.

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

Projets de développement consolidés <sup>(1)</sup>	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m <sup>2</sup> )	GLA Périmètre de consolidation U-R (m <sup>2</sup> )	Coût à date <sup>(2)</sup> Périmètre de consolidation U-R (en M€)	Investissement total estimé <sup>(3)</sup> Périmètre de consolidation U-R (en M€)	Date d'ouverture prévue <sup>(4)</sup>	Taux de rendement U-R (%) <sup>(5)</sup>	Valorisation des projets
Carré Sénart Extension Loisirs	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	3 803 m <sup>2</sup>	3 803 m <sup>2</sup>	2	22	S1 2019		Coût de construction
Aupark Extension	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension/Rénovation	7 083 m <sup>2</sup>	7 083 m <sup>2</sup>	0	14	S1 2020		Coût de construction
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	58 367 m <sup>2</sup>	58 367 m <sup>2</sup>	83	212	S1 2020		Coût de construction
Val Tolosa	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	97 936 m <sup>2</sup>	65 308 m <sup>2</sup>	51	281	S2 2020		Coût de construction
Garbera Extension	Centre Commercial	Espagne	San Sebastián	Extension/Rénovation	20 384 m <sup>2</sup>	20 384 m <sup>2</sup>	1	119	S1 2021		Coût de construction
Vélizy 2 Extension Commerces	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension/Rénovation	18 380 m <sup>2</sup>	18 380 m <sup>2</sup>	1	189	S2 2021		Coût de construction
Überseequartier	Centre Commercial	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	209 566 m <sup>2</sup>	209 566 m <sup>2</sup>	227	1 014	S2 2021		Coût de construction
3 Pays	Centre Commercial	France	Hésingue	Nouveau projet	86 600 m <sup>2</sup>	86 600 m <sup>2</sup>	5	401	S1 2022		Coût de construction
Phare - Sisters	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	89 259 m <sup>2</sup>	89 259 m <sup>2</sup>	65	616	S1 2022		Coût de construction
Neo	Centre Commercial	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	125 352 m <sup>2</sup>	125 352 m <sup>2</sup>	12	591	Post 2022		Coût de construction
Triangle	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	85 140 m <sup>2</sup>	85 140 m <sup>2</sup>	12	523	Post 2022		Coût de construction
Bubny	Centre Commercial	Rep. Tchèque	Prague	Nouveau projet	55 114 m <sup>2</sup>	55 114 m <sup>2</sup>	23	219	Post 2022		Coût de construction
Maquinext	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension/Rénovation	37 616 m <sup>2</sup>	37 616 m <sup>2</sup>	64	170	Post 2022		Coût de construction
Autres					193 513 m <sup>2</sup>	193 513 m <sup>2</sup>	133	679			
<b>Projets contrôlés</b>					<b>1 088 113 m<sup>2</sup></b>	<b>1 055 485 m<sup>2</sup></b>	<b>678</b>	<b>5 049</b>		<b>8 % objectif</b>	
SCS Extension Ouest	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension/Rénovation	7 125 m <sup>2</sup>	7 125 m <sup>2</sup>	0	68	S2 2022		Coût de construction
Fisketorvet Extension	Centre Commercial	Danemark	Copenhague	Extension/Rénovation	15 693 m <sup>2</sup>	15 693 m <sup>2</sup>	4	178	Post 2022		Coût de construction
Vitam	Centre Commercial	France	Neydens	Extension/Rénovation	69 621 m <sup>2</sup>	69 621 m <sup>2</sup>	0	322	Post 2022		Coût de construction
Others					71 040 m <sup>2</sup>	71 040 m <sup>2</sup>	12	344			
<b>Projets Exclusifs</b>					<b>163 479 m<sup>2</sup></b>	<b>163 479 m<sup>2</sup></b>	<b>16</b>	<b>912</b>		<b>8 % objectif</b>	
Total					1 592 236 m <sup>2</sup>	1 559 608 m <sup>2</sup>	1 337	7 889		8 % objectif	
						1 327 907 m <sup>2</sup>					
						231 701 m <sup>2</sup>					
Gropius	Centre Commercial	Allemagne	Berlin	Extension/Rénovation	471 m <sup>2</sup>	94 m <sup>2</sup>	13	25	S2 2019		
<b>Projets Engagés</b>					<b>471 m<sup>2</sup></b>	<b>94 m<sup>2</sup></b>	<b>13</b>	<b>25</b>		<b>8 % objectif</b>	
Autres <sup>(9)</sup>					105 424 m <sup>2</sup>	52 712 m <sup>2</sup>	5	182			
<b>Projets contrôlés</b>					<b>105 424 m<sup>2</sup></b>	<b>52 712 m<sup>2</sup></b>	<b>5</b>	<b>182</b>	janv-00	<b>8 % objectif</b>	
<b>TOTAL - PROJETS MIS EN ÉQUIVALENCE</b>					<b>105 895 M<sup>2</sup></b>	<b>52 806 M<sup>2</sup></b>	<b>18</b>	<b>207</b>		<b>8 % OBJECTIF</b>	

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

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

(3) Hors frais de financement et coûts internes capitalisés. Les montants sont actualisés au 31 décembre 2017.

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

(5) Loyers annualisés prévisionnels et autres revenus prévisionnels, nets des charges d'exploitation, divisé par le CTI du projet.

(6) Anciennement « Issy Guynemer ».

(7) Projet d'extension et de rénovation de Leidsenhage. Les lots acquis dans le cadre du projet sont inclus dans le coût à date à leur valeur d'acquisition.

(8) Inclut le redéveloppement d'un hôtel de 49 276 m<sup>2</sup> à juste valeur.

(9) Sous accord de confidentialité.

(10) Le taux de rendement moyen des projets engagés de commerce est de 7,1 %.

## 4.4. PATRIMOINE ET ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2017

L'actif net réévalué (ANR) EPRA triple net <sup>(1)</sup> d'Unibail-Rodamco s'élève à 200,50 € par action au 31 décembre 2017, soit une hausse de + 9,1 % (+ 16,80 €) par rapport à 183,70 € au 31 décembre 2016. Cette hausse de + 16,80 € est la somme de : (i) une création de valeur de + 26,24 € par action égale à la somme des éléments suivants : (a) la mise à juste valeur des actifs et les plus-values de cessions pour + 14,16 € par action, (b) la contribution de + 12,05 € par action du résultat net récurrent de l'exercice 2017, (c) les écarts de changes et d'autres éléments pour - 0,90 € par action, (d) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour + 0,78 € par action, et (e) l'effet relatif des titres donnant accès au capital de la Société de

+ 0,15 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2017 pour - 10,20 € par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 0,76 € par action.

L'ANR de continuation <sup>(2)</sup> (droits inclus) par action, qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élève à 219,20 € au 31 décembre 2017, en hausse de + 8,8 % (+ 17,70 €) par rapport à 201,50 € au 31 décembre 2016.

L'ANR EPRA par action du Groupe est en hausse de + 7,9 % à 211,00 € au 31 décembre 2017, par rapport à 195,60 € au 31 décembre 2016.

### 4.4.1. PATRIMOINE DU GROUPE

La demande pour l'immobilier est restée forte en 2017. Les volumes de transactions en immobilier commercial en Europe <sup>(3)</sup> ont atteint 265,0 milliards d'euros, une augmentation de + 20 % par rapport à 2016. En excluant le Royaume-Uni, les volumes ont augmenté de + 16 %. Le secteur du commerce représente 19 % des volumes totaux, dont 35 % pour le seul segment des centres commerciaux.

En Europe continentale, les volumes ont été soutenus par l'Europe centrale et de l'Est. La République Tchèque a été le marché le plus actif avec la Pologne et la Hongrie. La demande d'actifs « prime » est restée extrêmement élevée dans tous les secteurs. La pénurie de tels actifs a amené les investisseurs à augmenter leur prise de risque et à s'intéresser à des actifs « non prime » dans des villes secondaires. Les récentes transactions confirment une pression complémentaire sur les taux. Sur la base de ces transactions et de la forte croissance des loyers, les experts évaluateurs ont continué à réduire les taux.

Le portefeuille de commerces d'Unibail-Rodamco a vu sa valeur de marché augmenter de + 3,9 % ou + 1 055 millions d'euros à périmètre constant comparé à 2016. Cette croissance s'explique exclusivement par la progression des revenus locatifs (+ 3,9 %). Les centres attirant six millions ou plus de visites par an, qui représentent 97 % de la valeur <sup>(4)</sup> des centres commerciaux du Groupe, ont vu leur valeur croître de + 4,1 % à périmètre constant, alors que la valeur de ceux attirant 10 millions ou plus de visites a augmenté de + 5,4 %. Le portefeuille de centres du

Groupe en Europe centrale a connu la plus forte augmentation de valeur en 2017, avec une croissance de + 6,0 % à périmètre constant, dont + 6,3 % s'expliquent par les performances locatives. Les valeurs des portefeuilles en Espagne, en France, dans les Pays nordiques, en Autriche et en Allemagne ont respectivement augmenté de + 5,2 %, + 4,1 %, + 4,1 %, + 3,8 % et + 2,9 % à périmètre constant, alors que les actifs aux Pays-Bas ont vu leur valeur à périmètre constant décroître de - 5,1 %.

En 2017, la valeur du portefeuille de Bureaux d'Unibail-Rodamco a augmenté de + 10,1 % à périmètre constant, principalement (+ 6,5 %) en raison de la compression des taux, soutenue par les transactions comparables observées dans Paris QCA et à La Défense. La valeur du portefeuille Bureaux du Groupe en région parisienne a augmenté de + 11,0 % à périmètre constant, dont + 7,6 % d'effet taux.

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur baisser de - 2,4 % à périmètre constant, en raison des investissements réalisés pour le projet de développement de la Porte de Versailles.

La valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a atteint 43 057 millions d'euros au 31 décembre 2017, à comparer à 40 495 millions d'euros à fin 2016. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de 1 307 millions d'euros, une hausse de + 3,9 % par rapport au 31 décembre 2016.

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

(2) L'ANR de continuation représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

(3) Source : estimation JLL.

(4) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2017, incluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

Evaluation du patrimoine UNIBAIL-RODAMCO (Droits inclus) <sup>(1)</sup>	31/12/2017		Évolution à périmètre constant nette des investissements - 2017 <sup>(2)</sup>		31/12/2016	
	en M€	%	en M€	%	en M€	%
Centres Commerciaux	35 408	82 %	1 055	3,9 %	33 082	82 %
Bureaux	4 171	10 %	303	10,1 %	4 045	10 %
Congrès & Expositions	3 063	7 %	(68)	- 2,4 %	2 970	7 %
Services	415	1 %	18	4,4 %	397	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>43 057</b>	<b>100 %</b>	<b>1 307</b>	<b>3,9 %</b>	<b>40 495</b>	<b>100 %</b>

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

(1) Sur la base du périmètre de consolidation, droits et frais inclus (voir le paragraphe Données en part du groupe).

L'évaluation du patrimoine intègre :

- les valeurs d'expertise/prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe) ;

- la valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs mis en équivalence (principalement les centres commerciaux Centro, Ring-Center, Gropius Passagen et Paunsdorf Center en Allemagne, le complexe Zlote Tarasy en Pologne, Metropole Zlicin en République Tchèque et une partie de Rosny 2 en France).

La valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence s'élève à 1 913 millions d'euros au 31 décembre 2017, comparé à 1 708 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'évaluation prend en compte les cash-flows négatifs liés au paiement des redevances des concessions et des loyers des baux emphytéotiques, qui sont comptabilisés en dette financière dans le bilan consolidé.

Le patrimoine ne prend pas en compte les actifs financiers tels que les 575 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe au 31 décembre 2017.

(2) Le périmètre constant au 31 décembre 2017 ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs comptabilisés par mise en équivalence et les principales variations de périmètre durant l'année 2017 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- acquisitions de lots commerciaux à Leidsenhage pour le projet Mall of The Netherlands, à La Valentine, à La Toison d'Or, à La Part-Dieu et au Forum des Halles ;

- acquisition du terrain de Hambourg pour le projet Überseequartier ;

- acquisition de parts dans une société possédant Metropole Zlicin ;

- acquisition de lots de bureaux à Rosny ;

- cession d'actifs commerciaux : L'Usine Roubaix, Channel Outlet Store, Barnasud, Arninge Centrum, Eurostop Arlanda et Eurostop Örebro ;

- cession d'un hôtel : Eurostop Arlanda ;

- cession d'un actif de bureaux : So Ouest Plaza ;

- la livraison en 2017 des extensions de Centrum Chodov, Carré Sénart et Parly 2 et Wrocławia.

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

## Experts évaluateurs

Depuis juin 2015, trois experts internationaux reconnus, Cushman & Wakefield (anciennement DTZ), JLL et PwC, évaluent les portefeuilles Commerces, Bureaux, Congrès & Expositions et Services d'Unibail-Rodamco. Cette nomination fait suite à l'arrivée à échéance des mandats d'expertise précédents au 31 décembre 2014. Le choix de Cushman & Wakefield, JLL et PwC est le résultat d'un appel d'offres large (12 sociétés d'expertises invitées) permettant la sélection des meilleurs experts en fonction des régions.

JLL et Cushman & Wakefield évaluent les actifs de commerces et de bureaux du Groupe. Le processus d'évaluation des actifs du Groupe est centralisé, ce qui permet d'analyser et de prendre en compte les transactions immobilières à un niveau

paneuropéen, pour l'intégralité du portefeuille du Groupe. Unibail-Rodamco a réparti ses actifs entre les deux experts par région, à des fins de comparaison et de *benchmark*. La France, en raison de sa taille, est évaluée par les deux sociétés. L'expert pour les Congrès & Expositions et les Services est PwC. Les expertises sont réalisées semestriellement (en juin et en décembre), hormis pour les sociétés de services, expertisées annuellement.

Les méthodes d'évaluation utilisées par les experts sont conformes aux règles et standards internationaux tels que définis par RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors), IVSC (International Valuation Standards Council) et la FSIF (Fédération des sociétés immobilières et foncières).

Expert	Patrimoine évalué	% du patrimoine total
Cushman & Wakefield	France/Pays-Bas/Europe centrale	49 %
JLL	France/Allemagne/Pays nordiques/Espagne/Autriche	41 %
PwC	France/Allemagne	7 %
Au prix de revient ou sous promesse.		3 %
		<b>100 %</b>

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

Les honoraires des experts ont été déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Un rapport détaillé, daté et signé est produit pour chaque actif évalué. Aucun des experts n'a perçu du Groupe des honoraires représentant plus de 10 % de son chiffre d'affaires.

## Méthodologie utilisée par les experts

Le principe général de valorisation retenu repose sur une approche multicritères. La valeur vénale est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés (DCF) et/ou la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les valeurs au m<sup>2</sup> 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).

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

Au 31 décembre 2017, 97 % du patrimoine d'Unibail-Rodamco est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants.

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité. Le Groupe utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC »<sup>(1)</sup>). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Les projets de cinéma de Parly 2, d'hôtel à Gaîté Montparnasse, la rénovation de Villeneuve 2 et le projet de bureaux à Versailles Chantiers sont valorisés à la juste valeur pour la première fois au 31 décembre 2017. Le projet Shift est valorisé à la juste valeur depuis fin 2016.

### ◆ Évolution du patrimoine

La valeur des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco s'est élevée à 35 408 millions d'euros au 31 décembre 2017 (droits de mutation et frais inclus), contre 33 082 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Évaluation au 31/12/2016 (en M€)	33 082
Évolution à périmètre constant	1 055
Réévaluation du périmètre non constant	280 <sup>(1)</sup>
Revalorisation de parts	113 <sup>(2)</sup>
Investissement/Acquisitions	1 156
Cessions	(236) <sup>(3)</sup>
Effet de change	(43) <sup>(4)</sup>
<b>EVALUATION AU 31/12/2017 (EN M€)</b>	<b>35 408</b>

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur, incluant par exemple le projet de cinéma de Parly 2 et les actifs livrés en 2017 incluant par exemple les extensions de Centrum Chodov, Carré Sénart, Parly 2 et le projet de développement Wroclavia.

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

(3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2016.

(4) Impact de change de - 43 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

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

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2017 » de ce document.

Le reste du patrimoine (3 %) est valorisé comme suit au 31 décembre 2017 :

- ◆ au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : le projet de bureaux Trinity, les projets de rénovation et d'extension de Vélizy 2, Gaîté Montparnasse commerces et bureaux, Mall of The Netherlands, l'extension de La Part-Dieu et les projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2017 ») ;
- ◆ au prix d'acquisition pour les actifs non expertisés et acquis en 2017.

### ◆ Centres Commerciaux

La valeur du patrimoine immobilier du Pôle Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif. Cette approche ne prend pas en compte la « valeur de portefeuille », qui correspond à la détention par un même groupe de grands actifs uniques, même si elle représente un intérêt pour les actionnaires.

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

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle commerces s'établit à 4,3 % au 31 décembre 2017 (4,4 % au 31 décembre 2016).

Patrimoine de Centres Commerciaux par région - 31/12/2017	Valeur droits inclus (en M€)	Valeur hors droits estimés (en M€)	Taux de rendement <sup>(1)</sup> 31/12/2017	Taux de rendement <sup>(1)</sup> 31/12/2016
France <sup>(2)</sup>	15 752	15 150	4,0 %	4,1 %
Europe Centrale <sup>(3)</sup>	5 063	5 020	4,9 %	4,9 %
Espagne	3 764	3 685	4,7 %	4,8 %
Pays Nordiques	3 516	3 439	4,3 %	4,4 %
Allemagne	3 209	3 085	4,5 %	4,5 %
Autriche	2 498	2 486	4,2 %	4,3 %
Pays-Bas	1 607	1 528	5,0 %	5,0 %
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>35 408</b>	<b>34 393</b>	<b>4,3 %</b>	<b>4,4 %</b>

(1) 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 comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

(2) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets n'aurait pas d'impact sur le taux de rendement de la France au 31 décembre 2017.

(3) Ring-Center est inclus dans la région Europe centrale.

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

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

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

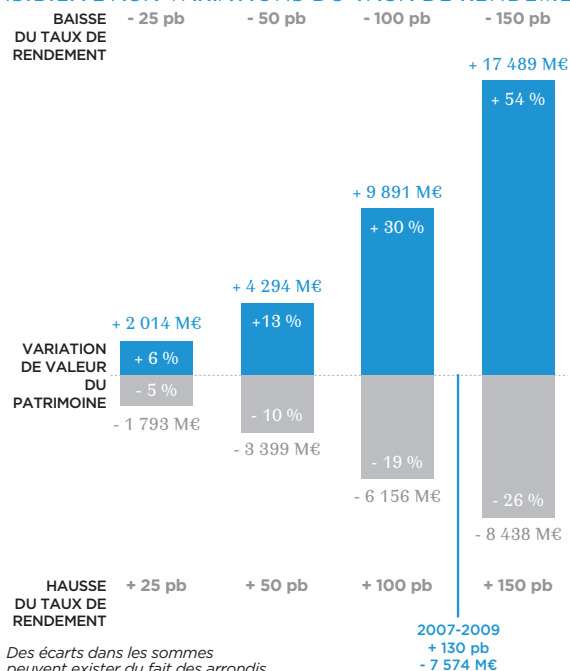
Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux (droits inclus)	31/12/2017		31/12/2016	
	en M€	%	en M€	%
France	15 752	44 %	14 807	45 %
Europe Centrale	5 063	14 %	4 385	13 %
Espagne	3 764	11 %	3 556	11 %
Pays Nordiques	3 516	10 %	3 490	11 %
Allemagne	3 209	9 %	2 908	9 %
Autriche	2 498	7 %	2 356	7 %
Pays-Bas	1 607	5 %	1 579	5 %
<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>	<b>35 408</b>	<b>100 %</b>	<b>33 082</b>	<b>100 %</b>

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

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 - 1 793 millions d'euros (ou - 5,5 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

### ◆ Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur du portefeuille des centres commerciaux, droits de mutation et frais inclus, retraitée des montants des travaux, frais financiers, indemnités versées et honoraires immobilisés, a augmenté de 1 055 millions d'euros (+ 3,9 %) à fin décembre 2017. Cette hausse s'explique par la hausse des loyers (+ 3,9 %).

Centres commerciaux - Évolution à périmètre constant <sup>(1)</sup> 2017	Évolution (en M€)	Évolution (en %)	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux <sup>(2)</sup>
France	483	4,1 %	2,3 %	1,8 %
Europe Centrale	166	6,0 %	6,3 %	- 0,3 %
Espagne	175	5,2 %	5,8 %	- 0,6 %
Pays Nordiques	140	4,1 %	5,8 %	- 1,7 %
Allemagne	63	2,9 %	2,5 %	0,4 %
Autriche	90	3,8 %	5,3 %	- 1,5 %
Pays-Bas	(62)	- 5,1 %	1,5 %	- 6,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 055</b>	<b>3,9 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>0,0 %</b>

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

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

Les évolutions de valeur à périmètre constant illustrent à nouveau la surperformance des centres commerciaux attirant six millions ou plus de visites par an.

Centres commerciaux - Évolution à périmètre constant par catégorie de visitat <sup>(1)</sup> 2017	Évolution (en M€)	Évolution (en %)	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux <sup>(2)</sup>
6M de visites et plus par an	1 074	4,1 %	4,2 %	- 0,1 %
Moins de 6M de visites par an	(19)	- 2,9 %	- 5,3 %	2,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 055</b>	<b>3,9 %</b>	<b>3,9 %</b>	<b>0,0 %</b>

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

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

À périmètre constant, la valeur des centres commerciaux attirant dix millions ou plus de visites par an a augmenté de + 5,4 % à fin décembre 2017 (+ 5,2 % d'effet loyers et + 0,2 % d'effet taux).

Depuis le 31 décembre 2011, l'augmentation de la qualité des centres commerciaux du Groupe s'est traduite par une augmentation de + 53,7 % de la valeur <sup>(1)</sup> par m<sup>2</sup>, passant ainsi de 6 102 € à 9 379 € au 31 décembre 2017. À périmètre constant <sup>(2)</sup>, la réévaluation est de + 41,4 %, dont + 25,0 % d'effet loyer et + 16,4 % d'effet de compression des taux.

## ◆ Bureaux

### ◆ Évolution du patrimoine

La valeur du portefeuille de Bureaux du Groupe s'élève à 4 171 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 4 045 millions d'euros au 31 décembre 2016, droits de mutation et frais inclus :

Évaluation au 31/12/2016 (en M€)	4 045
Évolution à périmètre constant	303
Réévaluation du périmètre non constant	115 <sup>(1)</sup>
Revalorisation de parts	7 <sup>(2)</sup>
Investissement/Acquisitions	101
Cessions	(398) <sup>(3)</sup>
Effet de change	(3) <sup>(4)</sup>
<b>ÉVALUATION AU 31/12/2017 (EN M€)</b>	<b>4 171</b>

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent : les IPUC au 31 décembre 2017, valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme Shift, Gâté Montparnasse bureaux, Trinity et Versailles Chantiers.

(2) Y compris la revalorisation des parts dans les sociétés détenant les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight), comptabilisés par mise en équivalence.

(3) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2016.

(4) Impact de change de - 3 millions d'euros lié à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

(1) Valeur des actifs commerces par m<sup>2</sup> du Groupe en exploitation, excluant les actifs consolidés par mise en équivalence.

(2) Analyse faite sur un périmètre comparable de centres commerciaux en exploitation du 31 décembre 2011 au 31 décembre 2017 (i.e., périmètre comparable différent du 31 décembre 2017).



La répartition géographique du patrimoine de bureaux en valeur est la suivante :

Évaluation du patrimoine de Bureaux (droits inclus)	31/12/2017		31/12/2016	
	en M€	%	en M€	%
France	3 738	90 %	3 614	89 %
Pays Nordiques	173	4 %	190	5 %
Autres pays	260	6 %	241	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>4 171</b>	<b>100 %</b>	<b>4 045</b>	<b>100 %</b>

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

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de Bureaux s'est contracté de - 23 points de base, à 5,6 % au 31 décembre 2017.

Évaluation du patrimoine de bureaux pour les surfaces louées - 31/12/2017	Valeur droits inclus (en M€) <sup>(1) (2)</sup>	Valeur hors droits estimés (en M€) <sup>(2)</sup>	Taux de rendement <sup>(3)</sup> 31/12/2017	Taux de rendement <sup>(4)</sup> 31/12/2016
France	3 295	3 203	5,5 %	5,7 %
Pays Nordiques	156	152	7,6 %	7,5 %
Autres pays	240	238	5,9 %	6,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 691</b>	<b>3 593</b>	<b>5,6 %</b>	<b>5,8 %</b>

(1) Valorisation au 31 décembre 2017 du patrimoine de bureaux pour les surfaces occupées, sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

(2) En Europe centrale, les valeurs incluent les parts des sociétés détenant les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight), comptabilisés par mise en équivalence.

(3) 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 bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight) sont exclus du calcul de ce ratio. L'immeuble de bureaux 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco) est désormais inclus.

(4) 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 bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight) et l'immeuble de bureaux 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco) sont exclus du calcul de ce ratio.

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

#### ◆ Sensibilité

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement Bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 146 millions d'euros (ou - 4,4 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

#### ◆ Analyse à périmètre constant

À périmètre constant, la valeur des actifs de Bureaux, droits et frais de mutation inclus, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, augmente de + 303 millions d'euros en 2017 (soit + 10,1 %), dont + 3,7 % d'effet loyer et + 6,5 % de compression des taux.

Bureaux - Évolution à périmètre constant <sup>(1)</sup> 2017	Évolution en (en M€)	Évolution (en %)	Évolution - Effet loyers	Évolution - Effet taux <sup>(2)</sup>
France	299	11,0 %	3,4 %	7,6 %
Pays Nordiques	3	2,1 %	8,5 %	- 6,5 %
Autres pays	1	0,6 %	- 0,3 %	0,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>303</b>	<b>10,1 %</b>	<b>3,7 %</b>	<b>6,5 %</b>

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

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

#### ◆ Portefeuille de Bureaux France

La répartition géographique de la valeur du patrimoine immobilier de bureaux en France est la suivante :

Évaluation du patrimoine de Bureaux France par secteur - 31/12/2017	Valorisation (droits inclus)	
	en M€	%
La Défense	2 193	59 %
Paris QCA & autres	1 545	41 %
<b>TOTAL</b>	<b>3 738</b>	<b>100 %</b>

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

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement du pôle Bureaux pour la France au 31 décembre 2017 s'établit à 5,5 %, une baisse de - 23 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

Évaluation du patrimoine de bureaux France pour les surfaces louées - 31/12/2017	Valeur droits inclus (en M€) <sup>(1)</sup>	Valeur hors droits estimés (en M€)	Taux de rendement <sup>(2)</sup> 31/12/2017	Prix €/m <sup>2</sup> moyen <sup>(3)</sup>
La Défense	2 151	2 093	6,1 %	8 015
Paris QCA et autres	1 144	1 110	4,4 %	13 165
<b>TOTAL</b>	<b>3 295</b>	<b>3 203</b>	<b>5,5 %</b>	<b>9 356</b>

(1) Valorisation au 31 décembre 2017 du patrimoine de bureaux en France pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant.

(2) Loyer contractuel annualisé (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.

(3) Prix moyen (hors droits de mutation et frais estimés) au m<sup>2</sup> pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise. Pour les places de parking, le prix moyen a été retraité sur la base de 30 000 € par place pour Paris QCA et Issy, 15 000 € pour les autres secteurs.

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

## ◆ Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine immobilier Congrès & Expositions d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif.

### ◆ Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions

ou par la capitalisation des flux de la dernière année, incluant les investissements restant à dépenser pour le projet Porte de Versailles (453 millions d'euros).

Pour les hôtels CNIT Hilton, Novotel Confluence et Pullman Montparnasse, la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2017.

### ◆ Évolution du patrimoine

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions (y compris hôtels), droits de mutation et frais inclus, s'établit à 3 063 millions d'euros <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2017 :

Évaluation au 31/12/2016 (en M€)	2 970 <sup>(1)</sup>
Évolution à périmètre constant	(68)
Réévaluation du périmètre non constant	(2)
Investissements/Acquisitions	163
<b>EVALUATION AU 31/12/2017 (EN M€)</b>	<b>3 063 <sup>(2)</sup></b>

(1) Composé de 2 747 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et de 223 millions d'euros pour les hôtels (dont les projets d'hôtel de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès et Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100 % par Unibail-Rodamco, la valeur de Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) était de 2 555 millions d'euros.

(2) Composé de 2 783 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et de 280 millions d'euros pour les hôtels (dont les projets d'hôtel de la Porte de Versailles). En excluant les espaces de Congrès et Expositions du Carrousel du Louvre et du CNIT détenus à 100 % par Unibail-Rodamco, la valeur de Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) s'élève à 2 624 millions d'euros.

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels diminue de - 68 millions d'euros (- 2,4 %) par rapport à fin 2016.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements	2017	
	€ Mn	%
Viparis et autres <sup>(1)</sup>	(74)	- 2,7 %
Hôtels	6	9,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>(68)</b>	<b>- 2,4 %</b>

(1) « Viparis et autres » regroupe tous les sites de Congrès & Expositions du Groupe. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

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 % au 31 décembre 2017, en baisse de - 8 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

(1) Sur le périmètre de consolidation comptable, droits et frais inclus (voir paragraphe 1.5 pour les données part du Groupe).

### ◆ Activités de services

Le portefeuille des activités de services est composé des sociétés de prestations de services immobiliers en France et en Allemagne.

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 et dans l'ANR d'Unibail-Rodamco. Dans les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco, les actifs incorporels ne sont pas réévalués mais comptabilisés à leur coût historique diminué des éventuels amortissements et/ou dépréciations.

### ◆ Données en part du groupe du patrimoine

Les données ci-dessus sont calculées sur le périmètre de consolidation comptable. Le tableau ci-dessous recense ces mêmes données en part du groupe (valeurs droits inclus) :

Evaluation du patrimoine - 31/12/2017	Périmètre de consolidation		Part du groupe	
	en M€	%	en M€	%
Centres Commerciaux	35 408	82 %	31 018	83 %
Bureaux	4 171	10 %	4 146	11 %
Congrès & Expositions	3 063	7 %	1 747	5 %
Services	415	1 %	329	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>43 057</b>	<b>100 %</b>	<b>37 241</b>	<b>100 %</b>

Evaluation du patrimoine - 31/12/2016	Périmètre de consolidation		Part du groupe	
	en M€	%	en M€	%
Centres Commerciaux	33 082	82 %	28 791	83 %
Bureaux	4 045	10 %	4 022	12 %
Congrès & Expositions	2 970	7 %	1 693	5 %
Services	397	1 %	318	1 %
<b>TOTAL</b>	<b>40 495</b>	<b>100 %</b>	<b>34 824</b>	<b>100 %</b>

Évolution à périmètre constant - 2017	en M€		en M€	
		%		%
Centres Commerciaux	1 055	3,9 %	919	3,9 %
Bureaux	303	10,1 %	302	10,2 %
Congrès & Expositions	(68)	(2,4) %	(48)	- 3,1 %
Services	18	4,4 %	11	3,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 307</b>	<b>3,9 %</b>	<b>1 184</b>	<b>4,1 %</b>

Évolution à périmètre constant - 2017 - Effet loyer/Effet taux	Effet loyer %		Effet taux %	
Centres Commerciaux	3,9 %	0,0 %	4,0 %	- 0,1 %
Bureaux	3,7 %	6,5 %	3,7 %	6,5 %

Taux de rendement	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2016
Centres Commerciaux <sup>(1)</sup>	4,3 %	4,4 %	4,3 %	4,4 %
Bureaux - surfaces louées <sup>(2)</sup>	5,6 %	5,8 %	5,6 %	5,9 %

(1) 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 comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.

(2) 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. En Europe centrale, les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight), comptabilisés par mise en équivalence, ne sont pas inclus dans le calcul. L'immeuble de bureaux 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco) n'est pas inclus au 31 décembre 2016 mais est désormais inclus au 31 décembre 2017. Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

### ◆ Paramètre de valorisation additionnels - IFRS 13

Unibail-Rodamco se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation <sup>(1)</sup> sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, 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, Unibail-Rodamco a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco.

(1) EPRA Position Paper concernant l'IFRS 13 – « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

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 - 31/12/2017		Taux de rendement	Loyer en € par m <sup>2</sup> <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	Tcam des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	7,7 %	901	13,0 %	9,0 %	11,8 %
	Min	2,0 %	122	5,3 %	3,5 %	1,6 %
	Moy. pondérée	4,0 %	537	5,7 %	4,0 %	4,2 %
Europe centrale	Max	6,8 %	583	7,9 %	7,6 %	3,2 %
	Min	4,7 %	205	6,4 %	4,7 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,9 %	416	6,7 %	5,0 %	2,5 %
Espagne	Max	8,2 %	813	11,3 %	7,0 %	3,7 %
	Min	4,0 %	117	7,0 %	4,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,7 %	320	7,5 %	4,7 %	3,3 %
Pays Nordiques	Max	5,2 %	488	8,7 %	5,0 %	5,3 %
	Min	4,0 %	201	6,5 %	3,9 %	2,9 %
	Moy. pondérée	4,3 %	387	6,8 %	4,2 %	3,3 %
Allemagne	Max	7,2 %	471	8,0 %	6,6 %	4,1 %
	Min	3,9 %	252	5,9 %	3,9 %	2,4 %
	Moy. pondérée	4,5 %	310	6,4 %	4,5 %	3,3 %
Autriche	Max	4,4 %	395	6,2 %	4,1 %	3,0 %
	Min	4,1 %	377	6,1 %	4,1 %	2,7 %
	Moy. pondérée	4,2 %	386	6,2 %	4,1 %	2,9 %
Pays-Bas	Max	8,6 %	406	9,0 %	8,8 %	4,7 %
	Min	4,4 %	124	5,8 %	4,2 %	2,8 %
	Moy. pondérée	5,0 %	256	6,3 %	5,0 %	3,3 %

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m<sup>2</sup>.

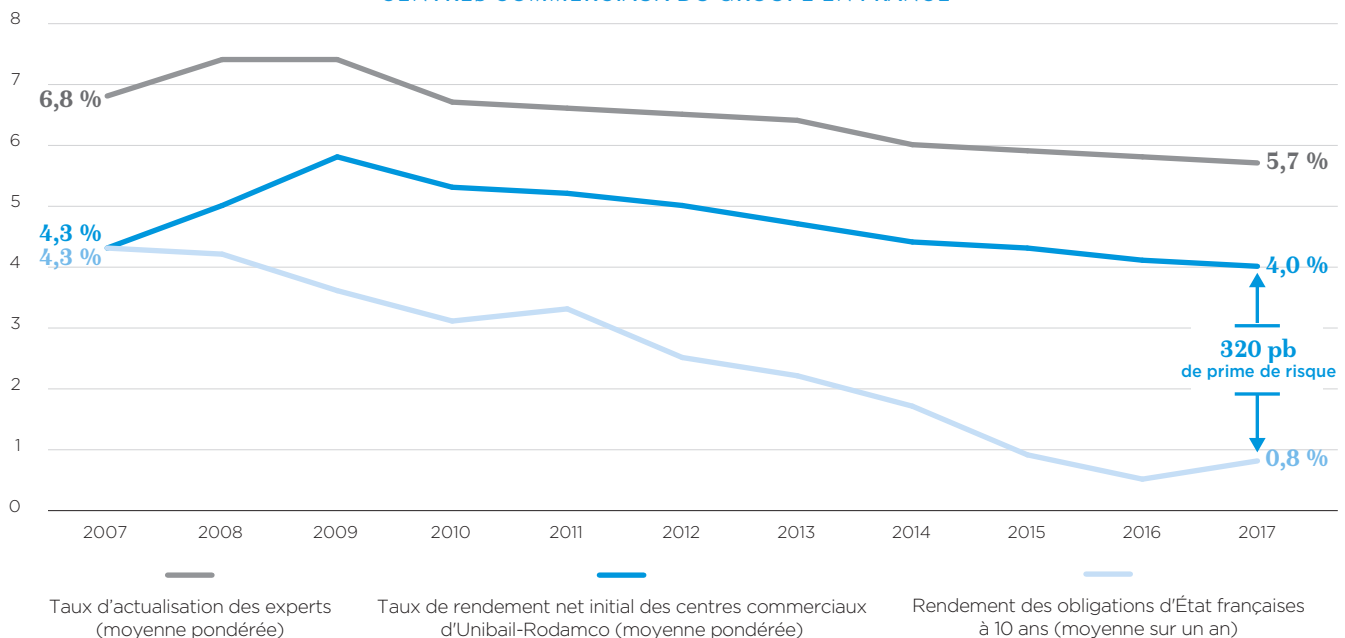
(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus.

#### CENTRES COMMERCIAUX DU GROUPE EN FRANCE



### ◆ Bureaux

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux - 31/12/2017		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m <sup>2</sup> (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	11,4 %	734	9,5 %	8,2 %	2,4 %
	Min	3,9 %	106	4,2 %	3,4 %	- 5,1 %
	Moy. pondérée	5,5 %	502	5,3 %	4,5 %	0,2 %
Pays Nordiques	Max	9,4 %	219	9,4 %	7,8 %	2,6 %
	Min	6,2 %	108	7,1 %	5,2 %	1,4 %
	Moy. pondérée	7,6 %	196	7,9 %	6,3 %	2,2 %
Autres pays	Max	11,7 %	159	13,8 %	9,8 %	26,8 %
	Min	2,7 %	23	5,9 %	4,1 %	0,6 %
	Moy. pondérée	5,3 %	114	7,4 %	5,9 %	11,1 %

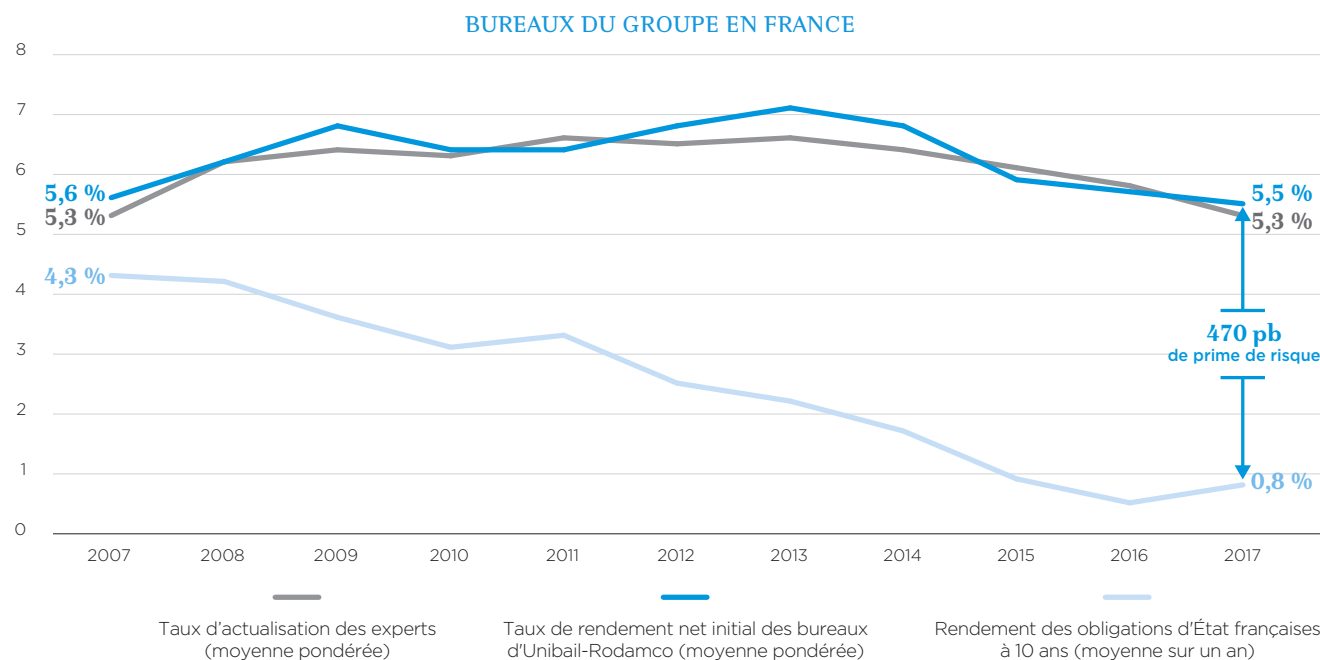
(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m<sup>2</sup>. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction de durée de modèle DCF utilisé).

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.



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, malgré une récente hausse des taux de rendement des obligations d'État françaises. Ce phénomène et l'estimation qu'ils font chaque année des taux de capitalisation 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.

#### 4.4.2. CALCUL DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

L'actif net réévalué EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres (part des propriétaires de la Société mère) figurant dans l'état de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

##### Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2017, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la Société mère) s'élèvent à 18 916,2 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la Société mère) intègrent un résultat net récurrent de 1 202,1 millions d'euros et 1 237,4 millions d'euros d'impact positif net de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers et les plus-values de cessions réalisées.

## 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 2017.

La composante dette des ORA <sup>(1)</sup>, reconnue en comptabilité, est ajoutée aux capitaux propres pour le calcul de l'ANR. Corrélativement, la totalité des ORA est assimilée à des actions.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES <sup>(2)</sup> sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres consolidés.

Les ORNANES émises en 2012 et non rachetées étaient « dans la monnaie » au 31 décembre 2017, mais n'ont qu'un impact marginal dans le calcul de l'ANR et de l'effet dilutif correspondant (+ 263 actions) dans le nombre d'actions totalement dilué au 31 décembre 2017.

Les ORNANES émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2017 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 2017 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de + 46 059, moyennant un apport en capitaux propres de 3 millions d'euros.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2017 s'établit à 99 910 659 actions.

## Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers en France et en Allemagne, de l'actif d'exploitation (7 Adenauer, Paris 16) et des fonds de commerce de Viparis Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et des Palais des Congrès de Versailles et d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de 406 millions d'euros, 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 2017, 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 (1 776 millions d'euros) sont réintégrés. Les *goodwills* comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 256 millions d'euros.

Pour le calcul de l'ANR EPRA triple net, l'impôt estimé (ci-après « l'impôt effectif ») qui serait effectivement dû en cas de cession est déduit pour un montant de 823 millions d'euros.

## Valeur de marché de la dette et des instruments financiers dérivés

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco.

L'effet de la mise à juste valeur (232 millions d'euros, 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.

En revanche, la dette à taux fixe est inscrite au bilan pour sa valeur nominale initiale, à l'exception de la dette ex-Rodamco comptabilisée à sa juste valeur à la date du rapprochement avec Unibail (30 juin 2007). La mise à juste valeur de l'ensemble de la dette à taux fixe génère un impact négatif de - 579 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

## 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 2017, 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 591 millions d'euros.

## Calcul de l'actif net réévalué EPRA triple net (EPRA NNAV)

L'actif net réévalué EPRA triple net d'Unibail-Rodamco (en part du groupe) ressort à 20 035 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit 200,50 € par action (totalement dilué).

L'actif net réévalué EPRA triple net par action est en hausse de + 2,7 % (+ 5,20 €) par rapport au 30 juin 2017 et de + 9,1 % (+ 16,80 €) par rapport au 31 décembre 2016.

Cette hausse de + 16,80 € est la somme de : (i) une création de valeur de + 26,24 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende payé en mars et juillet 2017 pour - 10,20 € par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 0,76 € par action.

### 4.4.3. 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 219,20 € par action au 31 décembre 2017, en hausse de + 17,70 € (+ 8,8 %) par rapport au 31 décembre 2016.

Cette hausse est la somme de : (i) une création de valeur de + 27,14 € par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2017 pour - 10,20 € par action ; et (iii) l'impact positif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour + 0,76 € par action.

(1) Obligations Remboursables en Actions.

(2) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, et le passage de l'ANR du 31 décembre 2016 au 31 décembre 2017.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2016		30/06/2017		31/12/2017	
	en M€	€/action	en M€	€/action	en M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		100 535 706		100 242 464		99 910 659
ANR selon les états financiers	17 465		18 001		18 916	
Créance des actionnaires	0		510		0	
ORA et ORNANE	2		2		0	
Effet potentiel de l'exercice des stock options	191		74		3	
ANR dilué	17 658		18 586		18 919	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	345		366		406	
<i>Réintégré/déduit du bilan consolidé</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	253		265		232	
Impôts différés au bilan	1 676		1 716		1 776	
Goodwill lié aux impôts différés	(264)		(264)		(256)	
<b>ANR EPRA</b>	<b>19 667</b>	<b>195,60 €</b>	<b>20 669</b>	<b>206,20 €</b>	<b>21 078</b>	<b>211,00 €</b>
Valeur de marché des instruments financiers	(253)		(265)		(232)	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	(655)		(559)		(579)	
Impôt effectif sur les plus values latentes	(792)		(810)		(823)	
Estimation des droits de mutation et frais	505		544		591	
<b>ANR EPRA TRIPLE NET</b>	<b>18 472</b>	<b>183,70 €</b>	<b>19 579</b>	<b>195,30 €</b>	<b>20 035</b>	<b>200,50 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>		<b>5,3 %</b>		<b>6,3 %</b>		<b>2,7 %</b>
<b>% de variation sur 1 an</b>		<b>8,1 %</b>		<b>12,0 %</b>		<b>9,1 %</b>

L'ANR de continuation est égal à l'Actif Net Réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle - basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2016		30/06/2017		31/12/2017	
	en M€	€/action	en M€	€/action	en M€	€/action
ANR de continuation						
ANR EPRA triple net	18 472		19 579		20 035	
Impôt effectif sur les plus values latentes	792		810		823	
Droits de mutation et frais estimés	998		1 021		1 040	
<b>ANR DE CONTINUATION</b>	<b>20 263</b>	<b>201,50 €</b>	<b>21 410</b>	<b>213,60 €</b>	<b>21 898</b>	<b>219,20 €</b>
<b>% de variation sur 6 mois</b>		<b>5,1 %</b>		<b>6,0 %</b>		<b>2,6 %</b>
<b>% de variation sur 1 an</b>		<b>7,9 %</b>		<b>11,4 %</b>		<b>8,8 %</b>

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2016 au 31 décembre 2017 est présenté dans le tableau ci-dessous (des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis) :

Passage du 31/12/2016 au 31/12/2017 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANR EPRA triple net	ANR de continuation
<b>Au 31/12/2016, par action (totalement dilué)</b>	<b>183,70 €</b>	<b>201,50 €</b>
Réévaluation des actifs immobiliers*	12,97	12,97
◆ Centres commerciaux		10,27
◆ Bureaux		3,60
◆ Congrès & Expositions		(0,90)
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	0,45	0,45
Plus values de cessions	0,74	0,74
Résultat Net Récurrent	12,05	12,05
Dividende	(10,20)	(10,20)
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	0,76	0,76
Variation de retraitement des droits et impôts	0,78	1,51
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	0,15	0,27
Autres variations (y compris écarts de change)	(0,90)	(0,85)
<b>AU 31/12/2017, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)</b>	<b>200,50 €</b>	<b>219,20 €</b>

\* La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 9,87 € par action, dont 9,22 € dus à l'effet loyers et 0,65 € dus à l'effet taux.



## 4.5. RESSOURCES FINANCIÈRES

Les élections aux Pays-Bas, en France et en Allemagne et la politique monétaire de la Banque Centrale Européenne (BCE) et de la Réserve fédérale (Fed) ont fortement impacté les marchés financiers en 2017. La politique monétaire est devenue moins accommodante avec la décision de la BCE de réduire la taille de son programme de « quantitative easing » (QE) tout en le prolongeant au moins jusqu'en septembre 2018, et celle de la Fed de relever ses taux directeurs en mars, juin et décembre.

Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 3 506 millions d'euros de dettes nouvelles à moyen et à long terme, sur les marchés obligataires et bancaires, tout en maintenant des ratios financiers très solides au 31 décembre 2017 :

- ◆ le ratio de couverture des intérêts par l'EBE s'est amélioré à 6,7x (5,9x en 2016) ;
- ◆ le ratio d'endettement (LTV) est resté stable à 33 %.

Le coût moyen de la dette pour l'année 2017 a atteint un nouveau plus bas historique à 1,4 % (1,6 % en 2016).

Dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, le Groupe a acquis 34 870 actions pour un montant total de 7,3 millions d'euros. Ces actions ont été annulées en octobre 2017.

### 4.5.1. STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2017

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco a atteint 14 864 millions d'euros<sup>(1)</sup> au 31 décembre 2017 (13 819 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La dette financière inclut 1 000 millions d'euros d'obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) émises en juin 2014 et en avril 2015 pour 100 % de leur valeur nominale.

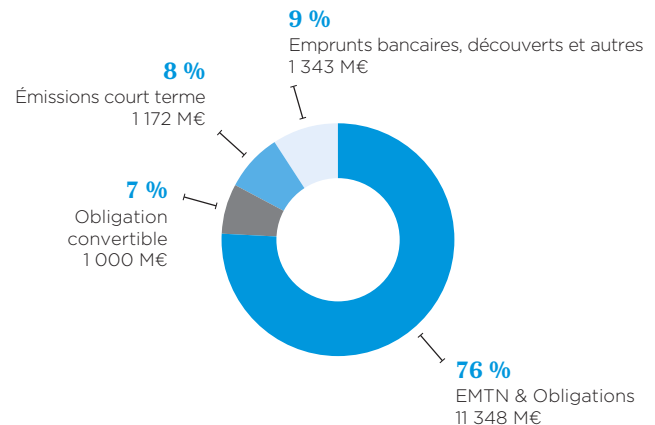
#### Répartition du portefeuille de dette

La dette financière nominale<sup>(2)</sup> d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2017 de :

- ◆ 11 348 millions d'euros d'obligations émises sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ 1 000 millions d'euros d'ORNANE ;
- ◆ 1 172 millions d'euros d'émissions court terme en billets de trésorerie et BMTN<sup>(3)</sup> ;
- ◆ 1 343 millions d'euros de crédits et découverts bancaires dont 350 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 937 millions d'euros de prêts hypothécaires et 56 millions d'euros de découverts et autres.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe<sup>(4)</sup>.

Les sources de financement du Groupe sont diversifiées. La part des emprunts obligataires reste prépondérante.



#### Liquidité

En 2017, le Groupe a profité de fenêtres de marché favorables lui permettant d'étendre la maturité de sa dette et de sécuriser des conditions de financement attractives. Le Groupe a ainsi réalisé les opérations suivantes :

- ◆ une nouvelle émission obligataire euro à 20 ans avec le plus bas « spread » jamais atteint par le Groupe sur cette maturité ;
- ◆ l'émission de deux nouvelles obligations en euros sur des maturités de 11 et 12 ans ; et
- ◆ l'émission de deux nouvelles obligations en SEK d'une maturité de 5 ans.

Au total, les financements à moyen et long terme réalisés en 2017 s'élèvent à 3 506 millions d'euros et comprennent :

- ◆ la signature de 1 651 millions d'euros de prêt bancaires et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans et une marge<sup>(5)</sup> de 33 points de base en moyenne, incluant la première ligne de crédit « verte » jamais signée en Europe.

La marge de la ligne « verte » dépend de l'atteinte par le Groupe de trois objectifs RSE en ligne avec sa stratégie ;

- ◆ cinq émissions obligataires publiques en février, mai et juin 2017 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 700 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - émission obligataire de 600 millions d'euros avec un coupon de 1,5 % et une maturité de 11 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,5 % et une maturité de 12 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 2,0 % et une maturité de 20 ans,
  - émission obligataire de 600 millions de couronnes suédoises, équivalent à 60 millions d'euros, avec un coupon de 0,875 % et une maturité de 5 ans, et
  - émission obligataire à taux variable de 400 millions de couronnes suédoises, équivalent à 40 millions d'euros, avec un « spread » de 80 points de base au-dessus du STIBOR 3 mois et une maturité de 5 ans ;

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

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

(3) Les émissions à court terme sont couvertes par des lignes de crédit bancaires (voir §1.2).

(4) En dehors de situations exceptionnelles de changement de contrôle.

(5) Sur la base de la notation actuelle, des tirages actuels, et de l'atteinte des objectifs RSE du Groupe pris en compte dans la ligne de crédit « verte ».

- ◆ deux placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total de 155 millions d'euros à travers deux abondements (105 millions d'euros et 50 millions d'euros) de l'obligation existante avec un coupon de 1,375 % et maturant en 2030, augmentant ainsi la taille de cette souche à 655 millions d'euros.

Au total, ces obligations ont été émises avec une marge moyenne de 62 points de base au-dessus du niveau du *swap* et une durée moyenne d'environ 14 ans (marge moyenne de 74 points de base et durée moyenne de 12 ans en 2016).

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court-terme des billets de trésorerie, des BMTN et des USCP ;

- ◆ En 2017, le montant moyen des émissions court-terme s'élève à 1 378 millions d'euros (1 252 millions d'euros en 2016). Le Groupe a décidé d'augmenter ses financements court-terme au 1<sup>er</sup> semestre 2017 en amont des élections françaises afin de sécuriser des liquidités additionnelles ;
- ◆ Les billets de trésorerie ont été émis en 2017 avec une marge de 1 point de base au-dessus de l'EONIA <sup>(1)</sup> en moyenne (8 points de base au-dessus de l'EONIA en moyenne en 2016).

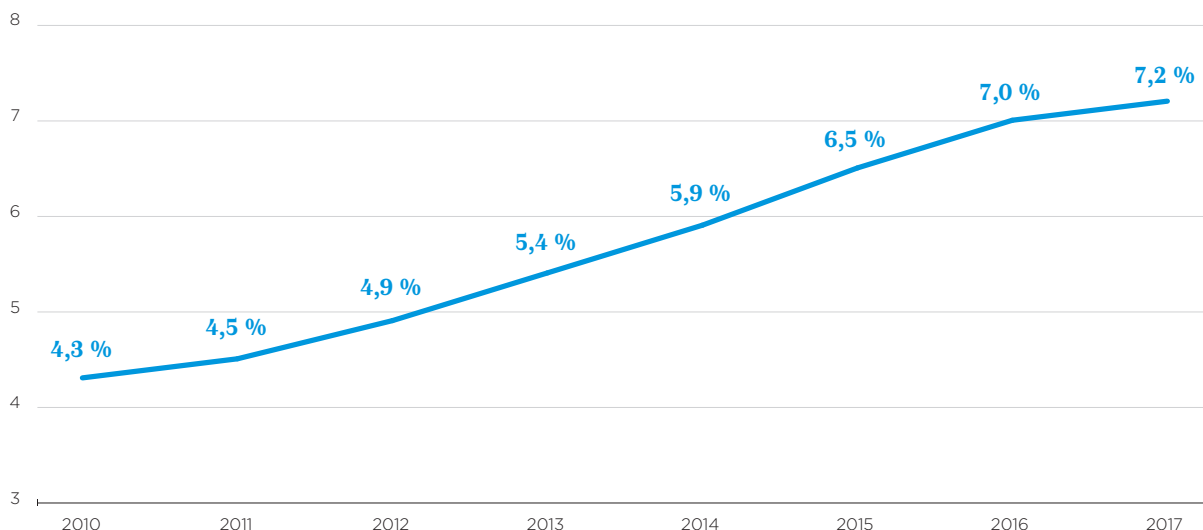
Au 31 décembre 2017, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 6 203 millions d'euros. Les excédents de trésorerie s'établissent à 575 millions d'euros (400 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## Financement d'acquisition

Dans le cadre de l'acquisition de la société Westfield, Deutsche Bank et Goldman Sachs se sont engagés à fournir un financement couvrant la partie numéraire de la transaction (incluant les coûts) et les besoins éventuels de refinancement de la dette existante. Un financement d'acquisition de 6,1 milliards d'euros a été signé le 12 janvier 2018. Il a fait l'objet d'une syndication auprès de 29 banques. Le montant total des engagements reçus par les partenaires bancaires du Groupe s'élève à 11,2 milliards d'euros.

Ce prêt devrait être refinancé au moyen d'une émission de titres hybrides perpétuels subordonnés pour 2 milliards d'euros, d'émissions de dette senior et du produit de cessions d'actifs.

ANNÉES

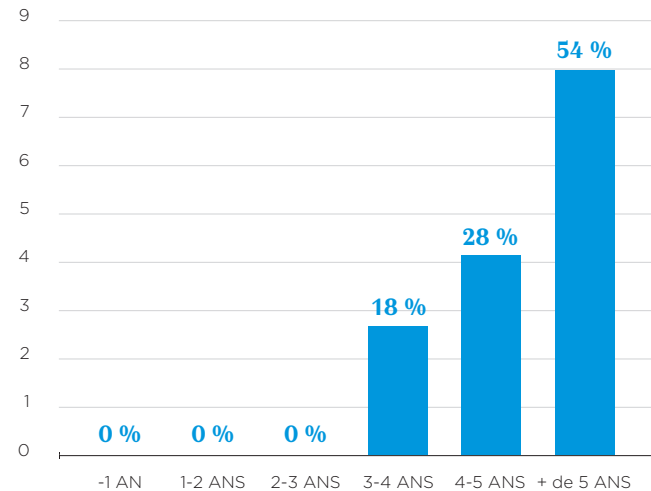


(1) Le taux était de - 0,355 % en moyenne en 2017.

## Dette par maturité

Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2017, après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.

MATURITÉ DE LA DETTE Mds €



Au 31 décembre 2017, l'intégralité de la dette a une maturité supérieure à 3 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 bancaires non utilisées, a augmenté et s'est établi à 7,2 années au 31 décembre 2017 (7,0 années au 31 décembre 2016).

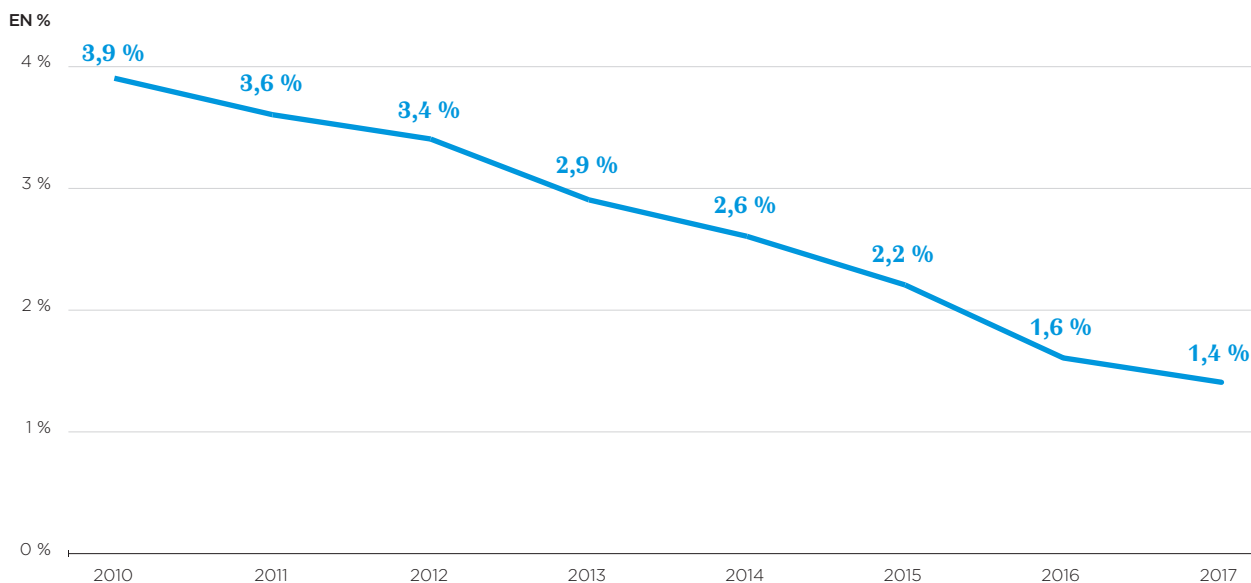
## ◆ Besoins de liquidité

Les remboursements d'emprunts pour les 12 prochains mois <sup>(1)</sup> sont couverts par les lignes de crédit non utilisées et par les excédents de trésorerie. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 1 024 millions d'euros (incluant un montant de 957 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en août, septembre, octobre et décembre 2018) à comparer aux 6 203 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 575 millions d'euros d'excédents de trésorerie. En janvier 2018, le Groupe a également contracté un financement d'acquisition d'un montant de 6,1 milliards d'euros pour l'acquisition de Westfield (voir le paragraphe 1.3).

## Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'est établi à 1,4 % en 2017 contre 1,6 % en 2016. Ce nouveau niveau historiquement bas s'explique par :

- ◆ le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette à taux fixe émise ;
- ◆ le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- ◆ la gestion active du bilan du Groupe à travers des opérations de rachats d'obligations existantes ;
- ◆ la politique de couverture du Groupe ;
- ◆ le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ; et
- ◆ le coût de placement de la liquidité supplémentaire levée avant les élections françaises.



### 4.5.2. NOTATION FINANCIÈRE

Unibail-Rodamco est noté par les agences de notation Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings.

En juin 2017, Standard & Poor's et Fitch ont confirmé la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable et la notation à court terme à « A-1 » et « F1 » respectivement.

À la suite de l'annonce de l'acquisition de Westfield, les agences de notation ont communiqué la notation de crédit assignée au nouveau Groupe.

Le 12 décembre 2017, Standard & Poor's a confirmé sa notation de crédit à long terme « A » et sa notation à court terme « A-1 » avec une perspective stable.

Le 12 décembre 2017, Fitch a placé la notation de crédit à long terme « A » du Groupe sous surveillance négative. Après la réalisation de la transaction avec Westfield, Fitch dégradera la notation du nouveau Groupe à « A- ». Par ailleurs, Fitch a indiqué que, si la transaction ne se réalisait pas, la surveillance négative serait retirée et Unibail-Rodamco conserverait sa notation actuelle « A ».

Dans le cadre de l'acquisition de Westfield, le Groupe a désigné une troisième agence de notation, Moody's, qui note également Westfield. Le 13 décembre 2017, Moody's a attribué une notation

de crédit à long terme « A2 » assortie d'une perspective stable pour le nouveau Groupe. Cette notation s'appliquerait également à Unibail-Rodamco si la transaction ne se réalisait pas.

### 4.5.3. GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, de matières premières ou de titres cotés en Bourse. Ces risques portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts collectés pour financer la politique d'investissement, 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.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, et 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 macrocouverture. Ces opérations de couverture sont gérées de façon centralisée et indépendante.

(1) Hors émissions court terme arrivant à maturité en 2018 pour un montant de 1 172 millions d'euros, découvert et autres.

Afin de limiter le risque de change, le Groupe lève des financements dans la même devise que les investissements réalisés, utilise des produits de couverture et achète ou vend au comptant ou à terme des devises.

La mise en place de produits de couverture pour limiter le risque de taux et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Le risque de contrepartie est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux de marché en vigueur à la suite d'un défaut d'une contrepartie. Le Groupe applique la norme IFRS 13 pour le calcul de la valeur de marché de ses produits dérivés.

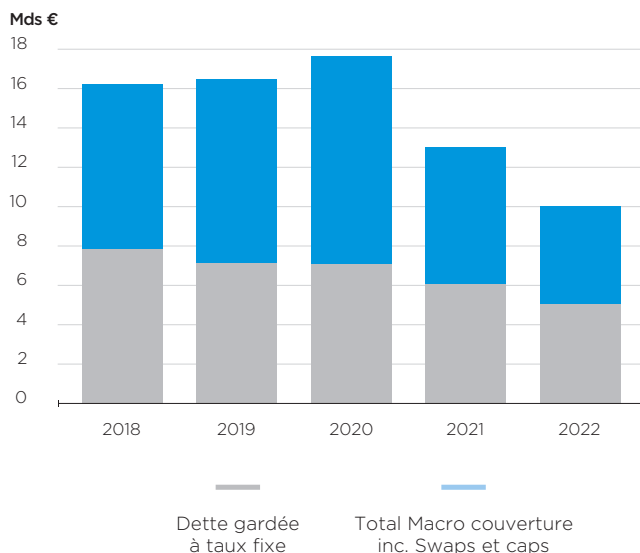
## Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

Au vu de la couverture du Groupe, les obligations émises à taux fixe ont été swappées à taux variable à l'exception de l'émission obligataire sur 20 ans, conservée à taux fixe.

Le Groupe a également étendu son programme de couverture de taux d'intérêt et a acheté des *caps* supplémentaires pour un coût total de 10 millions d'euros.

Dans ce contexte :

- ◆ la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte jusqu'à 2020 (à l'exception de la dette qui sera levée pour l'acquisition de Westfield) ; et
- ◆ la dette anticipée du Groupe sur 2021 et 2022 est couverte à environ 80 % et 60 %, respectivement.



Le graphique ci-dessus présente :

- ◆ la part de la dette conservée à taux fixe ;
- ◆ les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macrocouverture du Groupe.

À titre d'information, Unibail-Rodamco ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture de taux d'intérêt en *cash-flow hedge* dans ses comptes consolidés. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

## ◆ Mesure de l'exposition au risque de taux

Au 31 décembre 2017, la dette financière nette s'élève à 14 289 millions d'euros (13 419 millions d'euros au 31 décembre 2016), hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie et des instruments liquides de 575 millions d'euros.

La dette financière à fin 2017 est totalement 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 macrocouverture du Groupe.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2018, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de + 0,5 % (50 points de base) <sup>(1)</sup> sur cette période aurait un impact négatif estimé de - 2,1 millions d'euros sur les frais financiers et un impact du même ordre sur le résultat net récurrent de la période. Une hausse supplémentaire de + 0,5 % (50 points de base) aurait un impact supplémentaire positif de + 2,8 millions d'euros sur ce même résultat. Au total, une hausse de 1 % (100 points de base) aurait un impact positif estimé de + 0,7 million d'euros sur les frais financiers. Une baisse des taux d'intérêt de 0,5 % (50 points de base) aurait un impact positif estimé de + 35,7 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait d'un montant du même ordre le résultat net récurrent 2018.

(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 calculés à partir de l'Euribor 3 mois du 31 décembre 2017 à - 0,329 %.

## Autres risques

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone euro (par exemple : en République Tchèque, en Pologne et en Suède). Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction.

### MESURE D'EXPOSITION AUX AUTRES RISQUES (EN M€)

Devise (en M€)	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
DKK	461	(69)	393	0	393
PLN	117	(0)	116	0	116
SEK	2 812	(1 029)	1 783	0	1 783
Autres	47	(600)	(552)	600	47
<b>TOTAL</b>	<b>3 438</b>	<b>(1 698)</b>	<b>1 739</b>	<b>600</b>	<b>2 339</b>

L'exposition principale est en couronne suédoise :

- ♦ une variation de 10 % du taux de change EUR/SEK (soit une augmentation de 10 % de l'EUR par rapport au SEK) aurait un impact négatif de - 163,8 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- ♦ la sensibilité du résultat net récurrent 2018 <sup>(1)</sup> à une variation de 10 % du taux de change EUR/SEK est limitée à - 10,3 millions d'euros.

La ligne de crédit de 1 750 MSEK signée en décembre 2017 est non-tirée au 31 décembre 2017.

## Acquisition de Westfield Corporation

La partie numéraire de l'acquisition de Westfield doit être réglée en USD. Au vu de la volatilité observée sur l'EUR/USD, le Groupe a intégralement couvert le risque de change lié à cette transaction au moment de son annonce.

Ratios financiers	31/12/2017	31/12/2016
Ratio d'endettement <sup>(1)</sup>	33 %	33 %
Ratio de couverture des intérêts <sup>(2)</sup>	6,7x	5,9x

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (43 057 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 40 495 millions d'euros au 31 décembre 2016). Le Ratio d'endettement hors droits est estimé à 35 %.

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires, habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement et à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts. Ils sont reportés deux fois par an aux banques.

Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

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, ses investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des actifs sous-jacents.

### 4.5.4. STRUCTURE FINANCIÈRE

Au 31 décembre 2017, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 43 057 millions d'euros.

### Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement (LTV) ressort à 33 %, inchangé par rapport au 31 décembre 2016.

### Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE s'est accru à 6,7x en 2017, grâce à la croissance des loyers et à la baisse du coût de la dette.

Au 31 décembre 2017, 95 % 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.

Il n'y a pas de *covenants* financiers dans les programmes EMTN, billets de trésorerie ou d'USCP.

(1) La sensibilité est mesurée en appliquant un changement au taux de change affectant les revenus nets en SEK (loyers nets - frais administratifs et financiers - taxes), sur la base d'un taux de change EUR/SEK de 9,8438.

## 4.6. INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA

Les indicateurs de performance d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2017, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA <sup>(1)</sup> dans ses recommandations <sup>(2)</sup>, sont résumés ci-dessous.

### 4.6.1. 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.

	2017	2016
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA (en M€)	1 202,1	1 114,2
Résultat Net Récurrent EPRA/action (en €/action)	12,05	11,24
% de variation du RNR EPRA/action (en %)	7,2 %	7,5 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période IFRS (part du groupe) et le Résultat net EPRA est présenté ci-dessous :

	2017	2016
<b>Résultat net de la période IFRS (part du Groupe)</b>	<b>2 439,5</b>	<b>2 409,0</b>
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :		
(i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	1 364,4	2 005,8
(ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	73,8	96,2
(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	(12,8)	(2,0)
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	(9,2)	0,0
(vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	(0,9)	(240,4)
(vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	(62,4)	(1,3)
(viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	(43,7)	(270,1)
(ix) Ajustements (i) à (viii) sur les co-entreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	34,1	(62,4)
(x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	(106,0)	(231,0)
<b>Résultat net EPRA</b>	<b>1 202,1</b>	<b>1 114,2</b>
Nombre moyen d'actions et d'ORA	99 752 597	99 160 738
<b>Résultat net récurrent EPRA par action</b>	<b>12,05 €</b>	<b>11,24 €</b>
<b>Variation du Résultat net récurrent EPRA par action</b>	<b>7,2 %</b>	<b>7,5 %</b>

### 4.6.2. 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 « Actif net réévalué » de ce document.

	31/12/2017	31/12/2016
ANR EPRA (en €/action)	211,00	195,60
ANR EPRA triple net (en €/action)	200,50	183,70
% de variation sur 1 an (en %)	9,1 %	8,1 %

(1) EPRA : European Public Real estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir [www.epra.com](http://www.epra.com)

#### 4.6.3. TAUX DE RENDEMENT EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement du Groupe par secteur, conformes à la définition de l'EPRA, et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2017		31/12/2016	
	Centres Commerciaux <sup>(3)</sup>	Bureaux <sup>(3)</sup>	Centres Commerciaux <sup>(3)</sup>	Bureaux <sup>(3)</sup>
<b>Taux de rendement Unibail-Rodamco</b>	<b>4,3 %</b>	<b>5,6 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>5,8 %</b>
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	- 0,1 %	0,0 %	- 1,0 %
Effet des ajustements EPRA aux loyers	0,1 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Effet des droits et frais estimés	- 0,1 %	- 0,2 %	- 0,1 %	- 0,2 %
<b>Taux de rendement EPRA topped-up <sup>(1)</sup></b>	<b>4,3 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>4,7 %</b>
Effet des aménagements de loyers	- 0,1 %	- 1,9 %	- 0,2 %	- 2,1 %
<b>Taux de rendement EPRA cash <sup>(2)</sup></b>	<b>4,1 %</b>	<b>3,4 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>2,6 %</b>

(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 comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas pris en compte.

#### 4.6.4. 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 louée + vacante).

	31/12/2017	31/12/2016
<b>Centres Commerciaux</b>		
France	2,8 %	2,8 %
Europe Centrale	0,4 %	0,1 %
Espagne	1,0 %	1,0 %
Pays Nordiques	4,2 %	3,3 %
Autriche	1,0 %	1,2 %
Allemagne	2,6 %	2,2 %
Pays-Bas	6,5 %	6,0 %
<b>TOTAL CENTRES COMMERCIAUX</b>	<b>2,4 %</b>	<b>2,3 %</b>
<b>Bureaux</b>		
France	3,3 %	13,4 %
<b>TOTAL BUREAUX</b>	<b>4,6 %</b>	<b>13,1 %</b>



## 4.6.5. RATIOS DE COÛTS EPRA

Références EPRA		2017	2016
	Inclus :		
(i-1)	Frais généraux	(119,5)	(119,0)
(i-2)	Frais de développement	(3,6)	(5,9)
(i-3)	Charges sur immeubles	(111,6)	(109,3)
(ii)	Charges locatives nettes/honoraires	(22,8)	(29,2)
(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	(10,0)	(14,7)
	<b>Exclus (si inclus ci-dessus) :</b>		
(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	23,3	21,8
	<b>Coûts EPRA (y compris coûts de vacance) (A)</b>	<b>(244,2)</b>	<b>(256,3)</b>
(ix)	Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	(22,8)	(29,2)
	<b>Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)</b>	<b>(221,4)</b>	<b>(227,1)</b>
(x)	Revenus locatifs moins les charges du foncier	1 633,8	1 577,8
(xi)	Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	(23,3)	(21,8)
(xii)	Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	113,2	111,2
	<b>Revenus locatifs (C)</b>	<b>1 723,7</b>	<b>1 667,1</b>
	<b>RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)</b>	<b>14,2 %</b>	<b>15,4 %</b>
	<b>RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)</b>	<b>12,8 %</b>	<b>13,6 %</b>

Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres commerciaux et Bureaux.

## 4.6.6. INVESTISSEMENTS

(en M€)	2017		2016	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions <sup>(1)</sup>	67,2	62,9	146,7	98,6
Développement <sup>(2)</sup>	472,3	465,7	367,2	356,7
Portefeuille à périmètre constant <sup>(3)</sup>	627,0	524,9	663,9	541,1
Autres <sup>(4)</sup>	188,8	169,9	175,0	139,7
<b>TOTAL INVESTISSEMENTS</b>	<b>1 355,3</b>	<b>1 223,4</b>	<b>1 352,7</b>	<b>1 136,1</b>

(1) En 2017, comprend principalement les acquisitions de lots pour Parquesur, Le Forum des Halles et le projet Mall of The Netherlands.

(2) En 2017, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de Carré Sénart et Centrum Chodov et les investissements liés aux projets de développement Trinity, Wroclavia et Überseequartier.

(3) En 2017, comprend essentiellement les investissements concernant Viparis Porte de Versailles, Donau Zentrum, Le Forum des Halles, Glòries et Shopping City Süd.

(4) Inclut les indemnités d'éviction et les aménagements de loyers, les frais financiers capitalisés concernant les projets ci-dessus, les frais de commercialisation et les autres dépenses capitalisées pour respectivement 84,2 millions d'euros, 15,9 millions d'euros, 27,0 millions d'euros et 42,8 millions d'euros en 2017 (en part du Groupe).

## 4.6.7. TABLEAU DE PASSAGE ENTRE LE BILAN ET LE RATIO D'ENDETTEMENT (LTV)

(en M€)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Montants comptabilisés au Bilan</b>	<b>41 348,5</b>	<b>39 078,1</b>
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	37 181,5	35 426,9
Immeubles de placement évalués au coût	1 342,8	954,0
Autres actifs corporels	216,3	219,8
Écarts d'acquisition	522,4	539,9
Actifs incorporels	172,2	229,4
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 913,3	1 708,2
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	0,0	0,0
<b>Retraitements</b>	<b>1 708,5</b>	<b>1 416,9</b>
Droits de mutation et frais	1 947,5	1 804,9
Écarts d'acquisition	(389,2)	(397,5)
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	548,5	441,7
Retraitements IFRS, dont	(398,4)	(432,1)
<i>Contrats de location financement</i>	(355,2)	(361,6)
<i>Autres</i>	(43,2)	(70,5)
<b>Total actifs, incluant droits de mutation et frais (= A)</b>	<b>43 057,0</b>	<b>40 495,1</b>
<b>Total actifs, excluant droits de mutation et frais (= B)</b>	<b>41 109,4</b>	<b>38 690,2</b>
<b>Montants comptabilisés au Bilan</b>		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	1 020,8	1 049,4
Part non courante des emprunts et dettes financières	12 889,6	12 223,7
Part courante des emprunts et dettes financières	2 301,6	2 005,6
<b>Total dettes financières</b>	<b>16 212,0</b>	<b>15 278,7</b>
<b>Retraitements</b>		
Juste valeur de la dette	(20,5)	(41,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 248,4)	(1 274,3)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(30,2)	(99,5)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(48,9)	(44,0)
<b>Total dettes financières (en valeur nominale)</b>	<b>14 864,0</b>	<b>13 819,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(574,7)	(400,1)
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE (= C)</b>	<b>14 289,3</b>	<b>13 419,9</b>
<b>Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (= C/A)</b>	<b>33 %</b>	<b>33 %</b>
<b>Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (= C/B)</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>

## 4.7. CONTRATS IMPORTANTS

Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE et Westfield ont conclu un *Implementation Agreement* dans lequel Unibail-Rodamco SE annonce son intention d'acquérir Westfield. L'*Implementation Agreement* est soumis à la réalisation de la procédure de consultation du Comité d'Entreprise d'Unibail-Rodamco selon le droit applicable et de certaines autres conditions usuelles. Sous réserve de la réalisation de ces conditions, Unibail-Rodamco SE procédera à l'acquisition de Westfield par remise d'actions, plus une somme en numéraire, par le biais d'une procédure de *Company and Trust Schemes of Arrangement* en Australie. L'*Implementation Agreement* est disponible sur le site internet de la Société.

Dans le cadre de l'acquisition de la société Westfield, un financement d'acquisition a été signé le 12 janvier 2018 (pour plus d'information, voir section 4.5.1, Structure de l'endettement au 31 décembre 2017 - Financement d'acquisition).

# 5.

## ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2017

<b>5.1.</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>239</b>	<b>5.5.</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>332</b>
5.1.1.	État du résultat global consolidé	239	5.5.1.	Information sur les délais de paiement et d'encaissement	332
5.1.2.	État de la situation financière consolidée	241	5.5.2.	Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société Unibail-Rodamco SE	333
5.1.3.	État des flux de trésorerie consolidés	242	<b>5.6.</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>334</b>
5.1.4.	État de variation des capitaux propres consolidés	243	<b>5.7.</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>338</b>
<b>5.2.</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>	<b>244</b>	<b>5.8.</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>342</b>
<b>5.3.</b>	<b>COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>299</b>			
5.3.1.	Bilan au 31 décembre	299			
5.3.2.	Compte de résultat au 31 décembre	301			
5.3.3.	Ventilation bilan et compte de résultat par établissement	302			
<b>5.4.</b>	<b>NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX</b>	<b>303</b>			



Le 29 janvier 2018, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2017.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue en mai 2018.

## 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.

### 5.1.1. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(M€)	Notes	2017	2016
Revenus locatifs	4.3.1	1 822,3	1 770,3
Charges du foncier	4.3.2	(18,1)	(17,4)
Charges locatives non récupérées	4.3.2	(22,8)	(29,2)
Charges sur immeubles	4.3.2	(198,7)	(195,2)
<b>Loyers nets</b>		<b>1 582,6</b>	<b>1 528,5</b>
Frais de structure		(117,3)	(116,8)
Frais de développement		(3,6)	(5,9)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,2)	(2,2)
<b>Frais de fonctionnement</b>	<b>4.3.4</b>	<b>(123,1)</b>	<b>(124,9)</b>
<b>Coûts d'acquisition et coûts liés</b>	<b>4.3.5</b>	<b>(62,4)</b>	<b>(1,3)</b>
Revenus des autres activités		256,1	261,3
Autres dépenses		(176,3)	(175,1)
<b>Résultat des autres activités</b>	<b>4.3.3</b>	<b>79,8</b>	<b>86,2</b>
Revenus des cessions d'actifs de placement		592,5	973,9
Valeur comptable des actifs cédés		(518,7)	(882,7)
<b>Résultat des cessions d'actifs</b>	<b>5.6</b>	<b>73,8</b>	<b>91,2</b>
Revenus des cessions de sociétés		27,3	25,9
Valeur comptable des titres cédés		(27,3)	(20,9)
<b>Résultat des cessions de sociétés</b>	<b>3.3.2</b>	<b>0,0</b>	<b>5,0</b>
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		1 770,0	2 244,0
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(405,6)	(238,2)
<b>Solde net des ajustements de valeurs</b>	<b>5.5</b>	<b>1 364,4</b>	<b>2 005,8</b>
<b>Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif</b>	<b>5.4</b>	<b>(9,2)</b>	<b>-</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET</b>		<b>2 906,0</b>	<b>3 590,5</b>
Résultat des sociétés non consolidées		0,9	0,4
<i>Produits financiers</i>		119,5	88,8
<i>Charges financières</i>		(347,5)	(343,7)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(228,0)	(254,9)
Ajustement de valeur des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.2.2/7.3.4	21,1	37,0
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	7.2.2/7.4.2	(21,3)	(276,8)
Actualisation des dettes	7.2.2	(0,7)	(0,6)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	91,6	(13,3)
Intérêts sur créances	6.3	27,0	18,3
<b>RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS</b>		<b>2 796,7</b>	<b>3 100,6</b>
Impôt sur les sociétés	8.2	(74,2)	(283,2)
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE</b>		<b>2 722,5</b>	<b>2 817,4</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	3.4.2	283,0	408,4
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE - PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>		<b>2 439,5</b>	<b>2 409,0</b>
Nombre moyen d'actions (non dilué)	11.2	99 744 934	99 153 052
Résultat net global (Part des Propriétaires de la société mère)		2 439,5	2 409,0
<b>Résultat net de la période par action (Part des Propriétaires de la société mère) (€)</b>		<b>24,5</b>	<b>24,3</b>
Résultat net global retraité (Part des Propriétaires de la société mère)*	11.2	2 418,4	2 372,0
Nombre moyen d'actions (dilué)	11.2	103 155 132	102 762 477
<b>Résultat net de la période par action (Part des Propriétaires de la société mère dilué) (€)</b>		<b>23,4</b>	<b>23,1</b>

\* Le résultat net de la période est retraité de la juste valeur des ORNANES et des charges financières afférentes en cas d'impact dilutif.

État du résultat global consolidé (M€)	Notes	2017	2016
<b>RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE</b>		<b>2 722,5</b>	<b>2 817,4</b>
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		(16,9)	(130,0)
Couverture de flux de trésorerie		-	0,7
Réévaluation des titres disponibles à la vente		-	(0,4)
<b>Autres éléments du résultat global qui pourront être reclassés en résultat net</b>		<b>(16,9)</b>	<b>(129,7)</b>
<b>Avantages accordés au personnel – qui ne seront pas reclassés en résultat net</b>		<b>0,2</b>	<b>-</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>		<b>(16,7)</b>	<b>(129,7)</b>
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL</b>		<b>2 705,8</b>	<b>2 687,7</b>
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		283,1	408,4
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>		<b>2 422,7</b>	<b>2 279,3</b>

## 5.1.2. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(M€)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
<b>Actifs non courants</b>		<b>41 650,8</b>	<b>39 509,3</b>
<b>Immeubles de placement</b>	<b>5.1</b>	<b>38 524,3</b>	<b>36 380,9</b>
<i>Immeubles de placement évalués à la juste valeur</i>		37 181,5	35 426,9
<i>Immeubles de placement évalués au coût</i>		1 342,8	954,0
Autres actifs corporels	5.2	216,3	219,8
Écarts d'acquisition	5.4	522,4	539,9
Actifs incorporels	5.3	172,2	229,4
Prêts et créances	7.3.1	76,8	113,3
Actifs financiers		30,8	25,1
Impôts différés actifs	8.3	21,9	24,0
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	172,8	268,8
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6.2	1 913,3	1 708,2
<b>Actifs courants</b>		<b>1 590,2</b>	<b>1 235,8</b>
<b>Dérivés à la juste valeur</b>	<b>7.4.2</b>	<b>57,9</b>	<b>-</b>
<b>Clients et comptes rattachés</b>		<b>416,5</b>	<b>369,0</b>
<b>Autres créances</b>		<b>541,1</b>	<b>466,6</b>
Créances fiscales	4.2	216,2	217,7
Autres créances	7.3.1	251,6	136,4
Charges constatées d'avance		73,3	112,5
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>7.3.9</b>	<b>574,7</b>	<b>400,1</b>
Titres monétaires disponibles à la vente		297,9	38,2
Disponibilités		276,8	362,0
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>43 241,0</b>	<b>40 745,0</b>
<b>Capitaux propres (Part des Propriétaires de la société mère)</b>		<b>18 916,2</b>	<b>17 465,3</b>
Capital		499,3	497,0
Primes d'émission		6 470,7	6 402,3
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,1	1,2
Réserves consolidées		9 715,9	8 349,3
Réserves de couverture et de change		(210,3)	(193,4)
Résultat consolidé		2 439,5	2 409,0
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>		<b>3 777,0</b>	<b>3 554,4</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>22 693,2</b>	<b>21 019,7</b>
<b>Passifs non courants</b>		<b>16 851,6</b>	<b>16 209,9</b>
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4.1	-	40,9
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	7.3.3/7.3.4	1 020,5	1 049,4
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.3	12 889,6	12 223,7
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement	7.3.3	353,2	355,4
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	315,8	327,9
Impôts différés passifs	8.3	1 752,5	1 690,2
Provisions long terme	9	30,5	33,6
Provisions pour engagement de retraite	10.3.1	9,3	9,2
Dépôts et cautionnements reçus		223,9	208,1
Dettes fiscales		0,1	0,1
Dettes sur investissements		256,2	271,4
<b>Passifs courants</b>		<b>3 696,2</b>	<b>3 515,4</b>
<b>Part courante des Engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>3.4.1</b>	<b>7,0</b>	<b>-</b>
<b>Dettes fournisseurs et autres dettes</b>		<b>1 161,6</b>	<b>1 314,3</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		187,5	150,4
Dettes sur immobilisations	1	425,9	326,5
Autres dettes d'exploitation	6.6	340,5	625,0
Autres dettes		207,7	212,3
<b>Part courante des emprunts et dettes financières</b>	<b>7.3.3</b>	<b>2 301,9</b>	<b>2 005,6</b>
<b>Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement</b>	<b>7.3.3</b>	<b>2,0</b>	<b>6,1</b>
<b>Dettes fiscales et sociales</b>		<b>210,5</b>	<b>179,1</b>
<b>Provisions court terme</b>	<b>9</b>	<b>13,2</b>	<b>10,3</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>43 241,0</b>	<b>40 745,0</b>

## 5.1.3. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(M€)	Notes	2017	2016
<b>ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>			
<b>Résultat net</b>		<b>2 722,5</b>	<b>2 817,4</b>
Amortissements et provisions <sup>(1)</sup>		(7,9)	(0,1)
Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif		9,2	-
Variations de valeur sur les immeubles		(1 364,4)	(2 005,8)
Variations de valeur sur les instruments financiers		0,2	239,8
Produits/charges d'actualisation		0,7	0,6
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		9,2	9,8
Plus et moins-values sur cessions de titres		0,0	(5,0)
Plus et moins-values sur cessions d'actifs <sup>(2)</sup>		(73,8)	(91,2)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		(91,6)	13,3
Intérêts sur créances		(27,0)	(18,3)
Dividendes de sociétés non consolidées		(0,1)	(0,4)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	228,0	254,9
Charge d'impôt		74,2	283,2
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et de l'impôt</b>		<b>1 479,2</b>	<b>1 498,2</b>
Intérêts sur créances		27,0	18,3
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		5,3	7,4
Impôt versé		(25,5)	(12,6)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation		0,5	46,7
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>		<b>1 486,5</b>	<b>1 558,0</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>			
<b>Secteur des activités de foncière</b>		<b>(1 017,2)</b>	<b>(377,5)</b>
Acquisitions de titres consolidés	3.3.1	(85,1)	(13,6)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 368,2)	(1 343,7)
Paiement de l' <i>exit tax</i>		-	(0,1)
Remboursement de financement immobilier		23,2	54,4
Nouveau financement immobilier	6.6	(300,6)	(29,4)
Cessions de titres de filiales consolidées	3.3.2	121,0	31,6
Cessions d'immeubles de placement	5.6	592,5	923,3
<b>Investissements financiers</b>		<b>(7,7)</b>	<b>(9,5)</b>
Acquisitions d'immobilisations financières		(10,0)	(11,3)
Cessions d'immobilisations financières		2,5	1,7
Variation d'immobilisations financières		(0,2)	0,1
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		<b>(1 024,9)</b>	<b>(386,9)</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>			
Augmentation de capital de la société mère		77,9	95,4
Achats d'actions propres		(7,3)	-
Augmentation de capital des actionnaires minoritaires		2,2	0,1
Distribution aux actionnaires de la société mère	11.3	(1 018,3)	(963,1)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(66,2)	(54,8)
Nouveaux emprunts et dettes financières		1 941,4	2 519,0
Remboursements d'emprunts et de dettes financières		(990,1)	(2 311,9)
Produits financiers	7.2.1	95,9	82,3
Charges financières	7.2.1	(318,8)	(336,3)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.7	(10,1)	(114,1)
<b>TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(293,4)</b>	<b>(1 083,4)</b>
<b>Variation des liquidités et équivalents au cours de la période</b>		<b>168,2</b>	<b>87,8</b>
<b>Trésorerie à l'ouverture</b>		<b>396,0</b>	<b>320,1</b>
<b>Effet des variations de taux de change sur la trésorerie</b>		<b>1,5</b>	<b>(11,9)</b>
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>7.3.9</b>	<b>565,7</b>	<b>396,0</b>

(1) Cette ligne comprend les éléments 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*	Total part des Propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
<b>Capitaux Propres au 31/12/2015</b>	<b>493,5</b>	<b>6 310,2</b>	<b>1,2</b>	<b>6 967,3</b>	<b>2 334,0</b>	<b>(64,1)</b>	<b>16 042,1</b>	<b>3 196,5</b>	<b>19 238,6</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	2 409,0	-	2 409,0	408,4	2 817,4
Autres éléments du résultat global	-	-	-	(0,4)	-	(129,3)	(129,7)	-	(129,7)
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0,4)</b>	<b>2 409,0</b>	<b>(129,3)</b>	<b>2 279,3</b>	<b>408,4</b>	<b>2 687,7</b>
Affectation du résultat	-	-	-	2 334,0	(2 334,0)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2015	-	-	-	(963,1)	-	-	(963,1)	(54,8)	(1 017,9)
Options de souscription d'actions et PEE	3,5	92,0	-	-	-	-	95,5	-	95,5
Conversion d'ORA	0,0	0,1	(0,0)	-	-	-	0,0	-	0,0
Coût des paiements en actions	-	-	-	9,8	-	-	9,8	-	9,8
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(3,6)	-	-	(3,6)	10,0	6,4
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	5,2	-	-	5,2	(5,8)	(0,6)
<b>Capitaux Propres au 31/12/2016</b>	<b>497,0</b>	<b>6 402,3</b>	<b>1,2</b>	<b>8 349,3</b>	<b>2 409,0</b>	<b>(193,4)</b>	<b>17 465,3</b>	<b>3 554,4</b>	<b>21 019,7</b>
Résultat net de la période	-	-	-	-	2 439,5	-	2 439,5	283,0	2 722,5
Autres éléments du résultat global	-	-	-	0,1	-	(16,9)	(16,8)	0,1	(16,7)
<b>Résultat net global de la période</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,1</b>	<b>2 439,5</b>	<b>(16,9)</b>	<b>2 422,7</b>	<b>283,1</b>	<b>2 705,8</b>
Affectation du résultat	-	-	-	2 409,0	(2 409,0)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2016	-	-	-	(1 018,3)	-	-	(1 018,3)	(66,2)	(1 084,5)
Options de souscription d'actions et PEE	2,5	75,5	-	-	-	-	78,0	-	78,0
Conversion d'ORA	0,0	0,0	(0,1)	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)
Annulation des actions propres	(0,2)	(7,1)	-	-	-	-	(7,3)	-	(7,3)
Coût des paiements en actions	-	-	-	9,2	-	-	9,2	-	9,2
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	(33,4)	-	-	(33,4)	3,5	(29,9)
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	0,1	-	-	0,1	2,2	2,3
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017</b>	<b>499,3</b>	<b>6 470,7</b>	<b>1,1</b>	<b>9 715,9</b>	<b>2 439,5</b>	<b>(210,3)</b>	<b>18 916,2</b>	<b>3 777,0</b>	<b>22 693,2</b>

\* 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.

## 5.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

<b>NOTE 1</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</b>	<b>245</b>	<b>NOTE 7</b>	<b>FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS</b>	<b>268</b>
<b>NOTE 2</b>	<b>PRINCIPES COMPTABLES</b>	<b>245</b>	7.1.	Principes comptables	268
2.1.	Référentiel IFRS	245	7.2.	Résultat financier	269
2.2.	Estimations et hypothèses	246	7.3.	Actifs et passifs financiers	269
<b>NOTE 3</b>	<b>PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>246</b>	7.4.	Instruments de couverture	274
3.1.	Principes comptables	246	7.5.	Gestion des risques financiers	275
3.2.	Description des principaux partenariats contrôlés	247	7.6.	Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	278
3.3.	Acquisitions et cessions de sociétés	249	<b>NOTE 8</b>	<b>IMPÔTS ET TAXES</b>	<b>281</b>
3.4.	Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives	249	8.1.	Principes comptables	281
<b>NOTE 4</b>	<b>RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES</b>	<b>250</b>	8.2.	Impôt sur les sociétés	282
4.1.	Principes comptables	250	8.3.	Impôts différés	282
4.2.	Définition du Résultat Net Récurrent	250	<b>NOTE 9</b>	<b>PROVISIONS</b>	<b>284</b>
4.3.	Compte de résultat consolidé par activité	251	<b>NOTE 10</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL</b>	<b>284</b>
4.4.	Autres informations sectorielles	255	10.1.	Effectifs	284
<b>NOTE 5</b>	<b>IMMEUBLES DE PLACEMENT, ACTIFS CORPORELS ET INCORPORELS, ÉCART D'ACQUISITION</b>	<b>257</b>	10.2.	Frais de personnel	284
5.1.	Immeubles de placement	257	10.3.	Avantages accordés au personnel	285
5.2.	Actifs corporels	262	<b>NOTE 11</b>	<b>CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>288</b>
5.3.	Actifs incorporels	263	11.1.	Gestion du risque de capital	288
5.4.	Écarts d'acquisition	264	11.2.	Nombre d'actions composant le capital	288
5.5.	Solde net des ajustements de valeurs	264	11.3.	Distribution de dividendes	289
5.6.	Décassements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)	264	<b>NOTE 12</b>	<b>ENGAGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>290</b>
<b>NOTE 6</b>	<b>TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>265</b>	12.1.	Engagements donnés	290
6.1.	Principes comptables	265	12.2.	Engagements reçus	291
6.2.	Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	265	12.3.	Passifs éventuels	291
6.3.	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	265	<b>NOTE 13</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>292</b>
6.4.	Co-entreprises	265	<b>NOTE 14</b>	<b>LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>292</b>
6.5.	Entités associées	266	<b>NOTE 15</b>	<b>RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>298</b>
6.6.	Transaction avec les parties liées (co-entreprises et entreprises associées)	267			

**NOTE 1 ◆ FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE**

L'activité du Groupe n'est pas impactée significativement en terme de saisonnalité.

**Acquisition de Westfield Corporation**

Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco a annoncé avoir conclu un accord afin d'acquérir Westfield Corporation. Depuis cette annonce, Unibail-Rodamco a recueilli l'avis favorable à l'unanimité de ses instances représentatives du personnel sur ce projet, conformément à l'article 2 de l'Accord de mise en place du 12 décembre 2017. Cette acquisition reste conditionnée aux clauses prévues dans l'Accord de mise en place.

**Acquisitions**

Les principales acquisitions depuis le 31 décembre 2016 sont les suivantes :

- ◆ le 23 octobre 2017, la création d'une co-entreprise avec Commerz Real à travers laquelle le Groupe a acquis 50 % du centre commercial Metropole Zlicin (Prague). CGI Metropole est considérée comme une société en contrôle conjoint et comptabilisée par mise en équivalence ;
- ◆ le 29 décembre 2017, le Groupe a acquis auprès de son partenaire des participations de 45 % dans les sociétés détenant le centre commercial Polygone Riviera. Au 31 décembre 2017, le Groupe détenait 95 % de cet actif. Le

4 janvier 2018, le Groupe a acquis la participation résiduelle de 5 % dans l'actif.

Le prix d'acquisition a été payé au début du mois de janvier 2018 et est classé dans les « Dettes sur investissements » de l'état de la situation financière consolidée.

Cette transaction est considérée comme une transaction de capitaux propres selon IFRS 3 et l'impact est comptabilisé en capitaux propres.

**Cessions**

Les principales cessions depuis le 31 décembre 2016 sont les suivantes :

Cessions d'actifs :

- ◆ le 2 octobre 2017, la cession de l'immeuble de bureaux So Ouest Plaza ;
- ◆ le 8 novembre 2017, la cession de Barnasud ;
- ◆ le 22 décembre 2017, la cession de Channel Outlet Store et de L'Usine Roubaix.

Cessions de sociétés :

- ◆ cession de plusieurs actifs non stratégiques en Suède, comprenant Eurostop Arlanda, Arninge Centrum et Eurostop Örebro.

**NOTE 2 ◆ PRINCIPES COMPTABLES**

En application du Règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, Unibail-Rodamco a établi ses comptes consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 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](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 2016, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

**Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2017**

- ◆ IAS 7 - Amendement : Initiative concernant les informations à fournir ;
- ◆ IAS 12 - Amendement : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2017.

**Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1er janvier 2017**

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2017 mais n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- ◆ IFRS 4 - Amendement : Application de IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 Contrats d'assurance ;
- ◆ IFRS 16 : Contrats de location ;
- ◆ IFRS 9 : Instruments financiers ;
- ◆ IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ;
- ◆ amendements « Clarification de la norme IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- ◆ IFRS 17 : Contrats d'assurance ;
- ◆ IFRIC 22 : Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;
- ◆ IFRIC 23 : Incertitude relative aux traitements fiscaux ;
- ◆ IFRS 2 - Amendement : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;

- ◆ améliorations annuelles des IFRS (cycle 2014-2016) ;
- ◆ IAS 40 - Amendement : Transferts des immeubles de placement ;
- ◆ IFRS 9 - Amendement : Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative ;
- ◆ IAS 28 - Amendement : Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises ;
- ◆ améliorations annuelles des IFRS (cycle 2015-2017).

Le processus de détermination des impacts potentiels de ces textes sur les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco est en cours.

Concernant les normes IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16, le Groupe n'attend pas d'impacts significatifs sur ses comptes.

## 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 et pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en section 5.1 « Immeubles de placement », pour les immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition, respectivement en section § 5.3 « Actifs incorporels » et § 5.4 « Écarts d'acquisition » et enfin, sur l'évaluation en juste valeur des instruments financiers, en § 7.4 « Instruments de couverture ». Les résultats futurs définitifs peuvent être différents de ces estimations. Le patrimoine locatif et les incorporels liés aux activités de Centres Commerciaux, de Bureaux 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'Unibail-Rodamco, et 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 co-entreprise 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 co-entreprise 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 co-entreprises sont comptabilisées par mise en équivalence ;

- ◆ influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

#### ◆ 3.1.2. Conversion de devises étrangères

##### ◆ Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros. Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- ◆ les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- ◆ les produits et charges sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- ◆ tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- ◆ quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

### ◆ Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. A 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 et 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 Unibail-Rodamco aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres part des propriétaires de la société mère. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres part des propriétaires de la société mère. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle et les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres part des propriétaires de la société mère.

## 3.2. Description des principaux partenariats contrôlés

Les partenariats significatifs contrôlés sont présentés ci-dessous.

### Viparis et Propexpo

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de 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 SE. Il détient les pouvoirs exécutifs pour ces sociétés dans le cadre de la gestion des activités pertinentes.

Le Président, qui n'a pas de rôle exécutif, est nommé par le partenaire. Il n'a pas de voix prépondérante.

Chaque partenaire a le même nombre d'administrateurs au sein du Conseil d'Administration. En cas de partage des voix, les administrateurs désignés par le Groupe ont une voix prépondérante.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Par conséquent, le Groupe considère qu'il détient le contrôle exclusif sur les entités Viparis, et ces sociétés sont ainsi consolidées par intégration globale.

Propexpo est une société civile immobilière détenant une partie des actifs de Viparis. Elle est détenue à parts égales par Unibail-Rodamco SE et la CCIR.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation et la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La Société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du Groupe Unibail-Rodamco. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier.

Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le Groupe Unibail-Rodamco, tandis que le Vice-Président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de gouvernance/Surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle.

Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

### Unibail-Rodamco Germany GmbH

Unibail-Rodamco 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 et la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco Germany GmbH et CPPIB en nomme deux. Conformément à la gouvernance, le Groupe a le contrôle d'Unibail-Rodamco Germany GmbH qui est donc consolidée par intégration globale.

### Centre commercial Parly 2

Unibail-Rodamco et Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) détiennent le centre commercial Parly 2 (région parisienne).

Les activités pertinentes sont la commercialisation, l'équipement, la construction et la rénovation, et la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Parly 2.

La Société détenant 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 Unibail-Rodamco.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (comités de direction, assemblée des associés) n'ont pas de droit de veto sur les activités pertinentes de la Société qui puisse remettre en cause ce contrôle.

De ce fait, le Groupe a le contrôle sur cet actif qui est donc consolidé par intégration globale.

### Centre commercial et parking du Forum des Halles

Le centre commercial et le parking du Forum des Halles situés à Paris sont détenus à hauteur de 65 % par le Groupe et 35 % par AXA, société d'assurances.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

### Centre commercial Les 4 Temps

Le centre commercial Les 4 Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurances.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.



### 3.3. Acquisitions et cessions de sociétés

#### ◆ 3.3.1. Acquisitions de titres consolidés (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

##### ◆ Acquisitions de titres consolidés

(M€)	2017	2016
Prix d'acquisition des titres	(85,1)	(13,1)
Trésorerie et comptes courants	-	(0,5)
<b>ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS</b>	<b>(85,1) <sup>(1)</sup></b>	<b>(13,6) <sup>(2)</sup></b>

(1) Correspond principalement à l'acquisition de CGI Metropole dans la région de Prague (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).  
(2) Ce montant concerne essentiellement l'acquisition du Blériot, un immeuble de bureaux situé en région parisienne.

#### ◆ 3.3.2. Cessions de titres consolidés (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

##### ◆ Cessions de titres de filiales consolidées

(M€)	2017	2016
Prix net de cession des titres	27,7	25,9
Trésorerie et comptes courants	88,5	5,7
<b>CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES*</b>	<b>116,2</b>	<b>31,6</b>

\* En 2017, comprend principalement les cessions de plusieurs actifs non stratégiques en Suède (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).  
En 2016, comprend principalement la cession des parts de la société détenant le centre commercial Europark (Budapest).

##### ◆ Cessions de titres de filiales consolidées ne conduisant pas à une perte de contrôle

(M€)	2017	2016
Prix net de cession des titres	0,5	-
Apport en comptes courants	4,3	-
<b>CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES NE CONDUISANT PAS À UNE PERTE DE CONTRÔLE</b>	<b>4,8</b>	<b>-</b>

### 3.4. Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives

#### ◆ 3.4.1. Engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle

Unibail-Rodamco s'est engagé à racheter certains titres de participations ne donnant pas le contrôle.

Ces engagements sont comptabilisés en dettes à la valeur actuelle du prix d'exercice.

Suite au rachat de 45 % des intérêts minoritaires dans le centre commercial Polygone Riviera (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »), la part non courante des engagements d'achat de titres de participation ne donnant pas le contrôle a été reprise.

#### ◆ 3.4.2. Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2017, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- ◆ plusieurs centres commerciaux en France (218,4 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 101,6 millions d'euros, Parly 2 pour 43,7 millions d'euros et Le Forum des Halles pour 45,3 millions d'euros) ;
- ◆ les entités du pôle Congrès & Expositions (-16,1 millions d'euros) ;
- ◆ et plusieurs centres commerciaux en Allemagne (43,1 millions d'euros) et en Espagne (38,2 millions d'euros).



## NOTE 4 ◆ RÉSULTAT NET RÉCURRENT ET INFORMATIONS SECTORIELLES

**4.1. Principes comptables**

L'information sectorielle est présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe et déterminée en fonction de l'organisation du Groupe et de la structure de reporting interne, conformément à IFRS 8.

La part des sociétés liées est également présentée selon les activités et les zones géographiques du Groupe.

◆ *Par activité*

Le Groupe présente son résultat par secteur d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions et Prestations de Services.

Le pôle Congrès & Expositions regroupe l'activité de gestion des sites d'expositions (Viparis) et de location des hôtels (Pullman-Montparnasse, CNIT-Hilton et Novotel Confluence à Lyon).

◆ *Par zone géographique*

Les segments géographiques ont été déterminés selon la définition de la région donnée par le Groupe. Une région est définie comme une zone avec plus d'1 milliard d'euros d'investissement immobilier, une organisation locale comprenant : la fonction « propriétaire » (sélection et gestion des actifs immobiliers, y compris les projets en développement), la gestion des Centres Commerciaux, la fonction finance et un reporting régional consolidé.

Sont considérées comme des régions selon ces critères spécifiques opérationnels et stratégiques :

- ◆ la France, regroupant la France et la Belgique ;
- ◆ l'Europe centrale regroupant la République tchèque, la Pologne et la Slovaquie ;
- ◆ l'Espagne ;
- ◆ les Pays nordiques regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- ◆ l'Autriche ;
- ◆ l'Allemagne ;
- ◆ les Pays-Bas.

**4.2. Définition du Résultat Net Récurrent**

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, et des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- ◆ des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- ◆ de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- ◆ de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents).

En 2017, le Groupe n'a pas payé la contribution de 3 % sur les dividendes non SIIC en France suite à la décision favorable de la Cour de Justice de l'Union européenne du 17 mai 2017, confirmée par le Conseil constitutionnel le 6 octobre 2017. Le produit d'impôt relatif au remboursement attendu de la taxe payée au cours des exercices antérieurs (31 millions d'euros) est comptabilisé dans le résultat non récurrent, et la créance correspondante est incluse dans le poste « Créances fiscales » de l'État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2017.

## 4.3. Compte de résultat consolidé par activité

		2017			2016		
		Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat
(M€)							
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>							
France	Revenus locatifs	682,1	-	682,1	651,2	-	651,2
	Charges nettes d'exploitation	(72,4)	-	(72,4)	(70,7)	-	(70,7)
	<b>Loyers nets</b>	<b>609,8</b>	<b>-</b>	<b>609,8</b>	<b>580,5</b>	<b>-</b>	<b>580,5</b>
	Part des sociétés liées	8,1	5,7	13,9	7,0	8,8	15,8
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	15,1	15,1	-	6,1	6,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	513,3	513,3	-	520,2	520,2
	<b>Résultat Centres Commerciaux France</b>	<b>617,9</b>	<b>534,2</b>	<b>1 152,0</b>	<b>587,5</b>	<b>535,2</b>	<b>1 122,6</b>
Europe centrale	Revenus locatifs	179,0	-	179,0	159,6	-	159,6
	Charges nettes d'exploitation	(6,5)	-	(6,5)	(3,4)	-	(3,4)
	<b>Loyers nets</b>	<b>172,4</b>	<b>-</b>	<b>172,4</b>	<b>156,2</b>	<b>-</b>	<b>156,2</b>
	Part des sociétés liées	46,6	28,3	74,9	30,7	(74,2)	(43,5)
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,0	0,0	-	3,1	3,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	296,2	296,2	-	410,9	410,9
	<b>Résultat Centres Commerciaux Europe centrale</b>	<b>219,0</b>	<b>324,5</b>	<b>543,5</b>	<b>186,9</b>	<b>339,8</b>	<b>526,7</b>
Espagne	Revenus locatifs	178,0	-	178,0	163,3	-	163,3
	Charges nettes d'exploitation	(16,9)	-	(16,9)	(17,3)	-	(17,3)
	<b>Loyers nets</b>	<b>161,0</b>	<b>-</b>	<b>161,0</b>	<b>146,0</b>	<b>-</b>	<b>146,0</b>
	Part des sociétés liées	0,2	(0,1)	0,1	0,5	(0,1)	0,5
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,6)	(0,6)	-	20,8	20,8
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	141,2	141,2	-	370,1	370,1
	<b>Résultat Centres Commerciaux Espagne</b>	<b>161,2</b>	<b>140,5</b>	<b>301,7</b>	<b>146,5</b>	<b>390,8</b>	<b>537,3</b>
Pays nordiques	Revenus locatifs	159,1	-	159,1	158,4	-	158,4
	Charges nettes d'exploitation	(13,3)	-	(13,3)	(18,5)	-	(18,5)
	<b>Loyers nets</b>	<b>145,8</b>	<b>-</b>	<b>145,8</b>	<b>139,9</b>	<b>-</b>	<b>139,9</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,1	0,1	-	(0,5)	(0,5)
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	132,0	132,0	-	161,6	161,6
		<b>Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques</b>	<b>145,8</b>	<b>132,1</b>	<b>277,9</b>	<b>139,9</b>	<b>161,1</b>
Autriche	Revenus locatifs	109,1	-	109,1	102,1	-	102,1
	Charges nettes d'exploitation	(5,9)	-	(5,9)	(3,5)	-	(3,5)
	<b>Loyers nets</b>	<b>103,2</b>	<b>-</b>	<b>103,2</b>	<b>98,6</b>	<b>-</b>	<b>98,6</b>
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	79,4	79,4	-	141,0	141,0
	<b>Résultat Centres Commerciaux Autriche</b>	<b>103,2</b>	<b>79,4</b>	<b>182,5</b>	<b>98,6</b>	<b>141,0</b>	<b>239,6</b>
Allemagne	Revenus locatifs	99,7	-	99,7	96,6	-	96,6
	Charges nettes d'exploitation	(7,1)	-	(7,1)	(6,7)	-	(6,7)
	<b>Loyers nets</b>	<b>92,6</b>	<b>-</b>	<b>92,6</b>	<b>89,9</b>	<b>-</b>	<b>89,9</b>
	Part des sociétés liées	29,1	1,5	30,6	28,5	3,9	32,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	58,1	58,1	-	124,4	124,4
	<b>Résultat Centres Commerciaux Allemagne</b>	<b>121,6</b>	<b>59,6</b>	<b>181,3</b>	<b>118,4</b>	<b>128,3</b>	<b>246,7</b>
Pays-Bas	Revenus locatifs	70,2	-	70,2	73,3	-	73,3
	Charges nettes d'exploitation	(8,5)	-	(8,5)	(11,8)	-	(11,8)
	<b>Loyers nets</b>	<b>61,7</b>	<b>-</b>	<b>61,7</b>	<b>61,5</b>	<b>-</b>	<b>61,5</b>
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	1,9	1,9	-	0,1	0,1
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	(53,1)	(53,1)	-	1,3	1,3
	<b>Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas</b>	<b>61,7</b>	<b>(51,2)</b>	<b>10,5</b>	<b>61,5</b>	<b>1,4</b>	<b>62,9</b>
<b>TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX</b>		<b>1 430,4</b>	<b>1 219,1</b>	<b>2 649,5</b>	<b>1 339,4</b>	<b>1 697,6</b>	<b>3 037,0</b>

(M€)	2017			2016			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat	
<b>BUREAUX</b>							
	Revenus locatifs	126,8	-	126,8	140,9	-	140,9
	Charges nettes d'exploitation	(3,2)	-	(3,2)	(5,2)	-	(5,2)
	<b>Loyers nets</b>	<b>123,6</b>	<b>-</b>	<b>123,6</b>	<b>135,7</b>	<b>-</b>	<b>135,7</b>
<b>France</b>	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	57,2	57,2	-	61,4	61,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	336,0	336,0	-	219,8	219,8
	<b>Résultat Bureaux France</b>	<b>123,6</b>	<b>393,2</b>	<b>516,8</b>	<b>135,7</b>	<b>281,2</b>	<b>416,9</b>
	Revenus locatifs	20,9	-	20,9	21,7	-	21,7
	Charges nettes d'exploitation	(3,7)	-	(3,7)	(4,1)	-	(4,1)
	<b>Loyers nets</b>	<b>17,2</b>	<b>-</b>	<b>17,2</b>	<b>17,6</b>	<b>-</b>	<b>17,6</b>
<b>Autres pays</b>	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,0	0,0	-	5,2	5,2
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	6,5	6,5	-	15,0	15,0
	<b>Résultat Bureaux autres pays</b>	<b>17,2</b>	<b>6,5</b>	<b>23,8</b>	<b>17,6</b>	<b>20,2</b>	<b>37,8</b>
	<b>TOTAL RÉSULTAT BUREAUX</b>	<b>140,8</b>	<b>399,7</b>	<b>540,5</b>	<b>153,3</b>	<b>301,4</b>	<b>454,7</b>
<b>CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>							
	Revenus locatifs	181,7	-	181,7	186,0	-	186,0
	Charges nettes d'exploitation	(97,8)	-	(97,8)	(96,4)	-	(96,4)
	<b>Loyers nets</b>	<b>83,9</b>	<b>-</b>	<b>83,9</b>	<b>89,6</b>	<b>-</b>	<b>89,6</b>
<b>France</b>	Part des sociétés liées	0,5	(1,4)	(0,8)	0,7	(0,7)	(0,1)
	<b>Résultat opérationnel sur sites</b>	<b>50,0</b>	<b>-</b>	<b>50,0</b>	<b>61,8</b>	<b>-</b>	<b>61,8</b>
	<b>Résultat opérationnel hôtels</b>	<b>11,6</b>	<b>-</b>	<b>11,6</b>	<b>13,0</b>	<b>-</b>	<b>13,0</b>
	Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(12,2)	(142,8)	(155,0)	(11,4)	43,8	32,4
	Dépréciation de l'écart d'acquisition	-	(9,2)	(9,2)	-	-	-
	<b>TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>	<b>133,8</b>	<b>(153,3)</b>	<b>(19,5)</b>	<b>153,6</b>	<b>43,0</b>	<b>196,7</b>
	Résultat opérationnel autres prestations	42,0	(2,4)	39,6	35,8	(2,4)	33,4
	Autres produits nets	0,9	-	0,9	0,4	-	0,4
	<b>TOTAL DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET AUTRES PRODUITS</b>	<b>1 747,9</b>	<b>1 463,1</b>	<b>3 211,0</b>	<b>1 682,5</b>	<b>2 039,6</b>	<b>3 722,2</b>
	Frais généraux	(119,5)	(62,4)	(181,8)	(119,0)	(1,3)	(120,4)
	Frais de développement	(3,6)	-	(3,6)	(5,9)	-	(5,9)
	Résultat financier	(228,0)	(0,9)	(228,8)	(254,9)	(240,4)	(495,3)
	<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>1 396,8</b>	<b>1 399,9</b>	<b>2 796,7</b>	<b>1 302,7</b>	<b>1 797,9</b>	<b>3 100,6</b>
	Impôt sur les sociétés	(17,7)	(56,5)	(74,2)	(11,1)	(272,1)	(283,2)
	<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 379,1</b>	<b>1 343,5</b>	<b>2 722,5</b>	<b>1 291,6</b>	<b>1 525,8</b>	<b>2 817,4</b>
	Participations ne donnant pas le contrôle	176,9	106,0	283,0	177,4	231,0	408,4
	<b>RÉSULTAT NET PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>1 202,1</b>	<b>1 237,4</b>	<b>2 439,5</b>	<b>1 114,2</b>	<b>1 294,8</b>	<b>2 409,0</b>
	Nombre moyen d'actions et d'ORA	99 752 597			99 160 738		
	<b>RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (€)</b>	<b>12,05</b>			<b>11,24</b>		
	<b>PROGRESSION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION</b>	<b>7,2 %</b>			<b>7,5 %</b>		

\* Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

### ◆ 4.3.1. Revenus locatifs

#### ◆ Principes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires

##### TRAITEMENT COMPTABLE DES LOYERS D'IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immobilisations données en location dans le cadre d'opérations de location simple sont présentées à l'actif de l'État de situation financière en immeubles de placement. Les revenus locatifs sont enregistrés de manière linéaire sur la durée ferme du bail.

Dans le cas d'un immeuble de placement en cours de construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

##### LOYERS ET DROITS D'ENTRÉE

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres

Commerciaux et les immeubles de Bureaux au cours de la période.

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les franchises de loyers, les paliers, les autres aménagements de loyers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les honoraires de gestion immobilière facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en moins des charges locatives.

#### ◆ Détail des revenus locatifs par activité

(M€, hors taxe)	2017	2016
<b>Centres Commerciaux</b>	<b>1 477,1</b>	<b>1 404,6</b>
France	682,1	651,2
Europe centrale	179,0	159,6
Espagne	178,0	163,3
Pays nordiques	159,1	158,4
Autriche	109,1	102,1
Allemagne	99,7	96,6
Pays-Bas	70,2	73,3
<b>Bureaux</b>	<b>147,8</b>	<b>162,6</b>
France	126,8	140,9
Autres pays	20,9	21,7
<b>Congrès &amp; Expositions</b>	<b>197,4</b>	<b>203,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 822,3</b>	<b>1 770,3</b>

#### ◆ Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2017, 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	Total
2018	1 231,2	160,8	1 392,0
2019	981,8	145,0	1 126,8
2020	692,9	112,6	805,5
2021	443,0	103,4	546,4
2022	293,7	101,1	394,7
2023	189,9	80,4	270,3
2024	146,2	75,3	221,5
2025	101,6	69,1	170,7
2026	75,0	32,9	107,9
2027	57,8	28,2	86,0
2028	46,9	19,0	65,9
Au-delà	26,8	3,5	30,3
<b>TOTAL</b>	<b>4 286,7</b>	<b>931,3</b>	<b>5 218,1</b>

### ◆ 4.3.2. Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

#### ◆ Charges du foncier

##### BAUX À CONSTRUCTION

Sur la base de l'analyse des contrats existants, et des normes IAS 17 et IAS 40, un bail à construction peut être qualifié soit de contrat de location simple, soit de contrat de location financement, la position retenue étant déterminée contrat par contrat en fonction des risques et avantages transférés au Groupe.

Pour les contrats de location simple, les redevances payées apparaissent en charges au compte de résultat. Les

redevances payées à l'origine du contrat sont classées en charges constatées d'avance et étalées sur la durée du contrat.

Pour les contrats de location financière, les flux futurs sont actualisés. Un actif est reconnu en contrepartie d'une dette financière de même montant.

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, notamment en France et en Autriche.

#### ◆ Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

#### ◆ Charges sur immeubles

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux et les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

(M€)	2017	2016
<b>Résultat des autres activités</b>	<b>79,8</b>	<b>86,2</b>
Congrès & Expositions	37,8	50,4
Autres prestations	42,0	35,8

### ◆ 4.3.4. 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'Unibail-Rodamco SE à Paris et Schiphol.

### ◆ 4.3.3. Résultat des autres activités

Le résultat opérationnel sur sites de Congrès & Expositions et autres prestations composent le résultat des autres activités.

Les revenus des autres activités regroupent :

- ◆ les honoraires de gestion et de services immobiliers fournis aux secteurs Bureaux et Centres Commerciaux, facturés par les sociétés prestataires de services, dans le cadre de la gestion immobilière pour le compte de propriétaires hors Groupe Unibail-Rodamco SE ;
- ◆ les honoraires facturés pour la commercialisation ou pour la maîtrise d'ouvrage déléguée et le conseil en réalisation promotion. Ces honoraires sont immobilisés en consolidation dans les sociétés propriétaires. La marge interne réalisée sur ces opérations de commercialisation et de construction ou de rénovation est éliminée ;
- ◆ les revenus des prestations de services perçus par les sociétés du pôle Congrès & Expositions.

### ◆ 4.3.5. Coûts d'acquisition et coûts liés

En 2017, ils comprennent principalement les coûts liés à l'acquisition de Westfield.

## 4.4. Autres informations sectorielles

## ◆ 4.4.1. Réconciliation entre le résultat sectoriel par activité et l'état du résultat global consolidé (présentation normée IFRS)

## ◆ Pour 2017

(M€)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Dépréciation d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	Résultat opérationnel net	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Total
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>									
France	609,8	-	-	15,1	513,3	-	1 138,2	13,9	1 152,0
Europe centrale	172,4	-	-	0,0	296,2	-	468,6	74,9	543,5
Espagne	161,0	-	-	(0,6)	141,2	-	301,7	0,1	301,7
Pays nordiques	145,8	-	-	0,1	132,0	-	277,9	-	277,9
Autriche	103,2	-	-	-	79,4	-	182,5	-	182,5
Allemagne	92,6	-	-	-	58,1	-	150,7	30,6	181,3
Pays-Bas	61,7	-	-	1,9	(53,1)	-	10,5	-	10,5
<b>Total Centres Commerciaux</b>	<b>1 346,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16,6</b>	<b>1 167,1</b>	<b>-</b>	<b>2 530,1</b>	<b>119,4</b>	<b>2 649,5</b>
<b>BUREAUX</b>									
France	123,6	-	-	57,2	336,0	-	516,8	-	516,8
Autres	17,2	-	-	0,0	6,5	-	23,8	-	23,8
<b>Total Bureaux</b>	<b>140,8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57,2</b>	<b>342,5</b>	<b>-</b>	<b>540,5</b>	<b>-</b>	<b>540,5</b>
<b>C. &amp; E.*</b>									
France	95,5	-	37,8	0,0	(142,8)	(9,2)	(18,7)	(0,8)	(19,5)
<b>Total C. &amp; E.</b>	<b>95,5</b>	<b>-</b>	<b>37,8</b>	<b>0,0</b>	<b>(142,8)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>(18,7)</b>	<b>(0,8)</b>	<b>(19,5)</b>
<b>NON AFFECTABLE</b>									
<b>Total Non Affectable</b>	<b>-</b>	<b>(185,5)</b>	<b>42,0</b>	<b>-</b>	<b>(2,4)</b>	<b>-</b>	<b>(145,9)</b>	<b>-</b>	<b>(145,9)</b>
<b>TOTAL 2017</b>	<b>1 582,6</b>	<b>(185,5)</b>	<b>79,8</b>	<b>73,8</b>	<b>1 364,4</b>	<b>(9,2)</b>	<b>2 906,0</b>	<b>118,6</b>	<b>3 024,6</b>

\* Activité Congrès &amp; Expositions.

## ◆ Pour 2016

(M€)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Dépréciation d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	Résultat opérationnel net	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Total
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>									
France	580,5	-	-	6,1	520,2	-	1 106,9	15,8	1 122,6
Europe centrale	156,2	-	-	3,1	410,9	-	570,2	(43,5)	526,7
Espagne	146,0	-	-	20,8	370,1	-	536,8	0,5	537,3
Pays nordiques	139,9	-	-	(0,5)	161,6	-	301,0	-	301,0
Autriche	98,6	-	-	-	141,0	-	239,6	-	239,6
Allemagne	89,9	-	-	-	124,4	-	214,4	32,4	246,7
Pays-Bas	61,5	-	-	0,1	1,3	-	62,9	-	62,9
<b>Total Centres Commerciaux</b>	<b>1 272,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>29,6</b>	<b>1 729,7</b>	<b>-</b>	<b>3 031,9</b>	<b>5,1</b>	<b>3 037,0</b>
<b>BUREAUX</b>									
France	135,7	-	-	61,4	219,8	-	416,9	-	416,9
Autres	17,6	-	-	5,2	15,0	-	37,8	-	37,8
<b>Total Bureaux</b>	<b>153,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>66,6</b>	<b>234,8</b>	<b>-</b>	<b>454,7</b>	<b>-</b>	<b>454,7</b>
<b>C. &amp; E.*</b>									
France	102,6	-	50,4	-	43,7	-	196,7	(0,1)	196,6
<b>Total C. &amp; E.</b>	<b>102,6</b>	<b>-</b>	<b>50,4</b>	<b>-</b>	<b>43,7</b>	<b>-</b>	<b>196,7</b>	<b>(0,1)</b>	<b>196,6</b>
<b>NON AFFECTABLE</b>									
<b>Total Non Affectable</b>	<b>-</b>	<b>(126,2)</b>	<b>35,8</b>	<b>-</b>	<b>(2,4)</b>	<b>-</b>	<b>(92,8)</b>	<b>-</b>	<b>(92,8)</b>
<b>TOTAL 2016</b>	<b>1 528,5</b>	<b>(126,2)</b>	<b>86,2</b>	<b>96,2</b>	<b>2 005,8</b>	<b>-</b>	<b>3 590,5</b>	<b>5,0</b>	<b>3 595,5</b>

\* Activité Congrès &amp; Expositions.

## ◆ 4.4.2. Éléments de l'État de situation financière par activité

## ◆ Pour 2017

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>							
France	14 814,2	2,9	196,3	13,6	287,6	15 314,6	762,8
Europe centrale	4 102,1	110,5	1 005,0	16,0	32,8	5 266,5	667,0
Espagne	3 685,4	-	1,9	26,4	82,2	3 795,8	304,2
Pays nordiques	3 360,2	48,9	-	0,0	34,5	3 443,7	587,9
Autriche	2 410,6	72,9	-	0,0	31,9	2 515,3	501,6
Allemagne	2 373,8	256,7	707,3	31,3	90,2	3 459,3	255,5
Pays-Bas	1 525,9	-	-	-	5,9	1 531,8	19,4
<b>Total Centres Commerciaux</b>	<b>32 272,2</b>	<b>491,9</b>	<b>1 910,5</b>	<b>87,4</b>	<b>565,1</b>	<b>35 327,1</b>	<b>3 098,5</b>
<b>BUREAUX</b>							
France	3 260,7	-	-	157,2 <sup>(2)</sup>	140,2	3 558,0	140,5
Autres	274,7	-	-	-	2,9	277,6	3,1
<b>Total Bureaux</b>	<b>3 535,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>157,2</b>	<b>143,1</b>	<b>3 835,6</b>	<b>143,6</b>
<b>C. &amp; E. <sup>(1)</sup></b>							
France	2 716,7	20,1	2,8	204,7 <sup>(3)</sup>	123,2	3 067,5	223,2
<b>Total C. &amp; E.</b>	<b>2 716,7</b>	<b>20,1</b>	<b>2,8</b>	<b>204,7</b>	<b>123,2</b>	<b>3 067,5</b>	<b>223,2</b>
<b>NON AFFECTABLE</b>							
<b>Total Non Affectable</b>	<b>-</b>	<b>10,3</b>	<b>-</b>	<b>241,6 <sup>(4)</sup></b>	<b>758,9 <sup>(5)</sup></b>	<b>1 010,7</b>	<b>17 082,4</b>
<b>TOTAL 31/12/2017</b>	<b>38 524,3</b>	<b>522,4</b>	<b>1 913,3</b>	<b>690,8</b>	<b>1 590,2</b>	<b>43 241,0</b>	<b>20 547,8</b>

(1) Activité Congrès &amp; Expositions.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.

## ◆ Pour 2016

(M€)	Immeubles de placement	Écarts d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>							
France	13 960,4	2,9	185,3	12,3	249,1	14 410,1	713,9
Europe centrale	3 607,8	110,5	831,3	13,0	31,1	4 593,6	796,3
Espagne	3 484,2	-	1,8	75,8	24,5	3 586,3	368,2
Pays nordiques	3 337,3	49,8	-	0,0	39,0	3 426,0	588,2
Autriche	2 278,5	72,9	-	0,0	31,2	2 382,5	477,1
Allemagne	2 099,1	256,7	686,2	36,5	86,1	3 164,5	240,3
Pays-Bas	1 498,7	-	-	0,0	23,7	1 522,4	27,8
<b>Total Centres Commerciaux</b>	<b>30 265,9</b>	<b>492,8</b>	<b>1 704,5</b>	<b>137,6</b>	<b>484,7</b>	<b>33 085,6</b>	<b>3 211,8</b>
<b>BUREAUX</b>							
France	3 162,8	-	-	150,5 <sup>(2)</sup>	139,5	3 452,8	142,1
Autres	280,4	-	-	-	6,9	287,3	0,5
<b>Total Bureaux</b>	<b>3 443,3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>150,5</b>	<b>146,4</b>	<b>3 740,1</b>	<b>142,7</b>
<b>C. &amp; E. <sup>(1)</sup></b>							
France	2 671,7	36,9	3,6	254,4 <sup>(3)</sup>	124,4	3 091,0	222,5
<b>Total C. &amp; E.</b>	<b>2 671,7</b>	<b>36,9</b>	<b>3,6</b>	<b>254,4</b>	<b>124,4</b>	<b>3 091,0</b>	<b>222,5</b>
<b>NON AFFECTABLE</b>							
<b>Total Non Affectable</b>	<b>-</b>	<b>10,3</b>	<b>-</b>	<b>337,7 <sup>(4)</sup></b>	<b>480,4 <sup>(5)</sup></b>	<b>828,4</b>	<b>16 148,3</b>
<b>TOTAL 31/12/2016</b>	<b>36 380,9</b>	<b>539,9</b>	<b>1 708,2</b>	<b>880,3</b>	<b>1 235,8</b>	<b>40 745,0</b>	<b>19 725,3</b>

(1) Activité Congrès &amp; Expositions.

(2) Correspond principalement à l'immeuble d'exploitation du siège social du Groupe.

(3) Correspondent essentiellement aux autres actifs incorporels et corporels.

(4) Correspondent principalement aux dérivés.

(5) Correspond principalement à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie.



## ◆ 4.4.3. Investissements par activité

(M€)	2017			2016		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût <sup>(2)</sup>	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût <sup>(2)</sup>	Total investissements
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>						
France	343,0	99,2	442,1	408,8	130,4	539,2
Europe centrale	125,4	63,5	188,9	39,5	120,2	159,7
Espagne	78,9	16,2	95,1	82,0	19,0	101,0
Pays nordiques	24,9	-	24,9	98,9	-	98,9
Autriche	53,2	-	53,2	72,0	-	72,0
Allemagne	12,0	204,5	216,5	22,7	25,1	47,9
Pays-Bas	30,2	50,2	80,3	31,4	22,3	53,7
<b>Total Centres Commerciaux</b>	<b>667,5</b>	<b>433,6</b>	<b>1 101,1</b>	<b>755,4</b>	<b>317,0</b>	<b>1 072,4</b>
<b>BUREAUX</b>						
France	41,7	61,6	103,4	47,9	59,0	106,9
Autres	11,3	-	11,3	5,3	9,4	14,7
<b>Total Bureaux</b>	<b>53,0</b>	<b>61,6</b>	<b>114,7</b>	<b>53,2</b>	<b>68,4</b>	<b>121,6</b>
<b>C. &amp; E. <sup>(1)</sup></b>						
France	134,7	4,8	139,5	153,7	5,1	158,8
<b>Total C. &amp; E.</b>	<b>134,7</b>	<b>4,8</b>	<b>139,5</b>	<b>153,7</b>	<b>5,1</b>	<b>158,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>855,2</b>	<b>500,0</b>	<b>1 355,3</b>	<b>962,3</b>	<b>390,5</b>	<b>1 352,7</b>

(1) Activité Congrès &amp; Expositions.

(2) Avant transfert entre catégories d'immeuble de placement.

## 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 &amp; IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché. Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie). Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

Unibail-Rodamco respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes <sup>(1)</sup> sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement. Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du

Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe 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 <sup>(2)</sup>. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

(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.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m<sup>2</sup> et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux incluant des données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers, les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et visitorats par exemple), et les prévisions de cash-flow établies par le Groupe à travers les business plans pluriannuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs et appliquent des facteurs de risque soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement ou d'actualisation.

Les sites du Pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de Congrès & Expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction ou, à défaut, sur 10 ans, avec estimation de la

valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, et les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice (N) la variation de valeur de chaque immeuble, déterminée de la façon suivante :

valeur de marché N - [valeur de marché N-1 + montant des travaux et dépenses capitalisées de l'exercice N].

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'État de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la juste valeur estimée du projet. La juste valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque la valeur vénale est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'État de situation financière.

### ◆ 5.1.2. Immeubles de placement évalués à la juste valeur

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Centres Commerciaux</b>	<b>31 250,9</b>	<b>29 580,8</b>
France	14 490,4	13 724,1
Europe centrale	4 069,5	3 576,5
Espagne	3 567,8	3 359,3
Pays nordiques	3 360,2	3 337,3
Autriche	2 410,6	2 278,5
Allemagne	2 102,2	2 032,0
Pays-Bas	1 250,2	1 273,1
<b>Bureaux</b>	<b>3 221,1</b>	<b>3 182,8</b>
France	2 946,4	2 902,4
Autres pays	274,7	280,4
<b>Congrès &amp; Expositions</b>	<b>2 709,5</b>	<b>2 663,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37 181,5</b>	<b>35 426,9</b>

(M€)	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
<b>31/12/2015</b>	<b>27 062,8</b>	<b>3 487,4</b>	<b>2 451,7</b>	<b>33 001,8</b>	<b>268,8</b>	<b>33 270,6</b>
Acquisitions	135,2	2,3	-	137,5	-	137,5
Entrées dans le périmètre de consolidation	9,2	-	-	9,2	-	9,2
Dépenses capitalisées	611,1	50,7	153,7	815,4	0,1	815,6
Cessions et sorties de périmètre	(64,3)	(526,7)	0,0	(591,0)	(268,9)	(860,0)
Reclassements et transferts de catégories	266,0	(53,7)	(0,0)	212,2	-	212,2
Actualisation	(6,4)	-	-	(6,4)	-	(6,4)
Variations de juste valeur	1 734,4	234,8	58,0	2 027,2	-	2 027,2
Variations de change	(167,0)	(12,0)	-	(179,0)	-	(179,0)
<b>31/12/2016</b>	<b>29 580,8</b>	<b>3 182,8</b>	<b>2 663,4</b>	<b>35 426,9</b>	<b>-</b>	<b>35 426,9</b>
Acquisitions	61,4	5,9	-	67,2	-	67,2
Dépenses capitalisées <sup>(1)</sup>	668,4	47,2	134,7	850,2	-	850,2
Cessions et sorties de périmètre <sup>(2)</sup>	(232,6)	(364,7)	-	(597,2)	-	(597,2)
Reclassements et transferts de catégories	10,7	8,8	4,7	24,3	-	24,3
Actualisation	2,1	-	-	2,1	-	2,1
Variations de juste valeur	1 190,8	342,5	(93,2)	1 440,1	-	1 440,1
Variations de change	(30,7)	(1,4)	-	(32,1)	-	(32,1)
<b>31/12/2017</b>	<b>31 250,9</b>	<b>3 221,1</b>	<b>2 709,5</b>	<b>37 181,5</b>	<b>-</b>	<b>37 181,5</b>

(1) Les dépenses capitalisées concernent essentiellement :

- des centres commerciaux en France, en Suède, en Espagne et en Autriche ;
- des bureaux en France ;
- des sites de Congrès & Expositions comme le Parc des Expositions de la Porte de Versailles.

(2) Les cessions correspondent principalement à un immeuble de bureaux en France et plusieurs actifs non stratégiques en Suède, en France et en Espagne (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

#### ◆ Hypothèses de valorisation et sensibilité

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, Unibail-Rodamco a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco.

Au 31 décembre 2017, 97 % de la valeur du patrimoine du Groupe a fait l'objet d'une expertise externe.

Les soldes des aménagements de loyer et des droits d'entrée étalés sur la durée ferme des baux s'élèvent à - 73,0 millions d'euros. 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 - 31/12/2017		Taux de rendement	Loyer en € par m <sup>2</sup> <sup>(1)</sup>	Taux d'actualisation <sup>(2)</sup>	Taux de capitalisation <sup>(3)</sup>	TCAM des loyers nets <sup>(4)</sup>
France	Max	7,7 %	901	13,0 %	9,0 %	11,8 %
	Min	2,0 %	122	5,3 %	3,5 %	1,6 %
	Moy. pondérée	4,0 %	537	5,7 %	4,0 %	4,2 %
Europe centrale	Max	6,8 %	583	7,9 %	7,6 %	3,2 %
	Min	4,7 %	205	6,4 %	4,7 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,9 %	416	6,7 %	5,0 %	2,5 %
Espagne	Max	8,2 %	813	11,3 %	7,0 %	3,7 %
	Min	4,0 %	117	7,0 %	4,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,7 %	320	7,5 %	4,7 %	3,3 %
Pays nordiques	Max	5,2 %	488	8,7 %	5,0 %	5,3 %
	Min	4,0 %	201	6,5 %	3,9 %	2,9 %
	Moy. pondérée	4,3 %	387	6,8 %	4,2 %	3,3 %
Allemagne	Max	7,2 %	471	8,0 %	6,6 %	4,1 %
	Min	3,9 %	252	5,9 %	3,9 %	2,4 %
	Moy. pondérée	4,5 %	310	6,4 %	4,5 %	3,3 %
Autriche	Max	4,4 %	395	6,2 %	4,1 %	3,0 %
	Min	4,1 %	377	6,1 %	4,1 %	2,7 %
	Moy. pondérée	4,2 %	386	6,2 %	4,1 %	2,9 %
Pays-Bas	Max	8,6 %	406	9,0 %	8,8 %	4,7 %
	Min	4,4 %	124	5,8 %	4,2 %	2,8 %
	Moy. pondérée	5,0 %	256	6,3 %	5,0 %	3,3 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs droits inclus.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti + loyer variable) par actif et par m<sup>2</sup>.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle commerces s'établit à 4,3 % au 31 décembre 2017 (4,4 % au 31 décembre 2016).

Une augmentation de +25 points de base des taux de rendement, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de -1 793 millions d'euros (ou -5,5 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

**BUREAUX**

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux - 31/12/2017		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m <sup>2</sup> (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	11,4 %	734	9,5 %	8,2 %	2,4 %
	Min	3,9 %	106	4,2 %	3,4 %	- 5,1 %
	Moy. pondérée	5,5 %	502	5,3 %	4,5 %	0,2 %
Pays nordiques	Max	9,4 %	219	9,4 %	7,8 %	2,6 %
	Min	6,2 %	108	7,1 %	5,2 %	1,4 %
	Moy. pondérée	7,6 %	196	7,9 %	6,3 %	2,2 %
Autres pays	Max	11,7 %	159	13,8 %	9,8 %	26,8 %
	Min	2,7 %	23	5,9 %	4,1 %	0,6 %
	Moy. pondérée	5,3 %	114	7,4 %	5,9 %	11,1 %

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.

(1) Loyer annuel moyen (loyer minimum garanti) par actif et par m<sup>2</sup>. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction 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 de bureaux s'est contracté de - 23 points de base, à 5,6 % au 31 décembre 2017.

Une augmentation de + 25 points de base des taux de rendement bureaux, principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 146 millions d'euros (ou - 4,4 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

**CONGRÈS & EXPOSITIONS**

Les valorisations d'experts font ressortir 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 2017, en baisse de - 8 points de base par rapport au 31 décembre 2016.

Une augmentation de + 25 points de base du coût moyen pondéré du capital, déterminé au 31 décembre 2017, ferait diminuer de - 121,0 millions d'euros (- 5,1 %) la valeur du patrimoine de Congrès & Expositions.

**◆ 5.1.3. Immeubles de placement en cours de construction évalués au coût**

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Centres Commerciaux</b>	<b>1 021,3</b>	<b>685,2</b>
France	323,7	236,3
Europe centrale	32,6	31,3
Espagne	117,6	124,9
Pays nordiques	-	-
Autriche	-	-
Allemagne	271,6	67,1
Pays-Bas	275,8	225,6
<b>Bureaux</b>	<b>314,3</b>	<b>260,5</b>
France	314,3	260,5
Autres pays	-	-
<b>Congrès &amp; Expositions</b>	<b>7,2</b>	<b>8,3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 342,8</b>	<b>954,0</b>

Au 31 décembre 2017, les immeubles de placement en cours de construction évalués au coût sont notamment composés :

- ◆ de projets de développement de bureaux tels que Trinity et Phare-Sisters à La Défense ;
- ◆ de projets de centres commerciaux comme le projet d'extension et de rénovation Mall of The Netherlands ;

- ◆ de projets à usage mixte, notamment Überseequartier et Gaité Montparnasse.

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2017. Des dotations ont été comptabilisées pour un montant total de 23,7 millions d'euros.

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût
<b>31/12/2015</b>	<b>775,0</b>	<b>(66,8)</b>	<b>708,2</b>
Acquisitions	41,3	-	41,3
Entrées dans le périmètre de consolidation	32,0	-	32,0
Dépenses capitalisées	349,2	-	349,2
Cessions et sorties de périmètre	(0,1)	-	(0,1)
Reclassements et transferts de catégories	(170,9)	-	(170,9)
Actualisation	0,6	-	0,6
Dépréciations/reprises	-	(4,7)	(4,7)
Variations de change	(1,6)	-	(1,6)
<b>31/12/2016</b>	<b>1 025,4</b>	<b>(71,5)</b>	<b>954,0</b>
Acquisitions <sup>(1)</sup>	155,1	-	155,1
Dépenses capitalisées <sup>(2)</sup>	282,7	-	282,7
Cessions et sorties de périmètre	(1,6)	-	(1,6)
Reclassements et transferts de catégories	(28,6)	4,3	(24,3)
Actualisation	0,5	-	0,5
Dépréciations/reprises	-	(23,7)	(23,7)
Variations de change	0,1	-	0,1
<b>31/12/2017</b>	<b>1 433,6</b>	<b>(90,9)</b>	<b>1 342,8</b>

(1) Concernent principalement des acquisitions liées au projet Überseequartier.

(2) Comprend les investissements relatifs au projet d'extension et de rénovation Mall of The Netherlands et les investissements liés aux projets de développement Trinity et Überseequartier.

## 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<sup>e</sup>, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

### ◆ 5.2.2. Tableau de variation des actifs corporels

Valeur nette (M€)	Immeubles d'exploitation <sup>(1)</sup>	Installations techniques, matériel et mobilier	Total
<b>31/12/2015</b>	<b>151,3</b>	<b>65,0</b>	<b>216,3</b>
Acquisitions et dépenses capitalisées	0,9	23,6	24,5
Amortissements	(2,2)	(14,8)	(17,0)
Dépréciations/reprises	-	(3,8)	(3,8)
Autres mouvements	-	(0,2)	(0,2)
<b>31/12/2016</b>	<b>150,1</b>	<b>69,7</b>	<b>219,8</b>
Acquisitions et dépenses capitalisées <sup>(2)</sup>	0,1	16,4	16,5
Cessions et sorties de périmètre	-	(1,5)	(1,5)
Amortissements	(2,2)	(17,1)	(19,2)
Dépréciations/reprises <sup>(3)</sup>	-	0,6	0,6
<b>31/12/2017</b>	<b>148,0</b>	<b>68,2</b>	<b>216,3</b>

(1) Correspond à l'immeuble occupé par le propriétaire sis 7, Place Adenauer, Paris.

(2) Concernent les actifs Viparis et des entités de prestations de services.

(3) 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 continue de l'actif et de sa valeur de sortie à la fin de son utilisation prévue. Les tests de dépréciation sont réalisés en regroupant les immobilisations par unités génératrices de trésorerie. En cas de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée en résultat.

Les actifs incorporels classés en « Droits et salons » correspondent principalement aux entités Viparis et sont évalués par des experts indépendants. Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

#### ◆ 5.3.2. Tableau de variation des immobilisations incorporelles

Valeur nette (M€)	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
<b>31/12/2015</b>	<b>233,8</b>	<b>8,3</b>	<b>242,1</b>
Acquisitions	-	4,4	4,4
Amortissements	(2,4)	(1,9)	(4,2)
Dépréciations/reprises	(12,8)	-	(12,8)
<b>31/12/2016</b>	<b>218,5</b>	<b>10,9</b>	<b>229,4</b>
Acquisitions	-	3,9	3,9
Amortissements	(2,1)	(6,5)	(8,6)
Dépréciations/reprises*	(52,6)	-	(52,6)
<b>31/12/2017</b>	<b>163,8</b>	<b>8,3</b>	<b>172,2</b>

\* Correspond principalement à la dépréciation d'actifs incorporels relatifs aux Congrès & Expositions suite aux évaluations des experts indépendants.

Une hausse de + 0,25 % (25 points de base) du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis, déterminé au 31 décembre 2017, aurait un impact négatif de - 24,2 millions d'euros (- 5,7 %) sur la valeur d'expertise des actifs incorporels.



## 5.4. Écarts d'acquisition

### ◆ 5.4.1. Principes comptables

Un écart d'acquisition ne résulte que d'un regroupement d'entreprises et est initialement évalué comme le coût résiduel du regroupement d'entreprises après comptabilisation des actifs identifiables, des passifs repris et des passifs éventuels. Les écarts d'acquisition sont maintenus dans l'État de situation financière à leur coût et font l'objet d'une revue régulière par le Groupe et de tests de dépréciation au minimum une fois par an ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur. A la date d'acquisition, chaque écart est affecté à une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie devant retirer des avantages de l'acquisition. La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est calculée selon la méthode la plus appropriée, notamment la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*) et appliquée globalement à l'échelle de

l'unité génératrice de trésorerie, et non au niveau de chaque entité juridique.

Un écart d'acquisition peut résulter de l'acquisition d'un actif via une acquisition de sociétés pour lesquelles le Groupe reprend la base fiscale des actifs. Les règles IFRS imposent en effet la reconnaissance des impôts différés calculés au taux nominal au niveau de chaque actif alors que dans une transaction par actions, cette reconnaissance se base sur la valeur de marché de ces impôts. Dans ce cas, l'écart d'acquisition correspond au différentiel entre la valeur comptable théorique des impôts comptabilisés et l'impôt optimisé pris en compte dans le prix d'acquisition au moment de la transaction. C'est pourquoi dans ce cas le test de dépréciation consiste à comparer la valeur comptable de l'écart d'acquisition avec une estimation de l'optimisation fiscale qui pourrait être réalisée à la date de clôture.

### ◆ 5.4.2. Tableau de variation des écarts d'acquisition

(M€)	Valeur brute	Dépréciation	Total
<b>31/12/2015</b>	<b>2 186,9</b>	<b>(1 644,1)</b>	<b>542,8</b>
Variation	(1,7)	(1,2)	(2,9)
<b>31/12/2016</b>	<b>2 185,2</b>	<b>(1 645,3)</b>	<b>539,9</b>
Variation	(0,8) <sup>(1)</sup>	(16,8)	(17,6)
<b>31/12/2017</b>	<b>2 184,4</b>	<b>(1 662,0) <sup>(2)</sup></b>	<b>522,4</b>

(1) Correspond à la sortie d'écart d'acquisition relative aux cessions de certains actifs.

(2) Le montant de dépréciation est essentiellement lié à l'annulation d'une partie de l'écart d'acquisition de Rodamco Europe constaté en 2007.

Le solde des écarts d'acquisition de 522,4 millions d'euros se décompose de la manière suivante :

- ◆ 255,7 millions d'euros correspondent à l'optimisation fiscale potentielle des actifs à leurs dates d'acquisition ;
- ◆ 266,7 millions d'euros sont principalement liés à l'écart d'acquisition d'Unibail-Rodamco Germany reconnu en 2014 et correspondent à la valeur de l'activité de services immobiliers (*fee business*) et à la capacité à créer et à développer des projets.

Un test de dépréciation a été effectué sur les écarts d'acquisition justifiés par l'optimisation fiscale potentielle sur les actifs. Une dépréciation de 7,6 millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2017 et classée en « Impôts sur les sociétés » dans l'état du résultat global consolidé.

Les écarts d'acquisition correspondant à une valeur d'activité de services immobiliers (*fee business*) et à la capacité à créer et à développer des projets sont justifiés par une valorisation externe effectuée une fois par an au 31 décembre.

Une dépréciation de 9,2 millions d'euros a été constatée au 31 décembre 2017.

## 5.5. Solde net des ajustements de valeurs

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, et les dépréciations et reprises comptabilisées sur les actifs corporels et incorporels.

(M€)	2017	2016
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	1 440,1	2 027,2
◆ Centres Commerciaux	1 190,8	1 734,4
◆ Bureaux	342,5	234,8
◆ Congrès & Expositions	(93,2)	58,0
Immeubles de placement évalués au coût	(23,7)	(4,7)
Actifs corporels et incorporels	(52,0)	(16,6)
<b>TOTAL</b>	<b>1 364,4</b>	<b>2 005,8</b>

## 5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)

En 2017, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élèvent à 1 368,2 millions d'euros. Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux et les dépenses capitalisées et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

En 2017, le total du prix net vendeur relatif aux cessions d'actifs s'élève à 592,5 millions d'euros dont 437,1 millions d'euros de bureaux et 155,4 millions de centres commerciaux.

De plus, le prix net vendeur sous-jacent des actifs cédés dans le cadre des cessions de sociétés (cf. note 3.3.2 « Cessions de titres consolidés ») s'établit à 117,8 millions d'euros.

## NOTE 6 ◆ TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS COMPTABILISÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

### 6.1. Principes comptables

Les principes comptables sont détaillés dans la note 3.1.1 « Périmètre et méthodes de consolidation ».

### 6.2. Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence

Ces titres et investissements correspondent aux 23 sociétés comptabilisées par mise en équivalence, parmi lesquelles 10 sont sous influence notable et 13 sont contrôlées conjointement. La liste de ces sociétés est donnée en note 14 « Liste des sociétés consolidées ».

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	1 165,5	992,7
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	747,8	715,5
<b>TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 913,3</b>	<b>1 708,2</b>

La hausse des titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux s'explique par l'entrée dans le périmètre de consolidation de CGI Metropole (cf. note 1 « Faits marquants de l'exercice »).

### 6.3. Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(M€)	2017			2016		
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes*	Résultat
Quote-part du résultat des sociétés propriétaires de centres commerciaux et sites de congrès & expositions	57,5	34,1	91,6	49,1	(62,4)	(13,3)
<b>TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>57,5</b>	<b>34,1</b>	<b>91,6</b>	<b>49,1</b>	<b>(62,4)</b>	<b>(13,3)</b>
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	27,0	-	27,0	18,3	-	18,3
<b>TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>27,0</b>	<b>-</b>	<b>27,0</b>	<b>18,3</b>	<b>-</b>	<b>18,3</b>

\* Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placements sous-jacents et aux impôts différés liés.

### 6.4. Co-entreprises

Conformément à IFRS 11, les co-entreprises 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 co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence

##### ◆ Centro

Centro, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de six membres, trois désignés par Unibail-Rodamco et trois par CPPIB.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation et 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 co-entreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

#### ◆ 6.4.2. Situation financière consolidée des co-entreprises

Les principaux actifs en contrôle conjoint sont :

- ◆ CentrO à Oberhausen ;
- ◆ Paunsdorf Center à Leipzig ;
- ◆ Rosny 2 en région parisienne ;

#### ◆ Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions

(M€)	31/12/2017	31/12/2016*
Immeubles de placement	1 392,7	1 239,8
Autres actifs non courants	1,9	25,8
Actifs courants	58,6	51,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 453,2</b>	<b>1 317,1</b>
Capitaux propres retraités	778,0	644,9
Impôts différés passif	103,9	122,7
Emprunts internes	107,6	118,1
Emprunts externes	394,1	392,9
Autres passifs non courants	4,1	3,0
Passifs courants	65,5	35,5
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 453,2</b>	<b>1 317,1</b>

\* Unibail-Rodamco Benidorm SL était comptabilisée par mise en équivalence du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 24 juin 2016.

(M€)	2017	2016*
Loyers nets	54,2	52,5
Mise à juste valeur des immeubles de placement	24,3	20,9
Résultat net	54,7	55,5

\* Unibail-Rodamco Benidorm SL était comptabilisée par mise en équivalence du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 24 juin 2016.

### 6.5. Entités associées

Les entités associées sont les sociétés dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle mais a une influence notable conformément à IAS 28 R.

#### ◆ 6.5.1. Description des principales entités associées comptabilisées par mise en équivalence

##### ◆ Ensemble immobilier Zlote Tarasy

Le Groupe est l'unique associé commanditaire d'un fonds qui détient 100 % de la société holding Warsaw III qui détient 100 % de l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie). Conformément aux restrictions imposées par les autorités polonaises de la concurrence au Groupe relatives aux acquisitions des centres Arkadia et Wilenska en juillet 2010, la gestion de la société holding, du centre commercial et du parking n'est pas assurée par Unibail-Rodamco. Par conséquent, le Groupe ne contrôle pas cet actif et le complexe Zlote Tarasy est comptabilisé par mise en équivalence.

- ◆ Palais des Sports à Paris ;
- ◆ Metropole Zlicin à Prague.

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et du compte de résultat des co-entreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

#### ◆ 6.5.2. Situation financière consolidée des entités associées

Les principales entités associées sont les suivantes :

- ◆ l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie) ;
- ◆ Ring-Center (Berlin) ;
- ◆ Gropius Passagen (Berlin).

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€)	31/12/2017	31/12/2016
Immeubles de placement	1 051,4	1 009,5
Autres actifs non courants	15,3	15,9
Actifs courants	68,7	292,5
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 135,4</b>	<b>1 317,9</b>
Capitaux propres retraités	297,4	257,4
Impôts différés passif	125,7	120,1
Emprunts internes	640,3	597,5
Emprunts externes	46,2	320,1
Autres passifs non courants	4,0	3,7
Passifs courants	21,8	19,1
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 135,4</b>	<b>1 317,9</b>

(M€)	2017	2016
Loyers nets	53,0	50,2
Mise à juste valeur des immeubles de placement	25,5	54,6
Résultat net	36,9	(68,7)

### 6.6. Transaction avec les parties liées (co-entreprises et entreprises associées)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation (cf. note 14 « Liste des sociétés consolidées »).

La société mère est la société Unibail-Rodamco SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès &amp; expositions</b>		
Prêts accordés <sup>(1)</sup>	757,0	722,1
Intérêts comptabilisés	27,0	18,3
Compte courant au débit	2,0	1,3
Compte courant au crédit <sup>(2)</sup>	(8,9)	(240,9)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires	17,1	16,0

(1) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

(2) La variation est principalement due à la diminution du compte courant qu'Unibail-Rodamco SE avait avec Warsaw III BV. Cette dernière est relative au remboursement début 2017 d'un prêt participatif lié à l'ensemble immobilier Zlote Tarasy.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

## NOTE 7 ◆ FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

## 7.1. Principes comptables

◆ 7.1.1. Instruments financiers  
(IAS 32/IAS 39/IFRS 7/IFRS 13)◆ *Classification et évaluation des actifs et passifs financiers non dérivés*

## ◆ Prêts et créances

Les prêts et créances, acquis ou octroyés, non détenus à des fins de transaction ou non destinés à la vente, sont enregistrés dans l'État de situation financière parmi les « Prêts et créances ». Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif. Ils peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

## ◆ Actifs financiers

Sont comptabilisés en actifs financiers les titres des sociétés non consolidées et les prêts obligataires. Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

## ◆ Actifs financiers disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers non dérivés détenus pour une période indéterminée et que le Groupe peut être amené à céder à tout moment. Ils sont réévalués à leur juste valeur à la date d'arrêt et comptabilisés en titres monétaires disponibles à la vente. Les intérêts courus ou acquis des titres à revenu fixe sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif tandis que les variations de juste valeur hors revenus sont présentées en autres éléments du résultat global. En cas de cession ou de dépréciation durable de ces actifs financiers, le Groupe constate en résultat ces variations de juste valeur.

## ◆ Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers non dérivés sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IAS 39, le Groupe a opté pour la comptabilisation des ORNANes, nettes des frais et primes d'émission, dans leur intégralité à la juste valeur avec les variations de valeur ultérieures portées au compte de résultat. Elles apparaissent sur une ligne spécifique de l'État de situation financière pour leur juste valeur et de l'état du résultat global pour les variations de valeur ultérieures. La charge d'intérêts est comptabilisée selon le taux d'intérêt contractuel et figure dans l'état du résultat global dans le coût de l'endettement financier net.

◆ *Classification et évaluation des instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture*

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux et de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière parmi les actifs ou passifs financiers. À l'exception des instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie ou de couverture d'investissement net (voir ci-après), les

variations de juste valeur des instruments financiers dérivés sont comptabilisées au compte de résultat de la période.

Unibail-Rodamco développe une stratégie de macrocouverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IAS 39. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Concernant les dérivés sur devises, ils ont pour objet de couvrir les investissements réalisés dans les pays hors zone euro. Les *swaps* de devises et les contrats à terme sont ainsi désignés en majorité comme des couvertures d'investissement net. La part de gain ou perte sur ces instruments déterminée comme étant de la couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres (réserve de change). La part inefficace est comptabilisée directement en compte de résultat, en ajustement de valeur des instruments financiers dérivés.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat.

Les variations de juste valeur et les différences de change afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

## ◆ 7.1.2. Actualisation des différés de paiement

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif :

- ◆ les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés, de terrains et baux à construction sont actualisés jusqu'à la date de paiement ;
- ◆ les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent ;
- ◆ les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

## ◆ 7.1.3. Coûts des emprunts liés aux opérations de construction (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un immeuble de placement en cours de construction (IPUC) est reconnu en tant qu'actif et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé.

## 7.2. Résultat financier

### ◆ 7.2.1. Coût de l'endettement financier net

(M€)	2017	2016
Opérations sur titres	4,5	2,1
Autres intérêts financiers	4,9	3,4
Produits d'intérêts sur dérivés	110,1	83,3
<b>Sous-total produits financiers</b>	<b>119,5</b>	<b>88,8</b>
Opérations sur titres	(0,4)	-
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(258,0)	(257,4)
Intérêts et frais sur emprunts	(50,4)	(47,5)
Intérêts sur avances des associés	(29,2)	(29,5)
Autres intérêts financiers	(2,4)	(1,8)
Charges d'intérêts sur dérivés	(25,8)	(22,3)
<b>Charges financières avant immobilisation des frais financiers</b>	<b>(366,2)</b>	<b>(358,6)</b>
Frais financiers immobilisés	18,7	14,9
<b>Sous-total charges financières nettes</b>	<b>(347,5)</b>	<b>(343,7)</b>
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(228,0)</b>	<b>(254,9)</b>

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€)	2017	2016
Primes et frais de rachat des obligations et des ORNANes et remboursements d'emprunts	-	(74,3)
Mise à juste valeur des ORNANes	21,1	37,0
Impact du change	70,3	4,2
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(90,1)	(205,1)
Actualisation des dettes et autres éléments	(2,2)	(2,2)
<b>TOTAL RÉSULTAT FINANCIER NON RÉCURRENT</b>	<b>(0,9)</b>	<b>(240,4)</b>

## 7.3. Actifs et passifs financiers

### ◆ 7.3.1. Prêts et créances

Au 31 décembre 2016, les prêts et créances de l'état de la situation financière consolidée incluaient une créance de cession d'actif qui bénéficie d'un différé de paiement.

Au 31 décembre 2017, ce différé de paiement a été reclassé en actifs courants.

### ◆ 7.3.2. Principales opérations de financement en 2017

Au total, les financements à moyen et long terme réalisés en 2017 s'élèvent à 3 506 millions d'euros et comprennent :

- ◆ la signature de 1 651 millions d'euros de prêt bancaires et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans ;
- ◆ cinq émissions obligataires publiques en février, mai et juin 2017 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 700 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - émission obligataire de 600 millions d'euros avec une maturité de 11 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 12 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 20 ans,

- émission obligataire de 600 millions de SEK, équivalent à 60 millions d'euros avec une maturité de 5 ans, et
- émission obligataire à taux variable de 400 millions de SEK, équivalent à 40 millions d'euros avec une maturité de 5 ans ;
- ◆ deux placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total de 155 millions d'euros à travers deux abondements (105 millions d'euros et 50 millions d'euros) de l'obligation existante maturant en 2030, augmentant ainsi la taille de cette souche à 655 millions d'euros.

Au total, ces obligations ont été émises avec une durée moyenne d'environ 14 ans (durée moyenne de 12 ans en 2016).

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court-terme des billets de trésorerie, des BMTN et des USCP.

- ◆ en 2017, le montant moyen des émissions court-terme s'élève à 1 378 millions d'euros (1 252 millions d'euros en 2016). Le Groupe a décidé d'augmenter ses financements court-terme au 1<sup>er</sup> semestre 2017 en amont des élections françaises afin de sécuriser des liquidités additionnelles.

Au 31 décembre 2017, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 6 203 millions d'euros. Les excédents de trésorerie s'établissent à 575 millions d'euros (400 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## ◆ 7.3.3. Répartition de la dette financière et durée restant à courir

Durée restant à courir (M€)	Courant			Non courant		Total 31/12/2017	Total 31/12/2016
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans				
<b>Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs)</b>	<b>0,3</b>	<b>1 020,5</b>	-			<b>1 020,8</b>	<b>1 049,4</b>
Dette principale	0,3	1 000,0	-			1 000,3	1 007,8
Mise à juste valeur de la dette	-	20,5	-			20,5	41,6
Intérêts courus	-	-	-			-	0,0
<b>Emprunts obligataires et EMTN</b>	<b>1 016,2</b>	<b>3 077,8</b>	<b>7 343,4</b>			<b>11 437,4</b>	<b>10 342,9</b>
Dette principale <sup>(1)</sup>	956,9	3 077,8	7 343,4			11 378,1 <sup>(1)</sup>	10 287,9
Intérêts courus	132,3	-	-			132,3	113,2
Frais et primes d'émission d'emprunts	(19,9)	-	-			(19,9)	(15,5)
Prime de remboursement des obligations	(53,1)	-	-			(53,1)	(42,7)
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>65,9</b>	<b>540,0</b>	<b>680,0</b>			<b>1 285,9</b>	<b>1 391,3</b>
Dette principale	67,2	540,0	680,0			1 287,2	1 398,0
Intérêts courus	5,2	-	-			5,2	5,2
Frais d'émission d'emprunts	(15,5)	-	-			(15,5)	(16,1)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	9,0	-	-			9,0	4,1
Mise à juste valeur de la dette	-	-	-			-	0,2
<b>Autres dettes financières</b>	<b>1 219,5</b>	<b>151,1</b>	<b>1 097,3</b>			<b>2 467,9</b>	<b>2 495,1</b>
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 172,3	-	-			1 172,3	1 220,8
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	(0,1)	-	-			(0,1)	(0,1)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle <sup>(2)</sup>	-	151,1	1 097,3			1 248,4	1 274,3
Autres <sup>(3)</sup>	47,3	-	-			47,3	-
<b>Emprunts liés à des contrats de location financière</b>	<b>2,0</b>	<b>8,7</b>	<b>344,5</b>			<b>355,2</b>	<b>361,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 303,9</b>	<b>4 798,1</b>	<b>9 465,2</b>			<b>16 567,2</b>	<b>15 640,3</b>

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de + 30,2 M€ au 31/12/2017 (+ 99,5 M€ au 31/12/2016). Le montant de 11 348 M€ 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.

(3) Différé de paiement relatif à la couverture intégrale du risque de change EUR/USD lié à l'acquisition de Westfield.

La variation de la dette financière par flux se présente comme suit :

	Flux de trésorerie <sup>(1)</sup>			Variation des intérêts courus <sup>(3)</sup>	Flux non-cash				31/12/2017
	31/12/2016	Augmentation <sup>(2)</sup>	Diminutions		Variations de périmètre	Effets de changes	Variations de juste valeur	Autres	
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANEs)	1 049,4	-	(7,5)	-	-	-	(21,1)	-	1 020,8
Emprunts obligataires et EMTN	10 342,9	1 833,6	(688,0)	19,1	-	(80,1)	-	9,9	11 437,4
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 391,3	(5,7)	(112,1)	-	0,5	5,7	(0,2)	6,4	1 285,9
Autres dettes financières	2 495,1	95,1	(169,2)	-	-	-	-	46,9	2 467,9
Emprunts liés à des contrats de location financière	361,6	0,1	(6,5)	-	-	-	-	-	355,2
<b>TOTAL</b>	<b>15 640,3</b>	<b>1 923,1</b>	<b>(983,3)</b>	<b>19,1</b>	<b>0,5</b>	<b>(74,4)</b>	<b>(21,3)</b>	<b>63,2</b>	<b>16 567,2</b>

(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.



## ◆ Échéances de la dette en nominal courante

(M€)	Courant			Total 31/12/2017
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	956,9	956,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,4	-	66,8	67,2
Autres dettes financières	310,0	290,0	619,6	1 219,6
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	2,0	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>310,4</b>	<b>290,0</b>	<b>1 645,3</b>	<b>2 245,7</b>

## ◆ 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 2017 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(M€)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANes émises en 2012	0,3	1,6
ORNANes émises en 2014	525,3	23,2
ORNANes émises en 2015	495,2	(3,7)
<b>TOTAL</b>	<b>1 020,8</b>	<b>21,1</b>

## ◆ 7.3.5. Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANes)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2017 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % pendant 2 ans puis indexé sur inflation	70,0	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Mai 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Mai 2020
Juin 2010	Coupon structuré sur CMS 10 ans	50,0	Juin 2020
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50,0	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60,0	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41,0	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	616,7	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20,0	Novembre 2031
Mars 2012	Taux fixe 3,000 %	428,9	Mars 2019
Mai 2012	Taux fixe 3,196 %	425,0	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,250 %	431,4	Août 2018
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	418,4	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	75,4	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	63,0	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	498,8	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	43,1	Octobre 2025
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	194,4	Octobre 2018
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	115,5	Novembre 2023
Décembre 2013	Taux fixe 3,000 % SEK	80,4	Décembre 2018
Décembre 2013	Taux flottant SEK (Stib3M + 100bps)	140,7	Décembre 2018
Février 2014	Taux flottant (Erb3M + 70bps)	30,0	Février 2019
Février 2014	Taux fixe 2,500 %	750,0	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20,0	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30,0	Avril 2034
Avril 2014	Taux flottant USD swappé en EUR	168,3	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,250 % SEK	85,4	Juin 2019
Juin 2014	Taux flottant SEK (Stib3M + 78bps)	65,3	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	600,0	Juin 2026

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2017 (M€)	Échéance
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	318,5	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	500,0	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	655,0	Avril 2030
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81bps)	50,0	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swappé en EUR	80,8	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> 10 ans (flooré à 0 % cappé à 4 %)	70,0	Décembre 2030
Mars 2016	Taux fixe 1,375 %	500,0	Mars 2026
Mars 2016	Taux flottant (Erb6M+0 %, flooré à 0,95 %, cappé à 3 %)	20,0	Mars 2027
Avril 2016	Taux fixe 1,125 %	500,0	Avril 2027
Avril 2016	Taux fixe 2 %	500,0	Avril 2036
Octobre 2016	Taux fixe 0,850 % SEK	150,8	Octobre 2021
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500,0	Février 2025
Décembre 2016	Taux fixe HKD swappé en EUR	53,8	Novembre 2026
Février 2017	Taux fixe 1,5 %	600,0	Février 2028
Mai 2017	Taux fixe 1,5 %	500,0	Mai 2029
Mai 2017	Taux fixe 2,0 %	500,0	Mai 2037
Juin 2017	Taux flottant SEK (Stib3M + 80bps)	40,2	Juin 2022
Juin 2017	Taux fixe 0,875 % SEK	60,3	Juin 2022
<b>TOTAL</b>		<b>11 378,1</b>	

### ◆ 7.3.6. Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

Il n'y a pas de *covenants* financiers (type ratio d'endettement (LTV) <sup>(1)</sup> ou de couverture des intérêts <sup>(2)</sup>) dans les programmes EMTN ou de papier court terme.

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé. Les obligations responsables doivent être utilisées pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères.

Une part significative des emprunts bancaires et des lignes de crédit contient des obligations contractuelles telles que les ratios d'endettement ou de couverture des intérêts, ainsi qu'une clause de remboursement anticipé en cas de survenance d'un événement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement (LTV) ressort à 33 %, inchangé par rapport au 31 décembre 2016.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE s'est accru à 6,7x en 2017, grâce à la croissance des loyers et à la baisse du coût de la dette.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires, habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement et à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts, et reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2017, 95 % 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.

### ◆ 7.3.7. Autres flux liés aux opérations de financement

Dans l'état des flux de trésorerie consolidés ils comprennent principalement des coûts d'achat et de cession d'instruments dérivés.

(1) Le ratio d'endettement représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus).

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

### ◆ 7.3.8. Valeur de marché de la dette

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'Unibail-Rodamco est présentée ci-dessous.

(M€)	31/12/2017		31/12/2016	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
<b>Dette à taux fixe et indexée</b>				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	13 333,2*	13 911,8	12 036,5	12 691,8

\* 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.

### ◆ 7.3.9. Dette financière nette

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

#### ◆ Dette financière nette

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
<b>Montants comptabilisés au Bilan</b>		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	1 020,8	1 049,4
Part non courante des emprunts et dettes financières	12 889,6	12 223,7
Part courante des emprunts et dettes financières	2 301,6	2 005,6
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>16 212,0</b>	<b>15 278,7</b>
<b>Retraitements</b>		
Juste valeur de la dette	(20,5)	(41,8)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 248,4)	(1 274,3)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(30,2)	(99,5)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(48,9)	(44,0)
<b>Total dettes financières (en valeur nominale)</b>	<b>14 864,0*</b>	<b>13 819,1</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(574,7)*</b>	<b>(400,1)</b>
<b>DETTE FINANCIÈRE NETTE</b>	<b>14 289,3</b>	<b>13 418,9</b>

\* Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2017 pour 9,0 M€ et en 2016 pour 4,1 M€.

#### ◆ Trésorerie nette à la clôture

(M€)	31/12/2017	31/12/2016
Titres monétaires disponibles à la vente*	297,9	38,2
Disponibilités bancaires	276,8	362,0
<b>Total actif</b>	<b>574,7</b>	<b>400,1</b>
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(9,0)	(4,1)
<b>Total Passif</b>	<b>(9,0)</b>	<b>(4,1)</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE</b>	<b>565,7</b>	<b>396,0</b>

\* Ce poste se compose de Sicav monétaires (valeurs mobilières de placement).

## 7.4. Instruments de couverture

### ◆ 7.4.1. Principes comptables

#### ◆ Exposition au risque de crédit d'une contrepartie

Le Groupe, détenant des groupes d'actifs ou de passifs financiers, est exposé à un risque de marché ou un risque de crédit sur chacune de ses contreparties, tel que défini par IFRS 7. Le Groupe utilise l'exception prévue par IFRS 13 (§ 48) qui permet de mesurer à la juste valeur le groupe d'actifs ou de passifs financiers sur la base du prix qui serait reçu pour la vente ou le transfert d'une position nette à l'égard d'un risque particulier lors d'une transaction normale entre des intervenants de marché à la date d'évaluation.

Pour déterminer la position nette, le Groupe tient compte des arrangements existants qui atténueraient le risque de crédit en cas de défaut (par exemple, un accord de compensation globale avec la contrepartie). L'évaluation de la juste valeur prend en compte la probabilité qu'un tel arrangement puisse être juridiquement contraignant en cas de défaut.

L'évaluation des dérivés a été effectuée en prenant en compte l'ajustement de la valeur de crédit (CVA) et l'ajustement de la valeur de débit (DVA).

Le CVA, calculé pour une contrepartie donnée, résulte du produit :

- ◆ de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est positive ;
- ◆ de la probabilité de défaut de cette contrepartie sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale des dérivés comptabilisés avec ces derniers. Cette probabilité de défaut est issue du modèle Bloomberg basé sur des valeurs de marché et issues des couvertures de défaillance des banques (CDS) ;
- ◆ et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

Le DVA basé sur le risque de crédit d'Unibail-Rodamco, correspond à la perte à laquelle la contrepartie pourrait faire face en cas de défaut du Groupe. Il résulte du produit :

- ◆ de la valeur de marché totale que le Groupe a auprès de cette contrepartie si elle est négative ;
- ◆ de la probabilité de défaut du Groupe sur la durée moyenne, pondérée de la valeur nominale du portefeuille total de dérivés. La probabilité de défaut du Groupe est issue du modèle Bloomberg issues des couvertures de défaillance d'Unibail-Rodamco (CDS) ;
- ◆ et de la perte en cas de défaut établie à 60 % selon le standard de marché.

### ◆ 7.4.2. Tableau de variation des dérivés actifs et passifs

(M€)	Montants reconnus dans l'État du Résultat Global				31/12/2017
	31/12/2016	Ajustement de valeurs des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global	Acquisitions/Cessions	
<b>Actifs</b>					
<b>Dérivés à la juste valeur Non courants</b>	<b>268,8</b>	<b>(105,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>9,6</b>	<b>172,8</b>
◆ Sans relation de couverture	245,4	(103,1)	0,0	2,9	145,2
◆ Autres dérivés	23,3	(2,5)	-	6,7	27,6
<b>Dérivés à la juste valeur Courants</b>	<b>-</b>	<b>10,6</b>	<b>-</b>	<b>47,3</b>	<b>57,9*</b>
◆ Sans relation de couverture	-	10,6	-	47,3	57,9
<b>Passifs</b>					
<b>Dérivés à la juste valeur</b>	<b>327,9</b>	<b>(4,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>(7,2)</b>	<b>315,8</b>
◆ Sans relation de couverture	327,9	(4,9)	0,0	(7,2)	315,8
<b>NET</b>	<b>(59,1)</b>	<b>(90,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>64,1</b>	<b>(85,1)</b>

\* Les dérivés à la juste valeur courants incluent notamment :  
- les Swaps sur Rendement Total conférant au Groupe un intérêt économique de 4,9 % dans Westfield Corporation ;  
- la couverture intégrale du risque de change EUR/USD lié à l'acquisition de Westfield.

## 7.5. Gestion des risques financiers

### ◆ 7.5.1. Risque de marché

#### ◆ Risque de liquidité

Le tableau suivant indique les obligations contractuelles du Groupe concernant le paiement des intérêts, le remboursement des dettes financières hors instruments dérivés (hors emprunts liés à des contrats de location financière) et les instruments dérivés avec justes valeurs positives et négatives. Les montants

en devises étrangères ont été convertis au taux de clôture. Les paiements des intérêts à taux variables ont été calculés sur la base des derniers taux d'intérêts publiés le 31 décembre 2017. Les lignes tirées au 31 décembre 2017 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les billets de trésorerie et papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(M€)	Valeur comptable <sup>(1)</sup> 31/12/2017	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
		Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
<b>EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT</b>							
Emprunts obligataires et EMTN	(12 378,4)	(233,3)	(957,2)	(686,7)	(4 077,8)	(678,6)	(7 343,4)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	(2 506,8)	(11,2)	(1 286,8)	(35,7)	(540,0)	(10,7)	(680,0)
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS</b>							
<b>Instruments financiers dérivés au passif</b>							
Dérivés sans relation de couverture	(315,8)	27,5	-	(198,1)	23,4	(162,2)	22,8
<b>Instruments financiers dérivés à l'actif</b>							
Dérivés sans relation de couverture	203,1	47,0	(2,1)	63,7	-	36,9	(15,9)

(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, a augmenté et s'établit à 7,2 années au 31 décembre 2017 (7,0 années au 31 décembre 2016).

Les remboursements d'emprunts pour les 12 prochains mois <sup>(1)</sup> sont couverts par les lignes de crédit non utilisées et par les excédents de trésorerie. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée devant être remboursée ou s'amortissant au cours des 12 prochains mois s'élève à 1 024 millions d'euros (incluant un montant de 957 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en août, septembre, octobre et décembre 2018) à comparer aux 6 203 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 575 millions d'euros d'excédents de trésorerie. En janvier 2018, le Groupe a également contracté un financement d'acquisition d'un montant de 6,1 milliards d'euros pour l'acquisition de Westfield.

Unibail-Rodamco est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de financements. Ainsi, les emprunts obligataires et EMTN représentent, au 31 décembre 2017, 76 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et découverts bancaires 9 %, les obligations convertibles 7 % et les papiers court terme et billets de trésorerie 8 %.

Le programme de billets de trésorerie est adossé à des lignes de crédit confirmées. Ces lignes de crédit permettent de se prémunir contre une absence momentanée ou plus durable de prêteurs sur le marché à court ou moyen terme. Elles sont obtenues auprès d'établissements financiers internationaux de première renommée.

#### ◆ Risque de contrepartie

La mise en place de produits de couverture pour limiter les risques de taux d'intérêt et de change expose le Groupe à une éventuelle défaillance de contrepartie. Le risque de contrepartie

est le risque de devoir remplacer une opération de couverture au taux du marché en vigueur à la suite d'un défaut de contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

En cas de terminaison des dérivés, une compensation sur ces instruments pourrait être effectuée du fait des contrats existants entre le Groupe et les établissements bancaires. La valeur de ces instruments dérivés incluant les intérêts courus, serait de 48,2 millions d'euros à l'actif et 162,2 millions d'euros au passif.

#### ◆ Risque de taux d'intérêt

Unibail-Rodamco est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable existants ou futurs. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie et d'optimiser le coût global de la dette sur le moyen terme. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco utilise notamment des produits dérivés (principalement des caps et des *swaps*) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un but autre que celui de couvrir son risque de taux d'intérêt. Il centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

#### COÛT MOYEN DE LA DETTE

Le ratio du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

(1) Hors émissions court terme arrivant à maturité en 2018 pour un montant de 1 172 millions d'euros, découvert et autres.

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'établit à 1,4 % en 2017 contre 1,6 % en 2016. Ce nouveau niveau historiquement bas s'explique par :

- ◆ le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe au cours des dernières années sur la dette à taux fixe émise ;
- ◆ le niveau de marge des emprunts bancaires existants ;
- ◆ la gestion active du bilan du Groupe à travers des opérations de rachats d'obligations existantes ;
- ◆ la politique de couverture du Groupe ;
- ◆ le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ; et
- ◆ le coût de placement de la liquidité supplémentaire levée avant les élections françaises.

#### MESURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Au 31 décembre 2017, 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*	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	276,8	297,9	1 953,7	299,3	1 676,9	1,4
1 à 2 ans	-	-	684,3	523,6	684,3	523,6
2 à 3 ans	-	-	641,7	110,0	641,7	110,0
3 à 4 ans	-	-	1 094,2	210,0	1 094,2	210,0
4 à 5 ans	-	-	1 303,8	50,2	1 303,8	50,2
Plus de 5 ans	-	-	7 553,4	470,0	7 553,4	470,0
<b>TOTAL</b>	<b>276,8</b>	<b>297,9</b>	<b>13 231,1</b>	<b>1 663,1</b>	<b>12 954,3</b>	<b>1 365,2</b>

\* 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.

Le solde de couverture au 31 décembre 2017 s'établit de la manière suivante :

(M€)	Encours au 31/12/2017	
	Taux fixe	Taux variable (1)
Passifs financiers	(13 231,1)	(1 663,1)
Actifs financiers	276,8	297,9
<b>Passifs financiers nets avant gestion du risque</b>	<b>(12 954,3)</b>	<b>(1 365,2)</b>
Microcouverture	4 370,6	(4 340,4)
<b>Passifs financiers nets après microcouverture (2)</b>	<b>(8 583,7)</b>	<b>(5 705,6)</b>
Couverture par des swaps de taux (3)	-	-
<b>Dette nette non couverte par des swaps</b>	-	<b>(5 705,6)</b>
Couverture optionnelle (caps et floors)	-	7 000,0
<b>SOLDE DE COUVERTURE</b>	<b>-</b>	<b>1 294,4</b>

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

#### OPÉRATIONS DE COUVERTURE DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Au vu de la couverture du Groupe, les obligations émises à taux fixe ont été swappées à taux variable à l'exception de l'émission obligataire sur 20 ans, conservée à taux fixe.

Le Groupe a également étendu son programme de couverture de taux d'intérêt et a acheté des caps supplémentaires pour un coût total de 10 millions d'euros.

Dans ce contexte :

- ◆ la dette anticipée du Groupe est presque intégralement couverte jusqu'à 2020 (à l'exception de la dette qui sera levée pour l'acquisition de Westfield) ; et
- ◆ la dette anticipée du Groupe sur 2021 et 2022 est couverte à environ 80 % et 60 %, respectivement.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2018, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de + 0,5 % (50 points de base) <sup>(1)</sup> sur cette période aurait un impact négatif estimé de - 2,1 millions d'euros sur les frais financiers et un impact du même ordre sur le résultat net récurrent de la période. Une hausse supplémentaire de + 0,5 % (50 points de base) aurait un impact supplémentaire positif de + 2,8 millions d'euros sur ce même résultat. Au total, une hausse de + 1 % (100 points de base) aurait un impact positif estimé de + 0,7 millions d'euros sur les frais financiers. Une baisse des taux d'intérêt de - 0,5 % (50 points de base) aurait un impact positif estimé de + 35,7 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait d'un montant du même ordre le résultat net récurrent 2018.

#### ◆ Autres risques

Concernant le risque de change, le Groupe cherche à limiter son exposition nette à un niveau acceptable en levant des dettes dans les mêmes devises, en utilisant des instruments dérivés et en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme.

#### MESURE DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone euro (par exemple en République tchèque, en Pologne et en Suède). Lorsqu'ils sont convertis en euros, les revenus et les valeurs des investissements nets du

Groupe peuvent être sensibles aux fluctuations des taux de change contre l'euro. Dès que possible, le Groupe cherche à régler ses dépenses en devises avec des revenus issus des mêmes devises, réduisant ainsi naturellement la volatilité de ses revenus et des valorisations de ses investissements nets en devises. Les risques de conversion sont couverts, soit en finançant les investissements en devises par le biais d'endettement dans ces mêmes devises, soit en utilisant des produits dérivés afin d'obtenir une couverture équivalente.

Le risque de change durant la période de construction des projets en développement est couvert le plus tôt possible après la signature du contrat de construction.

Les autres actifs et passifs détenus en devises autres que l'euro sont gérés de manière à assurer un niveau d'exposition nette acceptable en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme lorsque nécessaire.

A 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, ses investissements en instruments financiers ou en produits dérivés actions qui sont directement corrélés aux prix des actifs sous-jacents.

#### PRINCIPAUX ACTIFS ET PASSIFS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES AU 31 DÉCEMBRE 2017 (M€)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
DKK	461,4	(68,8)	392,5	-	392,5
PLN	116,7	(0,3)	116,5	-	116,5
SEK	2 812,0	(1 029,3)	1 782,7	-	1 782,7
Autres	47,4	(599,8)	(552,4)	599,8	47,4
<b>TOTAL</b>	<b>3 437,6</b>	<b>(1 698,3)</b>	<b>1 739,3</b>	<b>599,8</b>	<b>2 339,1</b>

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ AU RISQUE DE CHANGE

L'exposition principale est en couronne suédoise (SEK).

(M€)	31/12/2017		31/12/2016	
	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/SEK	(10,3)*	(163,8)	(10,0)	(167,5)

\* La sensibilité est mesurée en appliquant un changement au taux de change affectant les revenus nets en SEK (loyers nets - frais administratifs et financiers - taxes), sur la base d'un taux de change EUR/SEK de 9,8438.

(1) Les conséquences éventuelles sur les taux de change de cette hausse théorique de + 50 points de base des taux d'intérêt ne sont pas prises en compte ; les impacts théoriques des hausses ou baisses de taux d'intérêt sont calculés à partir de l'Euribor 3 mois du 31/12/2017 à - 0,329 %.



### ◆ 7 5.2. Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, et l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, et souvent plus fréquentes. Le Groupe applique des procédures qui permettent de s'assurer que les clients qui souscrivent des contrats de location possèdent un historique de crédit acceptable.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du Groupe Unibail-Rodamco SE en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions pré-contentieuses ou contentieuses à mener.

Le Groupe applique les règles suivantes pour déterminer les provisions sur créances douteuses :

- ◆ 50 % des créances échues de plus de trois mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires) ;
- ◆ 100 % des créances échues de plus de six mois.

## 7.6. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie

P&C : Prêts et Créances

AdV : Actifs financiers disponibles à la Vente

AJVpR : Actifs en Juste Valeur par Résultat

DaCA : Dettes au Coût Amorti

PJVpR : Passifs en Juste Valeur par Résultat

31/12/2017 (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2017	Montants à l'État de situation financière selon IAS 39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
<b>ACTIFS</b>						
Prêts	P&C	76,8	76,8	-	-	76,8
Actifs financiers	P&C/AdV	30,8	9,7	21,1	-	30,8
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	230,7	-	-	230,7	230,7
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	258,3	258,3	-	-	258,3
Autres créances <sup>(2)</sup>	P&C	183,2	183,2	-	-	183,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	574,7	-	-	574,7	574,7
		<b>1 354,5</b>	<b>528,0</b>	<b>21,1</b>	<b>805,4</b>	<b>1 354,5</b>
<b>PASSIFS</b>						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	15 191,5	15 191,5	-	-	15 770,2
Dettes liées à des contrats de location financière	DaCA	355,2	355,2	-	-	368,0
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANes)	PJVpR	1 020,8	-	-	1 020,8	1 020,8
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	315,8	-	-	315,8	315,8
Dépôts de garantie	DaCA	223,9	223,9	-	-	223,9
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	256,2	256,2	-	-	256,2
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	891,8	891,8	-	-	891,8
		<b>18 255,2</b>	<b>16 918,6</b>	<b>-</b>	<b>1 336,6</b>	<b>18 846,7</b>

31/12/2016 (M€)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2016	Montants à l'État de situation financière selon IAS 39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
<b>ACTIFS</b>						
Prêts	P&C	113,3	113,3	-	-	113,3
Actifs financiers	P&C/AdV	25,1	8,6	16,5	-	25,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	268,8	-	-	268,8	268,8
Clients et créances rattachées <sup>(1)</sup>	P&C	235,5	235,5	-	-	235,5
Autres créances <sup>(2)</sup>	P&C	84,7	84,7	-	-	84,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	400,1	-	-	400,1	400,1
		<b>1 127,5</b>	<b>442,1</b>	<b>16,5</b>	<b>668,9</b>	<b>1 127,5</b>
<b>PASSIFS</b>						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	14 229,3	14 229,3	-	-	14 884,6
Dettes liées à des contrats de location financière	DaCA	361,6	361,6	-	-	370,1
Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANes)	PJVpR	1 049,4	-	-	1 049,4	1 049,4
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	327,9	-	-	327,9	327,9
Dépôts de garantie	DaCA	208,1	208,1	-	-	208,1
Dettes sur investissements - Part non courante	DaCA	271,4	271,4	-	-	271,4
Fournisseurs et autres dettes courantes <sup>(3)</sup>	DaCA	1 026,7	1 026,7	-	-	1 026,7
		<b>17 474,4</b>	<b>16 097,1</b>	<b>-</b>	<b>1 377,3</b>	<b>18 138,2</b>

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

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.

(M€)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2017			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>ACTIFS</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
Dérivés	230,7	-	230,7	-
Titres monétaires disponibles à la vente	297,9	297,9	-	-
<b>Juste valeur par les capitaux propres</b>				
Dérivés	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>528,6</b>	<b>297,9</b>	<b>230,7</b>	<b>-</b>
<b>PASSIFS</b>				
<b>Juste valeur par le résultat</b>				
ORNANES	1 020,8	1 020,8	-	-
Dérivés	315,8	-	315,8	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 336,6</b>	<b>1 020,8</b>	<b>315,8</b>	<b>-</b>

### ◆ 7.6.2. Gains/pertes nets par catégorie

Unibail-Rodamco est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêts, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2017 (M€)	Intérêts	Gains/pertes nets
Prêts et créances	4,4	4,4
Dérivés en juste valeur par résultat	84,3	84,3
Dettes au coût amorti	(335,4)	(335,4)
	<b>(246,7)</b>	<b>(246,7)</b>
Charges capitalisées		18,7
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>		<b>(228,0)</b>
2016 (M€)	Intérêts	Gains/pertes nets
Prêts et créances	1,0	1,0
Dérivés en juste valeur par résultat	61,1	61,1
Dettes au coût amorti	(331,8)	(331,8)
	<b>(269,8)</b>	<b>(269,8)</b>
Charges capitalisées		14,9
<b>CHARGES FINANCIÈRES NETTES</b>		<b>(254,9)</b>

## NOTE 8 ◆ IMPÔTS ET TAXES

## 8.1. Principes comptables

## ◆ 8.1.1. Impôt sur les sociétés

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

## ◆ 8.1.2. Impôt différé

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêté des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- ◆ la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- ◆ la comptabilisation d'actifs incorporels au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Paris Nord Villepinte.

## ◆ 8.1.3. Régimes fiscaux

Différents régimes fiscaux existent selon les pays.

## ◆ France – Régime SIIC (société d'investissement immobilier cotée)

Unibail-Rodamco a opté pour le régime SIIC dès sa création le 1<sup>er</sup> 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'Unibail-Rodamco. Unibail-Rodamco 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 60 % 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. Unibail-Rodamco 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, Unibail-Rodamco 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'Unibail-Rodamco SE, 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 3 ans.

## ◆ Pays-Bas – Régime FBI (Fiscale Beleggings Instelling)

Les critères requis pour bénéficier du régime FBI portent en partie sur les activités exercées et l'actionnariat. Le Ministère des Finances néerlandais considère que le critère d'activité n'est pas satisfait et qu'Unibail-Rodamco n'est pas éligible au statut FBI. En conséquence et tel qu'annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient pas éligibles au régime FBI avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Malgré le peu de différences existant entre le régime FBI et le régime SIIC en France, les autorités fiscales néerlandaises ont considéré que les activités du Groupe n'étaient pas conciliables avec le régime FBI.

Unibail-Rodamco conteste cette position. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2017 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale des conseils fiscaux d'Unibail-Rodamco aux Pays-Bas. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe n'a aucun impact sur le résultat récurrent 2017.

## 8.2. Impôt sur les sociétés

(M€)	2017	2016
<b>Impôt différé et courant récurrent sur :</b>		
◆ Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	(1,4)	(0,6)
◆ Autres résultats récurrents	(16,3)	(10,5)
<b>Total impôt récurrent</b>	<b>(17,7)</b>	<b>(11,1)</b>
<b>Impôt différé et courant non récurrent sur :</b>		
◆ Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(51,7)	(243,6)
◆ Autres résultats non récurrents	(27,8)	(24,8)
◆ Contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe	30,6	(2,6)
◆ Dépréciation d'écart d'acquisition justifiée par des impôts	(7,6)	(1,1)
<b>Total impôt non récurrent</b>	<b>(56,5)</b>	<b>(272,1)</b>
<b>TOTAL IMPÔT</b>	<b>(74,2)</b>	<b>(283,2)</b>
Dont impôt versé	(25,5)	(12,6)

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2017	2016
<b>Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence</b>		<b>2 715,1</b>	<b>3 115,6</b>
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	29,2 %	(793,3)	(861,8)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC et SOCIMI)	(25,7 %)	698,4	571,5
Impact des charges non déductibles	0,2 %	(4,2)	(15,8)
Impact des provisions fiscales	0,1 %	(1,4)	(0,6)
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	(0,3 %)	7,7	6,9
Impact de la variation du taux d'imposition	(0,2 %)	4,5	11,3
Impact des variations de change sur l'impôt	0,4 %	(11,3)	8,0
Dépréciation d'écart d'acquisition justifié par des impôts	0,3 %	(7,6)	-
Autres	(1,2 %)	33,0 <sup>(2)</sup>	(2,7)
	<b>2,7 % <sup>(1)</sup></b>	<b>(74,2)</b>	<b>(283,2)</b>

(1) Le taux de 2,7 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC.

(2) Y compris l'impact du produit d'impôt relatif à la Contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe (cf. note 4.2 « Définition du Résultat Net Récurrent »).

## 8.3. Impôts différés

### ◆ Tableau de variation 2017

(M€)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2017
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(1 796,7)</b>	<b>(146,3)</b>	<b>97,7</b>	<b>(14,6)</b>	<b>10,9</b>	-	<b>(1 849,0)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 741,7)	(146,3)	78,5	(14,4)	10,9	-	(1 813,0)
Impôts différés sur incorporels	(55,0)	-	19,2	(0,2)	-	-	(36,0)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>106,5</b>	<b>4,0</b>	<b>(24,0)</b>	<b>15,9</b>	<b>(5,9)</b>	-	<b>96,5</b>
Report de déficit fiscal*	86,2	2,1	(9,2)	12,6	-	-	91,7
Autres*	20,3	1,9	(14,8)	3,3	(5,9)	-	4,8
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>(1 690,2)</b>	<b>(142,3)</b>	<b>73,7</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	-	<b>(1 752,5)</b>
<b>Impôts différés actifs</b>							
Report de déficit fiscal	32,1	0,5	(3,4)	(1,3)	-	-	27,9
Autres impôts différés actifs*	(8,1)	(0,2)	2,3	-	-	-	(6,0)
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>24,0</b>	<b>0,3</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(1,3)</b>	-	-	<b>21,9</b>

\* Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

Les impôts différés passifs sur immeubles correspondent aux pays n'ayant pas de régime fiscal spécifique aux sociétés foncières comparable à celui de la France (SIIC), qui permet de bénéficier d'exonérations fiscales sur le résultat courant et les plus-values de cession avec une obligation de distribuer une

partie du résultat net. L'augmentation des impôts différés passifs sur immeubles de placement s'explique par l'augmentation de la valeur des actifs, principalement hors de France.

◆ *Tableau de variation 2016*

(M€)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2016
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>(1 575,1)</b>	<b>(273,4)</b>	<b>29,9</b>	-	<b>19,8</b>	<b>2,1</b>	<b>(1 796,7)</b>
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 508,6)	(273,5)	18,5	-	19,8	2,1	(1 741,7)
Impôts différés sur incorporels	(66,5)	0,1	11,4	-	-	-	(55,0)
<b>Autres impôts différés</b>	<b>109,5</b>	<b>21,3</b>	<b>(23,7)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,5)</b>	-	<b>106,5</b>
Report de déficit fiscal*	106,7	1,0	(20,9)	-	(0,6)	-	86,2
Autres*	2,8	20,3	(2,7)	(0,1)	0,1	-	20,3
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>(1 465,6)</b>	<b>(252,1)</b>	<b>6,2</b>	<b>(0,1)</b>	<b>19,3</b>	<b>2,1</b>	<b>(1 690,2)</b>
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	43,4	0,3	(11,6)	-	-	-	32,1
Autres impôts différés actifs*	(11,8)	-	3,6	0,1	-	-	(8,1)
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>	<b>31,6</b>	<b>0,3</b>	<b>(8,0)</b>	<b>0,1</b>	-	-	<b>24,0</b>

\* Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

◆ *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€)	31/12/2017	31/12/2016
Différences temporaires immeubles de placement	-	2,9
Report de déficit fiscal non activé*	540,1	642,6
<b>TOTAL DES BASES TAXABLES NON RECONNUES</b>	<b>540,1</b>	<b>645,5</b>

\* Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

◆ *Détail des reports déficitaires à fin 2017 par date de fin d'utilisation*

(M€)	
2018	25,5
2019	11,0
2020	6,2
2021	5,1
2022	1,4
Indéfini	490,9
<b>TOTAL</b>	<b>540,1</b>

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (466,3 millions d'euros). Il n'y a pas eu d'impôt différé actif comptabilisé, la probabilité qu'il y ait dans le futur des bénéfices imposables pour absorber ces différences temporaires n'étant pas établie.

Comme mentionné précédemment, le Groupe s'attend à ce que ses activités aux Pays-Bas ne soient plus éligibles au régime FBI

à compter de 2010. Le Groupe conteste cette position. Au 31 décembre 2017, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 92,8 millions d'euros. Un impôt différé actif sur déficits fiscaux a été comptabilisé pour un même montant. Les deux montants ont été compensés. Étant donné le niveau d'incertitude, aucun autre impôt différé actif lié aux importants déficits fiscaux aux Pays-Bas n'a été reconnu.

## NOTE 9 ◆ PROVISIONS

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, et l'exercice de son jugement.

◆ *Tableau de variation 2017*

(M€)	31/12/2016	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31/12/2017
<b>Provisions long terme</b>	<b>33,6</b>	<b>2,3</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(3,8)</b>	<b>30,5</b>
Provisions pour litiges	26,5	0,9	(1,5)	(3,3)	22,7
Autres provisions	7,1	1,4	(0,2)	(0,5)	7,8
<b>Provisions court terme</b>	<b>10,3</b>	<b>8,7</b>	<b>(2,8)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>13,2</b>
Provisions pour litiges	7,4	6,4	(0,3)	(2,4)	11,0
Autres provisions	2,9	2,3	(2,5)	(0,6)	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>43,9</b>	<b>11,0</b>	<b>(4,4)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>43,7</b>

◆ *Tableau de variation 2016*

(M€)	31/12/2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements	31/12/2016
<b>Provisions long terme</b>	<b>35,3</b>	<b>3,8</b>	<b>(1,7)</b>	<b>(3,5)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>33,6</b>
Provisions pour litiges	25,3	1,0	(0,2)	(0,3)	0,6	26,5
Autres provisions	10,0	2,8	(1,5)	(3,2)	(1,0)	7,1
<b>Provisions court terme</b>	<b>18,1</b>	<b>5,5</b>	<b>(2,5)</b>	<b>(6,5)</b>	<b>(4,3)</b>	<b>10,3</b>
Provisions pour litiges	15,5	3,0	(0,7)	(6,1)	(4,3)	7,4
Autres provisions	2,6	2,5	(1,8)	(0,4)	-	2,9
<b>TOTAL</b>	<b>53,4</b>	<b>9,4</b>	<b>(4,2)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>43,9</b>

## NOTE 10 ◆ RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES CONSENTIS AU PERSONNEL

## 10.1. Effectifs

Les effectifs moyens des sociétés du Groupe se répartissent de la façon suivante :

Régions	2017	2016
France*	1 059	1 022
Europe centrale	127	119
Espagne	149	153
Pays nordiques	109	105
Autriche	60	56
Allemagne	434	467
Pays-Bas	74	68
<b>TOTAL</b>	<b>2 012</b>	<b>1 990</b>

\* Dont Viparis : 376/379.

## 10.2. Frais de personnel

(M€)	2017	2016
Frais de personnel - siège régional et Groupe	112,0	104,1
Frais de personnel - activité prestations de services	33,4	34,7
Frais de personnel - activité gestion des sites de Congrès & Expositions	32,6	31,9
Avantages accordés au personnel*	9,2	9,8
<b>TOTAL</b>	<b>187,2</b>	<b>180,4</b>

\* 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 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 accord de participation du 27 juin 2008 et de ses avenants, le calcul de la réserve spéciale de participation répondant aux dispositions légales, et d'un accord d'intéressement renouvelé en 2017.

**10.3. Avantages accordés au personnel**

◆ **10.3.1. Plans de retraite**

◆ **Principes comptables**

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

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.

◆ **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 indemnités de fin de carrière constituant des prestations définies font l'objet de constitution d'une provision résultant du calcul de la valeur actuelle nette des prestations futures. Conformément à IAS 19 Révisée, les pertes et profits actuariels sont comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

◆ **Avantages à long terme**

Ce sont les avantages versés aux salariés dans un délai supérieur à douze mois après la clôture de l'exercice pendant lequel ces derniers ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation est identique à celle utilisée pour les avantages postérieurs à l'emploi.

Hormis les provisions pour indemnités de fin de carrière, il n'y a pas d'autre engagement à long terme ou postérieur à l'emploi à provisionner au titre des avantages accordés au personnel.

Provisions pour engagements de retraite (M€)	31/12/2017	31/12/2016
Indemnités de Fin de Carrière	6,5	6,1
Régimes à prestations définies*	2,8	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>9,3</b>	<b>9,2</b>

\* La provision correspond au solde de l'obligation lié au régime à prestations définies aux Pays-Bas.

◆ **10.3.2. Paiements en actions**

◆ **Principes comptables**

La norme IFRS 2 impose de comptabiliser dans le compte de résultat les effets de toute transaction impliquant un paiement en actions. C'est le cas, pour Unibail-Rodamco, des attributions d'options de souscription d'actions, des attributions d'actions de performance et du plan d'épargne entreprise (PEE).

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).

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 et actions de performance, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

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

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'actions de performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

### ◆ Plan d'Épargne Entreprise

Un Plan d'Épargne Entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés ait été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur Eurolist d'Euronext Paris, sur les 20 séances de Bourse précédant la décision du Directoire, à laquelle est appliquée une décote de 20 %. Le salarié bénéficie également d'un abondement de la part du Groupe pour les versements volontaires (dont l'intéressement) effectués sur le fonds E (fonds entièrement investi en actions Unibail-Rodamco). Ces versements volontaires ne peuvent excéder le quart du salaire annuel de l'employé avec un montant plafonné à 25 000 euros (pour les actions souscrites avec la décote).

La charge totale liée aux souscriptions (abondement et écart entre le prix de souscription et le cours de l'action au jour de l'augmentation de capital) s'est élevée à 1,5 million d'euros en 2017 contre 1,7 million d'euros en 2016.

### ◆ Options de souscription d'actions

Il existe actuellement quatre plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, tous soumis à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de sept ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4<sup>e</sup> année suivant la date d'attribution. Le droit d'exercice est

subordonné à la réalisation de la condition de performance que la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance d'un indice de référence EPRA sur la période de référence.

Le plan attribué en mars 2017 est subordonné à la réalisation, à la fois de la condition de performance externe, basée sur un taux de rendement total des actionnaires, *Total Shareholder Return* (TSR), ainsi qu'à la réalisation d'une condition de performance interne basée sur la croissance du résultat net récurrent par action (RNRPA).

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2017 avec condition de performance ont été valorisées à 8,66 euros pour celles soumises à condition de TSR et à 10,17 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 218,47 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 214,60 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 16,81 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de 0,07 % et une volatilité de l'index *EPRA Eurozone Retail and Office* à 13,62 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 85,0 %.

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 4,8 millions d'euros en 2017 et à 5,6 millions d'euros en 2016.

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan	Période d'exercice <sup>(1)</sup>	Prix de souscription ajusté (€) <sup>(2)</sup>	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(2)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(3)</sup>
Plan 2010 (n° 6)	2010 du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	718 189	-
	2011 du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 234	566 845	19 930
	2011 du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
Plan 2011 (n° 7)	2012 du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	156 067	484 336	31 799
	2013 du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	148 660	352 032	116 374
	2014 du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	190 629	5 738	409 720
	2015 du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	156 625	-	459 235
Plan 2015 (n° 8)	2015 du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	2 125	-	5 100
	2016 du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	90 740	1 913	518 955
Plan 2017 (n° 9)	2017 du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	41 865	-	569 746
<b>TOTAL</b>			<b>5 300 409</b>	<b>185 620</b>	<b>1 200 117</b>	<b>2 155 053</b>	<b>2 130 859</b>

(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 :

	2017		2016	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	2 214 845	208,44	2 386 861	185,65
Attribuées sur la période	611 611	218,47	611 608	227,24
Annulées pendant la période	(261 606)	185,69	(144 889)	212,29
Exercées pendant la période	(433 991)	166,24	(638 735)	140,40
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	220,88	-	238,26
En circulation à la fin de la période	2 130 859	218,42	2 214 845	208,44
Dont exerçables à la fin de la période*	19 930	141,54	139 638	140,89

\* Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

### ◆ Plan d'actions de performance

Toutes les actions sont soumises à condition de performance externe.

Les actions émises en 2017 sont également soumises à condition de performance interne.

Les actions allouées en mars 2017 ont été valorisées, selon un modèle de Monte-Carlo, comme suit :

	Condition de performance externe (TSR)	Condition de performance interne (RNRPA)
Résidents fiscaux français	86,93 €	168,84 €
Autres bénéficiaires	90,11 €	174,79 €

Les données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 214,60 euros, une période d'acquisition des droits de trois ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les autres bénéficiaires, une volatilité de 16,81 %, une volatilité de l'index EPRA Eurozone Retail and Office à 13,62 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de

85,0 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de - 0,25 %.

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 3,5 millions d'euros en 2017 et à 3,1 millions d'euros en 2016.

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 <sup>(1)</sup>	Nombre d'actions de performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles <sup>(2)</sup>
2012	44 975	10 479	34 496	-
2013	36 056	7 632	28 424	-
2014	36 516	9 860	19 051	7 605
2015	37 554	9 223	345	27 986
2016	36 745	5 471	-	31 274
2017	39 770	2 723	-	37 047
<b>TOTAL</b>	<b>231 616</b>	<b>45 388</b>	<b>82 316</b>	<b>103 912</b>

(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.

## ◆ 10.3.3. Rémunération du Directoire et du Conseil de Surveillance

### ◆ Rémunération du Directoire

(K€) versée en :	2017	2016
Revenu fixe	3 530	3 084
Prime variable	3 472	3 114
Autres avantages <sup>(1)</sup>	1 139	1 075
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>8 142</b>	<b>7 273</b>

(1) Principalement véhicules de fonction et Régimes de Contribution Supplémentaire.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2017, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 148 750 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, et 9 680 actions de performance.

Au titre des performances 2017, les membres du Directoire recevront en 2018 une rémunération variable globale de 4 030 milliers d'euros.

#### ◆ Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2017 s'établit à 1 033 944 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 11 ◆ CAPITAL ET DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

### 11.1. Gestion du risque de capital

Les objectifs du Groupe en termes de gestion du capital consistent à assurer la continuité de son exploitation, la rentabilité des capitaux des actionnaires et la fiabilité des relations avec les partenaires et à maintenir une structure capitalistique optimale dans le but de limiter le coût des fonds mobilisés.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure des fonds mobilisés, le Groupe peut souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires (sous réserve du statut fiscal SIIC en France), effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

Le Groupe communique son ratio d'endettement qui représente la dette financière nominale nette exprimée en pourcentage de la juste valeur du portefeuille immobilier (droits inclus). Au 31 décembre 2017, la dette financière nette s'élève à 14 289 millions d'euros <sup>(1)</sup>, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (574,7 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, la valeur totale du patrimoine s'élève à 43 057 millions d'euros, droits inclus.

Au 31 décembre 2017, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 33 % inchangé par rapport au 31 décembre 2016.

### 11.2. Nombre d'actions composant le capital

#### ◆ Principes comptables

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (part des Propriétaires de la société mère) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour calculer le résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et des attributions d'actions de performance en période d'acquisition, des Obligations Remboursables en Actions (ORA), et des obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES).

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des options sont supposés être affectés au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours moyens mensuels de l'action Unibail-Rodamco pondérée par les volumes échangés. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

Les ORNANES étant comptabilisées en dette à la juste valeur, l'impact de leur mise à juste valeur et les charges financières afférentes sont retraités du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

### ◆ Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre total d'actions
<b>Au 01/01/2016</b>	<b>98 693 942</b>
Levées d'options	638 735
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	29 783
Création d'actions issues des actions de performance	29 423
Conversion ORNANes	1 549
Obligations Remboursables en Actions	353
<b>Au 31/12/2016</b>	<b>99 393 785</b>
Levées d'options	433 991
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	30 562
Actions Gratuites Attribuées	25 323
Conversion ORNANes	7 811
Obligations Remboursables en Actions	74
Annulation d'actions propres	(34 870)
<b>Au 31/12/2017</b>	<b>99 856 676</b>

### ◆ Nombre moyen d'actions dilué et non dilué

	2017	2016
<b>Nombre moyen d'actions (non dilué)</b>	<b>99 744 934</b>	<b>99 153 052</b>
<b>Impact dilution</b>		
Actions potentielles <i>via</i> stock-options*	6 714	242 643
Actions de performance attribuées (non acquises)*	26 129	35 830
Actions potentielles <i>via</i> ORNANes	3 369 693	3 323 265
Actions potentielles <i>via</i> ORAs	7 662	7 686
<b>NOMBRE MOYEN D' ACTIONS (DILUÉ)</b>	<b>103 155 132</b>	<b>102 762 477</b>

\* Comprend uniquement les actions et actions de performance attribuées dans la monnaie pour lesquelles la condition de performance est remplie.

### 11.3. Distribution de dividendes

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 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.

Le 21 avril 2016, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco SE a décidé le versement d'un dividende en numéraire de 9,70 € par action. Le dividende s'élève à 963,1 millions d'euros. Un acompte sur dividendes de 480,1 millions d'euros a été versé le 29 mars 2016 et le solde le 6 juillet 2016.

## NOTE 12 ◆ ENGAGEMENTS HORS BILAN

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

## 12.1. Engagements donnés

Engagements donnés (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2017	31/12/2016
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation</b>			<b>98,7</b>	<b>104,9</b>
Engagements de prises de participations	◆ Promesses d'achat et compléments de prix	2018 à 2020	34,1	37,5
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	◆ Garanties de passif et lettres de crédit bancaires accordées dans le cours normal des activités	2018+	64,6	67,4
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>			<b>937,2</b>	<b>1 048,0</b>
Garanties financières données	◆ Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers <sup>(1)</sup>	2018 à 2027	937,2	1 048,0
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe</b>			<b>1 957,9</b>	<b>1 525,5</b>
Engagements donnés liés au développement de l'activité	◆ Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA	2018+	891,7	569,2
	◆ Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2018+	26,2	22,9
	◆ Engagements sous conditions suspensives <sup>(2)</sup>	2018 à 2027	328,3	188,0
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	◆ Engagements de réalisation de travaux <sup>(3)</sup>	2018 à 2064	459,4	539,7
	◆ Location d'éléments d'exploitation	2018 à 2026	47,3	55,0
	◆ Autres <sup>(4)</sup>	2018+	205,1	150,6
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS</b>			<b>2 993,8</b>	<b>2 678,4</b>

(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, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 970,8 M€ au 31/12/2017 (1 072,9 M€ au 31/12/2016).

(2) L'augmentation concerne principalement le projet Mall of Europe pour lequel un accord avec conditions suspensives a été signé avec la ville de Bruxelles en vue d'acquiescer le terrain.

(3) 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 M€ en travaux de rénovation et 227,2 M€ en travaux de maintenance (soit 724,2 M€ dont 271,6 M€ ont déjà été investis), représentant un engagement initial de 362,1 M€ en part du Groupe.

(4) Correspond essentiellement aux droits d'usufruit perpétuel en Pologne.

## Autres engagements donnés liés au périmètre du Groupe

◆ Dans le cadre de l'acquisition de Westfield, un accord de mise en œuvre a été conclu le 12 décembre 2017. Celui-ci interdit certaines actions qui pourraient être entreprises à la fois par Unibail-Rodamco et par Westfield avant la finalisation de l'opération. Ces restrictions concernent trois principales catégories : (1) la conduite des affaires en dehors de la gestion courante, (2) les actes qui constitueraient des opérations prohibées, et (3) les actions qui constitueraient une violation des déclarations et garanties.

Dans certaines circonstances, si la Transaction ne devrait pas avoir lieu, une indemnité de 150 millions de dollars serait à payer par Unibail-Rodamco ou par Westfield.

◆ Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.

◆ Dans le cadre de cessions, le Groupe a accordé des garanties de passif usuelles aux acquéreurs.

◆ Dans le cadre des investissements conjoints avec des partenaires, il peut exister des clauses usuelles (i) prévoyant que les actionnaires conservent leurs titres pour une certaine durée ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

Ce type de clauses existe notamment sur le partenariat entre le Groupe et Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB). En effet, suite à la cession de sa participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany à CPPIB, le Groupe s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes pour une durée de cinq ans à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015.



## Autres engagements donnés liés aux activités opérationnelles du Groupe

- ◆ La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champperret à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- ◆ Les sociétés françaises du Groupe éligibles au statut fiscal SIIC, ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.
- ◆ En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO avec ses partenaires BESIX et CFE. BESIX a la possibilité d'accroître sa participation dans Mall of Europe de 12,5 % à 20 %.

CFE dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe valable un an à compter du 31 décembre suivant la date d'ouverture du centre commercial. Si l'option de vente n'est pas exercée, le Groupe dispose d'une option d'achat des parts de CFE dans Mall of Europe.

BESIX dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe qu'elle peut exercer dès la fin de la deuxième année complète suivant l'ouverture du centre commercial. Cette option prend fin 38 mois après cette date.

Unibail-Rodamco SE et 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 co-entreprises qui développeront le projet.

Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque co-entreprise 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 co-entreprise.

## 12.2. Engagements reçus

Engagements reçus (M€)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2017	31/12/2016
<b>1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé</b>				
Engagements de prises de participations	◆ Promesses de vente	2020	-	0,2
Engagements reçus dans le cadre de transactions spécifiques	◆ Garanties de passif	2019	35,7	35,7
<b>2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe</b>				
Garanties financières reçues	◆ Lignes de crédit non tirées*	2018 à 2022	6 203,4	5 995,0
<b>3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles</b>				
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	◆ Garanties bancaires sur travaux et autres	2018+	12,4	9,9
	◆ Autres	2018 à 2024	122,9	102,4
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, et les cautions reçues	◆ Cautions reçues dans le cadre de la loi Hoguet (France)	2018	150,4	150,4
	◆ Cautions reçues des locataires	2018+	286,8	247,7
	◆ Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2018 à 2021	52,1	42,0
<b>TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS</b>			<b>6 863,8</b>	<b>6 583,4</b>

\* 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 426 M€ est garanti par hypothèques au 31/12/2017.

## Engagements reçus liés au financement du Groupe

Outre les lignes de crédit non tirées reportées dans le tableau ci-dessus, le Groupe a reçu des engagements des institutions Deutsche Bank et Goldman Sachs dans le cadre de l'acquisition de Westfield. Ces derniers visent à financer la contrepartie en liquidité de la transaction (y compris les coûts) et à couvrir les besoins éventuels de refinancement de la dette. La ligne de crédit de 6,1 milliards d'euros a été signée le 12 janvier 2018.

## Engagements reçus relatifs aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des co-entreprises 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 prorata de la participation acquise - toute réclamation fiscale portant sur les exercices antérieurs à la date d'acquisition. Le cédant a également garanti l'existence d'un montant de déficit fiscal reportable disponible à la date d'acquisition.

## 12.3. 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 2017, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.



## NOTE 13 ◆ ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation, Deutsche Bank et Goldman Sachs se sont engagés à fournir un financement couvrant la partie numéraire de la transaction (incluant les coûts) et les besoins éventuels de refinancement de

la dette existante. Un financement d'acquisition de 6,1 milliards d'euros a été signé le 12 janvier 2018. Il a fait l'objet d'une syndication auprès de 29 banques.

## NOTE 14 ◆ LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
<b>CENTRES COMMERCIAUX</b>					
CentrO	Allemagne	MEQ-CE	45,41	45,41	47,60
Gera Arcaden GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,17
Gropius	Allemagne	MEQ-EA	10,20	20,00	9,60
Höfe am Brühl GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,17
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee	Allemagne	MEQ-EA	66,67	66,67	66,67
Minto GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,17
Neumarkt 14 Projekt GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	44,88	44,88	42,41
Palais Vest GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,17
Pasing Arcaden GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,17
Paunsdorf	Allemagne	MEQ-CE	25,50	50,00	24,01
Rhein Arcaden GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Unibail-Rodamco Beteiligungs GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 1 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 10 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 2 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 3 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 4 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 5 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 6 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 7 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 8 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 9 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 1 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 2 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Residential 3 GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge A GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge A Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge B GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge B Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge E3 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Rouge E3 Holding GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Donauzentrum Besitz- u. Vermietungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Liegenschaftsverwertung GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SCS Motor City Süd Errichtungsges.mBH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. Werbeberatung KG	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Shopping City Süd Erweiterungsbau Gesellschaft mbH & Co Anlagenvermietung KG	Autriche	IG	99,99	99,99	99,99
Broekzele Vastgoed Sprl	Belgique	IG	100,00	100,00	100,00
Mall of Europe NV	Belgique	IG	86,00	86,00	86,00
D-Parking	Espagne	MEQ-CE	42,50	42,50	42,50
Essential Whites SLU	Espagne	IG	52,78	100,00	52,78
Glorias Parking	Espagne	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Promociones Inmobiliarias Gardiner SLU	Espagne	-	dissoute	dissoute	52,78
Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Unibail-Rodamco Benidorm SL	Espagne	IG	70,81	70,81	60,81
Unibail-Rodamco Ocio SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Palma SL	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Spain SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
UR Real Estate	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Autopaikat Oy	Finlande	AC	34,29	34,29	34,29
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Finlande	AC	21,40	21,40	21,40
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liiketilat	Finlande	AC	60,00	60,00	60,00
3borders	France	IG	100,00	100,00	100,00
Aéroville	France	IG	100,00	100,00	100,00
Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
Bures-Palaiseau	France	IG	100,00	100,00	100,00
Centre Commercial de Lyon La Part-Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
Extension Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
Geniekiosk	France	IG	50,00	50,00	50,00
Lyon Garibaldi	France	IG	100,00	100,00	100,00
Maltèse	France	IG	100,00	100,00	100,00
Marceau Bussy-Sud	France	IG	100,00	100,00	100,00
Neovitam	France	MEQ-CE	80,00	80,00	-
Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Société d'Exploitation des Parkings et du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SARL Le Cannel Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Aquarissimo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SAS Archero	France	IG	53,30	53,30	53,30
SAS Bisarch	France	IG	53,30	53,30	53,30
SAS Copecan	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS La Toison d'Or	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Le Carrousel du Louvre	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Monpar	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Bobigny 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Ulis 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimall-Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Parimmo-58 Marceau	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS PCE-FTO	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Spring Alma	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Valentine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Vélizy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Appolonios	France	IG	100,00	100,00	-
SCI Berri Washington	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Chesnay Remiforme	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Coquelles et Coquelles	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI du Petit Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Eiffel Levallois Commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Élysées Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Élysées Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Grand Magasin Sud LPD	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Grigny Gare	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Hoche	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Lyon Kléber	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Lyon Les Brotteaux	France	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
SCI Marceau Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Olvègue	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Parimall-Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Pégase	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI Rosny Beauséjour	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SCI SCC de La Défense	France	IG	53,30	53,30	53,30
SCI SCC du Triangle des Gares	France	IG	76,00	100,00	76,00
SCI Tayak	France	IG	100,00	100,00	100,00
SEP Bagnolet	France	AC	35,22	35,22	35,22
SEP du CC de Rosny 2	France	MEQ-CE	26,00	26,00	26,00
SEP Galerie Villabé	France	AC	36,25	36,25	36,25
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC de l'Extension de Rosny	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC des Bureaux de la Mare Boizard	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Francilium	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Juin Saint Hubert	France	IG	95,00	95,00	50,01
SNC Juin Saint Hubert II	France	IG	95,00	95,00	50,01
SNC Les Terrasses Saint Jean	France	IG	95,00	95,00	50,01
SNC PCE	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Randoli	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Saint Jean	France	IG	95,00	95,00	50,01
SNC Saint Jean II	France	IG	95,00	95,00	50,01
SNC Vélizy Petit-Clamart	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vilplaine	France	IG	40,00	40,00	40,00
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Société de Lancement de Magasins d'Usines à l'Usine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SP Poissy Retail Enterprises	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
Uniwater	France	IG	100,00	100,00	100,00
Vendôme Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Red Grafton 1	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
SARL Red Grafton 2	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
Unibail-Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Investments 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Retail Investments 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
CH Warsaw U Sp zoo	Pologne	MEQ-CE	5,29	5,29	4,82
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Beta Development sro	République tchèque	IG	65,00	65,00	80,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Praha Jih-Chodov sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Cerny Most II, as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
CGI Metropole sro	République tchèque	MEQ-CE	50,00	50,00	-
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
P6AUP s.r.o.	Slovaquie	IG	100,00	100,00	-
UR P6 s.r.o.	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos 1 AB	Suède	-	cédée	cédée	-
Fastighetsbolaget Anlos 2 AB	Suède	-	cédée	cédée	-
Fastighetsbolaget Anlos 3 AB	Suède	-	cédée	cédée	-
Fastighetsbolaget Anlos H AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos K AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos L AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Rodamco Arninge Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Fisketorvet AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Forum Nacka KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Garage AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Parkering AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Solna Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Väsby Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>BUREAUX</b>					
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune C GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune D1 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Jaune D2 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Aquabon	France	IG	100,00	100,00	100,00
Cnit Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
G.P.I	France	IG	100,00	100,00	100,00
Gaîté Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
Gaîté Parkings	France	IG	100,00	100,00	100,00
Iseult	France	IG	100,00	100,00	100,00
Lefoullon	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Ariane-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Capital 8	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI des Bureaux de la Tour du Crédit Lyonnais	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Eiffel Levallois Bureaux	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Galilée-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Le Sextant	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Montheron	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Sept Adenauer	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Tour Triangle	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Trinity Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Yeta	France	IG	100,00	100,00	-
UR Versailles Chantiers	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 3 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 4 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 5 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 6 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 7 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Village 8 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
Woningmaatschappij Noord Holland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy Tower partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
<b>CONGRÈS &amp; EXPOSITIONS</b>					
SA Viparis – Le Palais des Congrès d'Issy	France	IG	47,50	95,00	47,50
SAS Lyoncoh	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation du Palais des Sports	France	MEQ-CE	25,00	50,00	25,00
SAS Viparis	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Le Palais des Congrès de Paris	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Nord Villepinte	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Viparis – Palais des Congrès de Versailles	France	IG	45,00	90,00	45,00
SCI Pandore	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SNC Paris Expo Services	France	IG	50,00	100,00	50,00
SNC Viparis – Le Bourget	France	IG	50,00	100,00	50,00
SNC Viparis – Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild	France	IG	50,00	100,00	50,00
<b>PRESTATIONS DE SERVICES</b>					

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
mfi Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi Immobilien Marketing GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi Shopping Center Management GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Unibail-Rodamco Germany GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Unibail-Rodamco ÜSQ Development GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Süd Quartiersmanagement GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Invest GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Cnit Restauration	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Espace Expansion	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière de Montparnasse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière du Cnit	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Management	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Marketing & Multimédia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS UR Lab France	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Beheer BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
U&R Management BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Development Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Project BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Polska Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Ceska Republica sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Projekt AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Sverige AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
<b>HOLDINGS INTERMÉDIAIRES ET AUTRES</b>					
AS Holding GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	51,00
mfi Development GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi dreiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi einundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi fünfzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi siebzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
mfi zweiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Neukölln Kino Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Neumarkt 14 Projekt Verwaltungs GmbH	Allemagne	IG	43,35	43,35	40,81
Rodamco Deutschland GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland GmbH & Co Süd Liegenschafts KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Ruhrpark Generalübernehmer Geschäftsführungs GmbH	Allemagne	IG	65,00	65,00	65,00
Ruhrpark Generalübernehmer GmbH & Co KG	Allemagne	IG	65,00	65,00	65,00
Unibail-Rodamco Germany Projekt GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	48,02
Unibail-Rodamco Investments GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Zeilgalerie Gbr	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Belgium NV	Belgique	IG	100,00	100,00	100,00
Arrendamientos Vaguada CB	Espagne	AC	62,47	62,47	62,47
Rodareal Oy	Finlande	IG	100,00	100,00	100,00
Acarmina	France	IG	100,00	100,00	100,00
Belwarde1	France	IG	100,00	100,00	100,00
Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
Espace Expansion Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
Hipokamp	France	IG	100,00	100,00	-
Immobilière Lidice	France	IG	100,00	100,00	-
Notilius	France	IG	100,00	100,00	-
R.E. France Financing	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis Holding	France	IG	50,00	50,00	50,00
SAS Enyo	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Eurybie	France	IG	100,00	100,00	-
SAS HEBE	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Menetios	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Viparis MMM	France	IG	50,00	100,00	50,00
SASU Astrapan	France	IG	100,00	100,00	-
SCI du CC d'Euralille S3C Lille	France	IG	60,00	60,00	60,00
SCI Sicor	France	-	dissoute	dissoute	73,00
SCI Sukkur	France	IG	100,00	100,00	-
SNC Financière Loutan	France	IG	50,00	50,00	50,00
Société de Tayninh	France	IG	97,68	97,68	97,68
Société Foncière Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Participations	France	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco SIF France	France	IG	100,00	100,00	100,00
UR-Phobos	France	IG	100,00	100,00	-
Valorexpo	France	IG	100,00	100,00	100,00
Liffey River Financing Ltd	Irlande	IG	100,00	100,00	100,00
Polish Office Holding SCSp	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Polish ZTR Holding SCSp	Luxembourg	-	dissoute	dissoute	100,00
SA Crossroads Property Investors	Luxembourg	IG	100,00	100,00	100,00
SARL Crimson Grafton	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
SARL Purple Grafton	Luxembourg	IG	51,00	51,00	51,00
SARL Red Grafton	Luxembourg	IG	65,00	65,00	65,00
Uniborc SA	Luxembourg	IG	65,00	65,00	80,00
Warsaw III SARL	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
ZT Poland 2 SCA	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Belindam BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Broekzele Investments BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Cijferzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Deenvink BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Dotterzwaan BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Eroica BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Feldkirchen BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
New Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	51,11	51,11	51,11
Old Tower Real Estate BV	Pays-Bas	IG	52,78	52,78	52,78
Rodamco Austria BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Central Europe BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Czech BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco España BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Finance II BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Properties BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Hungary BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland Winkels BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Project I BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Retail Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Romanoff Eastern Europe Property BV	Pays-Bas	IG	80,00	80,00	80,00
Traffic UK BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00



Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode*	% d'intérêt 31/12/2017	% contrôle 31/12/2017	% d'intérêt 31/12/2016
Unibail-Rodamco Poland 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 4 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 5 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco ÜSQ Holding BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Warsaw III BV	Pays-Bas	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Calera Investments Spzoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Handlei Investments Spzoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Wood Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Anlos Fastighets AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Knölsvanen Bostads AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Piren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Anlos Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	-
Rodamco Expand AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nacka AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Northern Europe AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Scandinavia Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00

\* IG = intégration globale, AC = activités conjointes, MEQ-CE = co-entreprises mises en équivalence, MEQ-EA = entités associées mises en équivalence.

## NOTE 15 ♦ RELATIONS AVEC LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les Commissaires aux comptes sont :

### ♦ EY :

- date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975,
- associé signataire des comptes : Jean-Yves Jegourel, 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,
- associé signataire des comptes : Pascal Colin, nommé en avril 2017.

Leur mandat de commissariat aux comptes expirera 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 2017 et 2016

(M€)	EY Audit		Deloitte & Associés	
	2017	2016	2017	2016
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité (Entité + entités contrôlées <sup>(1)</sup> )	0,7	0,8	1,1	1,0
Services autres que la certification des comptes <sup>(2)</sup> (Entité + entités contrôlées <sup>(1)</sup> )	0,2	0,1	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>

(1) Les entités contrôlées prises en compte sont les filiales intégrées globalement et 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 et les SACC fournis à la demande de l'entité. Pour les cabinets EY Audit et Deloitte & Associés, elles correspondent aux lettres de confort émises dans le cadre des émissions obligataires du Groupe, les rapports sur acomptes sur dividendes et diverses attestations. Pour le cabinet EY elles comprennent les procédures convenues réalisées sur un sous-ensemble consolidé.



## 5.3. COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

### 5.3.1. BILAN AU 31 DÉCEMBRE

#### ACTIF

(K€)	Notes	Brut 31/12/2017	Amortissements -Dépréciations	Net 31/12/2017	Net 31/12/2016
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>3</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>3</b>	<b>925 085</b>	<b>295 694</b>	<b>629 391</b>	<b>814 436</b>
Terrains		192 895	0	192 895	204 605
Gros œuvre		301 454	140 480	160 974	256 431
Façade étanchéité		80 342	34 345	45 997	69 397
Équipements techniques		123 197	56 733	66 464	125 248
Agencement et aménagements divers		145 937	63 324	82 613	112 836
Installations générales		593	567	26	532
Immobilisations en cours		77 459	0	77 459	42 450
Avances et acomptes		2 881	0	2 881	2 803
Mobilier et matériel		327	245	82	134
<b>Immobilisations financières</b>		<b>18 523 103</b>	<b>52 249</b>	<b>18 470 854</b>	<b>18 255 788</b>
Participations	4	10 454 956	52 249	10 402 707	10 392 514
Autres titres immobilisés	5	32 838	0	32 838	32 838
Prêts	5	8 035 303	0	8 035 303	7 830 425
Autres immobilisations financières	5	6	0	6	11
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>19 448 473</b>	<b>348 228</b>	<b>19 100 245</b>	<b>19 070 224</b>
<b>Avances et acomptes</b>		<b>1 424</b>	<b>0</b>	<b>1 424</b>	<b>2 420</b>
<b>Créances</b>	<b>6</b>	<b>5 590 639</b>	<b>772</b>	<b>5 589 867</b>	<b>4 947 839</b>
Clients et comptes rattachés		13 782	622	13 160	30 597
Autres créances		5 576 857	150	5 576 707	4 917 242
<b>Trésorerie</b>	<b>7</b>	<b>431 383</b>	<b>0</b>	<b>431 383</b>	<b>209 634</b>
Valeurs mobilières de placement		290 153	0	290 153	30 003
Disponibilités		141 230	0	141 230	179 631
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>8</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>103</b>	<b>18 614</b>
<b>Total actif circulant</b>		<b>6 023 549</b>	<b>772</b>	<b>6 022 777</b>	<b>5 178 507</b>
Charges à répartir	9	91 572	0	91 572	79 897
Écart de conversion actif	10	77 733	0	77 733	79 128
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>25 641 327</b>	<b>349 000</b>	<b>25 292 327</b>	<b>24 407 756</b>

## PASSIF

(K€)	Notes	31/12/2017	31/12/2016
<b>Capitaux propres</b>	<b>12</b>	<b>9 106 658</b>	<b>8 862 561</b>
Capital social		499 283	496 969
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 470 720	6 402 265
Réserve légale		49 697	49 347
Autres réserves		27 314	27 314
Report à nouveau		867 814	1 343 299
Résultat de l'exercice		1 191 830	543 367
<b>Autres fonds propres</b>	<b>13</b>	<b>1 150</b>	<b>1 161</b>
Obligations remboursables en actions		1 150	1 161
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>14</b>	<b>75 783</b>	<b>88 640</b>
<b>Dettes</b>		<b>16 086 932</b>	<b>15 452 396</b>
Emprunts obligataires convertibles	15	1 000 276	1 007 841
Autres emprunts obligataires	15	10 855 110	9 769 379
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	15	104 213	102 527
Emprunts et dettes financières divers	15	3 710 707	4 179 160
Avances et acomptes reçus		6 089	5 787
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16	66 837	6 040
Dettes fiscales et sociales	16	18 115	7 761
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	16	22 427	18 853
Autres dettes	16	282 121	329 509
Produits constatés d'avance	17	21 037	25 539
<b>Écart de conversion passif</b>	<b>18</b>	<b>21 804</b>	<b>2 998</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>		<b>25 292 327</b>	<b>24 407 756</b>

## 5.3.2. COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(K€)	Notes	2017	2016
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>52 684</b>	<b>97 723</b>
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges		22 297	25 636
Autres produits		1 412	3 497
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>21</b>	<b>76 393</b>	<b>126 856</b>
Autres achats et charges externes		83 493	35 349
Impôts, taxes et versements assimilés		5 356	8 075
Salaires et traitements	22.3	11 929	5 661
Charges sociales		5 673	2 884
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations	3	64 907	42 387
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations	3	98	1 537
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant	4	315	304
Dotations d'exploitation aux provisions	14	411	5 476
Autres charges d'exploitation		2 096	2 410
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>22</b>	<b>174 278</b>	<b>104 083</b>
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>(97 885)</b>	<b>22 773</b>
Produits financiers de participations		1 025 026	445 984
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		273 075	280 758
Autres intérêts et produits assimilés		126 724	111 178
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		51 231	4 920
Différences positives de change		27 925	11 862
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		0	113
<b>Total des produits financiers</b>	<b>23</b>	<b>1 503 981</b>	<b>854 815</b>
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		46 309	67 865
Intérêts et charges assimilées		458 730	493 322
Différences négatives de change		37 390	20 698
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		232	3
<b>Total des charges financières</b>	<b>24</b>	<b>542 661</b>	<b>581 888</b>
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>961 320</b>	<b>272 927</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>		<b>863 435</b>	<b>295 700</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		440	651
Produits exceptionnels sur opérations en capital		478 741	259 439
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		20	151
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>479 201</b>	<b>260 241</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		641	117
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		180 754	9 516
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions		0	0
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>181 395</b>	<b>9 633</b>
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>25</b>	<b>297 806</b>	<b>250 608</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		4	(10)
Impôts sur les bénéfices	26	(30 593)	2 951
<b>Total des produits</b>		<b>2 059 575</b>	<b>1 241 912</b>
<b>Total des charges</b>		<b>867 745</b>	<b>698 545</b>
<b>5 - BÉNÉFICE</b>		<b>1 191 830</b>	<b>543 367</b>
Nombre moyen d'actions (non dilué)		99 744 934	99 153 052
<b>Résultat net de la période par action (non dilué) (€)</b>		<b>11,95</b>	<b>5,48</b>
Nombre moyen d'actions (dilué)		103 155 132	102 762 477
<b>Résultat net de la période par action (dilué) (€)</b>		<b>11,55</b>	<b>5,29</b>

## 5.3.3. VENTILATION BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT PAR ÉTABLISSEMENT

## ACTIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	456 635	172 756	629 391
Immobilisations financières	12 189 540	6 281 314	18 470 854
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>12 646 175</b>	<b>6 454 070</b>	<b>19 100 245</b>
Avances et acomptes	1 424	0	1 424
Créances	4 384 055	1 205 812	5 589 867
Trésorerie	430 820	563	431 383
Charges constatées d'avance	101	2	103
<b>Total actif circulant</b>	<b>4 816 400</b>	<b>1 206 377</b>	<b>6 022 777</b>
Charges à répartir	91 567	5	91 572
Écart de conversion actif	77 733	0	77 733
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>17 631 875</b>	<b>7 660 452</b>	<b>25 292 327</b>

## PASSIF

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Capitaux propres	8 408 451	698 207	9 106 658
Autres fonds propres	0	1 150	1 150
Provisions	75 113	670	75 783
Dettes	15 737 349	349 583	16 086 932
Écart de conversion passif	21 804	0	21 804
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>24 242 717</b>	<b>1 049 610</b>	<b>25 292 327</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT

(K€)	France	Établissement stable néerlandais	Total
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>34 113</b>	<b>18 571</b>	<b>52 684</b>
Autres produits et transfert de charges	21 502	2 207	23 709
Total des produits d'exploitation	55 615	20 778	76 393
Total des charges d'exploitation	158 541	15 737	174 278
<b>1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(102 926)</b>	<b>5 041</b>	<b>(97 885)</b>
Total des produits financiers	803 945	700 036	1 503 981
Total des charges financières	535 910	6 751	542 661
<b>2 - RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>268 035</b>	<b>693 285</b>	<b>961 320</b>
<b>3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>165 109</b>	<b>698 326</b>	<b>863 435</b>
Total des produits exceptionnels	479 181	20	479 201
Total des charges exceptionnelles	181 256	139	181 395
<b>4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>297 925</b>	<b>(119)</b>	<b>297 806</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	4	0	4
Impôts sur les sociétés	(30 593)	0	(30 593)
Total des produits	1 338 741	720 834	2 059 575
Total des charges	845 118	22 627	867 745
<b>5 - BÉNÉFICE</b>	<b>493 623</b>	<b>698 207</b>	<b>1 191 830</b>

## 5.4. NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

NOTE 1	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	304	NOTE 15	EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	316
NOTE 2	PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET COMPARABILITÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES	306	NOTE 16	AUTRES DETTES	320
NOTE 3	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	308	NOTE 17	PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE	320
NOTE 4	PARTICIPATIONS FINANCIÈRES	309	NOTE 18	ÉCART DE CONVERSION PASSIF	320
NOTE 5	PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	312	NOTE 19	CHARGES À PAYER	321
NOTE 6	CRÉANCES	312	NOTE 20	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	321
NOTE 7	TRÉSORERIE	313	NOTE 21	PRODUITS D'EXPLOITATION	322
NOTE 8	CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE	313	NOTE 22	CHARGES D'EXPLOITATION	323
NOTE 9	CHARGES À RÉPARTIR	313	NOTE 23	PRODUITS FINANCIERS	324
NOTE 10	ÉCART DE CONVERSION ACTIF	314	NOTE 24	CHARGES FINANCIÈRES	326
NOTE 11	PRODUITS À RECEVOIR	314	NOTE 25	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	327
NOTE 12	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017	314	NOTE 26	IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS	327
NOTE 13	AUTRES FONDS PROPRES	315	NOTE 27	ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	328
NOTE 14	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	315	NOTE 28	ENGAGEMENTS HORS BILAN	329
			NOTE 29	OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL	330
			NOTE 30	AUTRES INFORMATIONS	331

Unibail-Rodamco SE est cotée à la Bourse de Paris depuis 1972, membre du CAC 40 depuis le 18 juin 2007, d'Euronext 100, de l'indice AEX et de l'indice Euro Stoxx-50 depuis février 2010. La Société a opté au régime SIIC à effet du 1er janvier 2003. Unibail-Rodamco 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 et du Code de commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- ◆ de prudence ;
- ◆ d'indépendance des exercices ;
- ◆ de respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

### 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.

Conformément au Règlement de l'ANC 2015-06, appliqué pour la première fois à la clôture 2016, les malis techniques de fusion ou confusion ont été reclassés dans les postes correspondants aux actifs sous-jacents auxquels ils étaient affectés.

##### ◆ Amortissements ou dépréciation

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue.

#### ◆ 1.2.2. Immobilisations corporelles

##### ◆ Valeur brute

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) 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

- ◆ Gros œuvre : 60 ans
- ◆ Façade étanchéité : 30 ans
- ◆ Équipements techniques : 20 ans
- ◆ Agencements et aménagements divers : 15 ans

##### ◆ Commerces

- ◆ Gros œuvre : 35 ans
- ◆ Façade étanchéité : 25 ans
- ◆ Équipements techniques : 20 ans
- ◆ Agencements et aménagements divers : 15 ans

##### ◆ Congrès & Expositions

- ◆ Gros œuvre : 40 ans
- ◆ Façade étanchéité : 40 ans
- ◆ Équipements techniques : 30 ans
- ◆ Agencements et aménagements divers : 10 ans

Pour l'ensemble immobilier du CNIT comprenant les trois secteurs d'activités « Bureaux », « Commerces » et « Congrès & Expositions », les durées d'amortissement du secteur « Bureaux » ont été retenues.

##### ◆ Dépréciation des immobilisations corporelles

La méthode d'évaluation, homogène pour les expertises externes et internes, se résume ainsi :

##### ◆ Immeubles de placement

Les immeubles de placement font l'objet à la clôture de chaque exercice d'une évaluation en valeur de marché. Cette évaluation, frais et droits d'acquisition compris, est confiée à des experts indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

##### ◆ Immeubles en construction

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles de placement.

Si le projet ne fait pas l'objet d'une expertise externe, la valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque cette valeur est inférieure à l'investissement total estimé, une dépréciation est constatée.

#### ◆ 1.2.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition.

Depuis le 1<sup>er</sup> 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.

Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés aux dits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali puis sur les titres de participation. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres qui prend en compte les plus-values latentes sur les actifs ou les immeubles détenus par les filiales, ces immeubles étant évalués à la clôture de chaque exercice tel qu'il est indiqué ci-dessus.

#### ◆ 1.2.4. Frais d'acquisition et droits de mutation

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la Société a retenu l'option de comptabiliser en charge les dépenses relatives aux frais d'acquisition de l'ensemble des immobilisations.

#### ◆ 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 à la date de comptabilisation. Les dettes et créances en devises sont converties et comptabilisées au bilan

sur la base du cours de change à la clôture. Les écarts constatés sont comptabilisés en écarts de conversion actif ou passif.

Les pertes latentes font l'objet de provisions pour risques et charges.

Dans le cas où une couverture est parfaite et symétrique, 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 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 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 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

##### ◆ *Régime fiscal français – SIIC*

Unibail-Rodamco 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 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 (p. ex. : SOCIMI), avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ou perception ; et
- ◆ 60 % des gains d'arbitrage avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation.

Unibail-Rodamco SE a également un secteur taxable pour ses activités accessoires non SIIC et un secteur exonéré pour ses activités résiduelles de crédit-bail immobilier.



### ◆ Régime fiscal néerlandais – FBI

Unibail-Rodamco SE applique le régime FBI au travers de son établissement stable néerlandais depuis 2010. Le régime FBI consiste en une imposition à l'impôt sur les sociétés au taux de 0 % sous réserve qu'Unibail-Rodamco SE distribue l'intégralité de son résultat fiscal à l'exception des plus-values qui peuvent être affectées à une réserve de réinvestissement. Le régime fiscal FBI peut être appliqué par des sociétés ayant opté pour l'intégration fiscale.

Les conditions d'éligibilité au régime FBI portent notamment sur l'activité et l'actionariat des sociétés appliquant le régime. Le ministère des Finances néerlandais considère que le critère d'activité n'est pas satisfait et qu'Unibail-Rodamco SE n'est pas éligible au statut FBI. En conséquence, et tel qu'annoncé dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco SE s'attend à ce que l'administration fiscale néerlandaise ne considère pas ses activités aux Pays-Bas éligibles au régime FBI avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Unibail-Rodamco SE conteste cette position.

Depuis le 2 janvier 2010, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco SE est la tête du groupe d'intégration fiscale néerlandais. D'importants déficits fiscaux confortés par une analyse des conseils fiscaux néerlandais d'Unibail-Rodamco SE peuvent être reportés sur le résultat du groupe intégré.

Sur cette base, Unibail-Rodamco SE ne comptabilise aucune charge d'impôt sur les sociétés néerlandaises dans ses comptes sociaux.

### ◆ 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 2017, la Société ne détient pas d'actions propres.

## NOTE 2 ◆ PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS ET COMPARABILITÉ DES DEUX DERNIERS EXERCICES

La comparaison entre les exercices 2016 et 2017 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

### 2.1. Principaux événements 2017

#### Activité immobilière

- ◆ Mise au rebut partielle des installations et aménagements de l'hôtel Pullman dans le cadre des travaux de restructuration de cet actif (projet « Boccador ») pour une valeur brute de 45,3 millions d'euros.
- ◆ Le 2 octobre 2017, Unibail-Rodamco SE a cédé à la SCI Vestas Ivory l'ensemble immobilier So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret pour un prix global de 478,8 millions d'euros.

#### Activité de holding

- ◆ Le 19 janvier 2017, Unibail-Rodamco SE a souscrit à une augmentation de capital de la société Raise Investissement pour un montant de 1,4 million d'euros.
- ◆ Le 12 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE a annoncé avoir conclu un accord afin d'acquérir Westfield Corporation. Unibail-Rodamco SE a depuis obtenu l'accord unanime des instances de représentation du personnel, conformément à l'article 2 de l'Accord de mise en place du 12 décembre 2017. Cette acquisition reste conditionnée aux clauses prévues dans l'Accord de mise en place.

#### Activité de financement

En 2017, Unibail-Rodamco SE a profité de fenêtres de marché favorables lui permettant d'étendre la maturité de sa dette et de sécuriser des conditions de financement attractives. Unibail-Rodamco SE a ainsi réalisé les opérations suivantes :

- ◆ une nouvelle émission obligataire euro à 20 ans avec le plus bas « spread » jamais atteint par Unibail-Rodamco SE sur cette maturité ;
- ◆ et l'émission de deux nouvelles obligations en euros sur des maturités de 11 et 12 ans.

Au total, les financements à moyen et long terme réalisés en 2017 s'élèvent à 3 155 millions d'euros et comprennent :

- ◆ la signature de 1 475 millions d'euros de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans et une marge de 33 points de base en moyenne incluant la première ligne de crédit « verte » jamais signée en Europe.

La marge de la ligne « verte » dépend de l'atteinte par le Groupe de trois objectifs RSE en ligne avec sa stratégie ;

- ◆ trois émissions obligataires publiques en février, mai et juin 2017 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 600 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - émission obligataire de 600 millions d'euros avec un coupon de 1,5 % et une maturité de 11 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,5 % et une maturité de 12 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 2,0 % et une maturité de 20 ans ;
- ◆ deux placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total de 155 millions d'euros à travers deux abondements (105 M€ et 50 M€) de l'obligation existante avec un coupon de 1,375 % et mûrissant en 2030, augmentant ainsi la taille de cette souche à 655 millions d'euros :
  - des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court-terme des billets de trésorerie, des BMTN et des USCP,
  - en 2017, le montant moyen des émissions court-terme s'élève à 1 378 millions d'euros (1 252 millions d'euros en moyenne en 2016). Unibail-Rodamco SE a décidé d'augmenter ses financements court-terme au 1<sup>er</sup> semestre 2017, en amont des élections françaises afin de sécuriser des liquidités additionnelles,
  - les billets de trésorerie ont été émis en moyenne en 2017 avec une marge de 1 point de base au-dessus de l'EONIA (8 points de base au-dessus de l'EONIA en moyenne en 2016).

Au 31 décembre 2017, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 828 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 a restructuré son portefeuille de dérivés au second semestre 2017.

La restructuration a principalement consisté à :

- ◆ échanger l'annulation de l'année 2018 pour 3,35 milliards d'euros de *swaps* contre l'extension de leur maturité jusqu'à janvier 2026 et la vente de *swaptions* de 2026 à 2028 ;
- ◆ acquérir des *caps* pour 3,35 milliards d'euros afin de couvrir l'année 2018 ;
- ◆ acquérir 3 milliards d'euros de *caps spread* 1 an pour réduire le risque lié à la hausse des taux sur 2018.

Ces opérations ont représenté un coût net pour Unibail-Rodamco SE de 10,2 millions d'euros.

## 2.2. Principaux événements 2016

### Activité de holding

- ◆ Le 30 juin 2016, la dissolution et absorption (TUP) de la société SAS Investissement 2 a fait ressortir un boni comptable de 135,9 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.
- ◆ Le 19 décembre 2016, Unibail-Rodamco SE a acquis 51,11 % des parts des sociétés Unibail-Rodamco Steam SL et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL pour respectivement 210,1 millions d'euros et 0,3 million d'euros.
- ◆ Le 20 décembre 2016, Unibail-Rodamco SE a absorbé sa filiale néerlandaise intégralement détenue Rodamco Europe BV. Au plan comptable et fiscal, la fusion a eu un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2016. La fusion a été réalisée à la valeur nette comptable conduisant à la reconnaissance d'un mali technique d'un montant de 522 millions d'euros immobilisé au bilan social d'Unibail-Rodamco SE et affecté, dans sa totalité, à sa participation dans Rodamco France SAS devenue une filiale directe par l'effet de la fusion. D'un point de vue fiscal, la fusion a été soumise au régime de faveur de l'article 210 A du Code général des impôts conformément aux dispositions de l'article 208 C bis du même Code.
- ◆ Le 31 décembre 2016, la dissolution et absorption (TUP) de la société SCI Wilson a fait ressortir un boni comptable de 113,8 millions d'euros enregistré en produit exceptionnel.

### Activité de financement

En 2016, Unibail-Rodamco SE a profité de fenêtres de marché favorables, liées à la politique monétaire de la BCE, lui permettant d'étendre la maturité de sa dette, de sécuriser des conditions de financement avantageuses tout en gérant activement son bilan. Unibail-Rodamco SE a ainsi réalisé les opérations suivantes en 2016 :

Des émissions à moyen et long terme réalisées au cours de l'année 2016 pour 3 131 millions d'euros. Celles-ci comprennent :

- ◆ la signature de 1 050 millions d'euros de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans.

En plus des 1 050 millions d'euros de dette bancaire levée, Unibail-Rodamco SE a étendu ses lignes de crédit bilatérales et syndiquées pour un montant total de 2 325 millions d'euros pour une maturité additionnelle d'un an ;

- ◆ quatre émissions obligataires publiques en mars, avril et novembre 2016 sous le programme EMTN pour un montant total de 2 000 millions d'euros aux conditions suivantes :
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,375 % et une maturité de 10 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 2 % et une maturité de 20 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,125 % et une maturité de 11 ans,
  - émission obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 0,875 % et une maturité de 8 ans et 3 mois ;
- ◆ deux placements privés émis sous le programme EMTN pour un montant total équivalent de 81 millions d'euros :
  - un placement privé en EUR de 20 millions d'euros et une maturité de 11 ans,
  - un placement privé en HKD de 500 millions de Hong Kong dollars (correspondant à 61 millions d'euros) pour une maturité de 10 ans émis auprès d'un investisseur asiatique et swappé en euros.

Deux offres de rachat :

- ◆ en avril 2016, 282 millions d'euros portant sur huit émissions obligataires (dont sept ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) avec des maturités allant de 2017 à 2023 et des coupons entre 1,625 % et 3,875 % ;
- ◆ en novembre 2016, 565 millions d'euros portant sur six émissions obligataires (dont cinq ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) avec des maturités allant de 2017 à 2023 et des coupons entre 1,625 % et 3,875 %.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court-terme des BMTN et des billets de trésorerie. Unibail-Rodamco SE a aussi mis en place au premier semestre 2016 un programme USCP (*US Commercial Paper*), lui permettant de lever 105 millions de dollars américains en moyenne, depuis son lancement. L'encours moyen des papiers court terme en 2016 a été de 1 252 millions d'euros (contre 1 192 millions d'euros en moyenne en 2015) avec une maturité résiduelle allant jusqu'à 17 mois.

Dans un contexte incertain (Brexit, élections présidentielles aux États-Unis, augmentation des taux d'intérêt US par la FED, les rumeurs de *tapering* de la BCE), le marché a connu une grande volatilité au second semestre 2016 avec une pentification de la courbe des taux d'intérêt, les taux à long terme augmentaient tandis que les taux court terme restaient stables.

Compte tenu de ces conditions de marché et de sa position de taux, Unibail-Rodamco SE a restructuré une partie de ses instruments de couverture au second semestre 2016 avec :

- ◆ la restructuration de 2,5 milliards d'euros de *swaps* existants permettant au Groupe d'étendre sa couverture de 3 à 5 ans, jusqu'en 2024 (sans compter les options sur *swaps* pour deux années supplémentaires) ;
- ◆ la mise en place de 3 milliards d'euros de *swaps* et *caps* à départ décalé couvrant 2017 à 2020, profitant de conditions de marché attractives ;
- ◆ l'annulation d'1 milliard d'euros de *swaps* en raison de l'émission de dettes à taux fixe émises en 2016 et conservées à taux fixe.

## NOTE 3 ◆ IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

## Mouvements des immobilisations incorporelles et corporelles brutes 2017

(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
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Mali de fusion					
Autres immobilisations incorporelles	367			(82)	285
<b>Total immobilisations incorporelles</b>	<b>367</b>			<b>(82)</b>	<b>285</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrain	204 605			(11 710)	192 895
Gros œuvre	396 834		398	(95 778)	301 454
Façade étanchéité	101 592		93	(21 343)	80 342
Équipements techniques	183 140		754	(60 697)	123 197
Agencement et aménagements divers	173 495		16 436	(43 994)	145 937
Installations générales	5 496			(4 903)	593
Immobilisations en cours	42 450	54 296	(15 731)	(3 556)	77 459
Avances et acomptes	2 803	2 262	(1 950)	(234)	2 881
Mobilier et matériel	2 482	4		(2 159)	327
<b>Total immobilisations corporelles</b>	<b>1 112 897</b>	<b>56 562</b>		<b>(244 374)</b>	<b>925 085</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 113 264</b>	<b>56 562</b>		<b>(244 456)</b>	<b>925 370</b>

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- ◆ les sorties liées à la cession de l'immeuble So Ouest Plaza pour 196,7 millions d'euros ;
- ◆ la mise au rebut partielle des installations et aménagements de l'hôtel Pullman pour 45,3 millions d'euros ;
- ◆ les travaux de restructuration de la Galerie Gaité et de l'hôtel Pullman (projet « Boccador ») comptabilisés au poste « Immobilisations en cours » en 2017 pour 45,5 millions d'euros ;
- ◆ les mises en service, en juin et décembre, sur l'ensemble immobilier Zoetermeer détenu par l'établissement stable néerlandais pour 13,5 millions d'euros figuraient en immobilisations en cours fin 2016 ;
- ◆ les mises en service, en mars, juin, septembre et décembre, sur l'ensemble immobilier du CNIT pour 3,1 millions d'euros dont une partie figurait en immobilisations en cours fin 2016.

## Variations des amortissements et dépréciations 2017

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
Gros œuvre	133 161	19 355	(18 954)		133 562
Façade étanchéité	32 195	4 420	(2 270)		34 345
Équipements techniques	57 892	9 967	(11 126)		56 733
Agencement et aménagements divers	60 659	30 603	(27 938)		63 324
Installations - agencements	4 964	506	(4 903)		567
Mobilier et matériel	2 348	56	(2 159)		245
<b>Total amortissements</b>	<b>291 219</b>	<b>64 907</b>	<b>(67 350)</b>		<b>288 776</b>

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	367			(82)		285
Dépréciations d'immeubles	7 242	97	(421)			6 918
<b>Total dépréciations</b>	<b>7 609</b>	<b>97</b>	<b>(421)</b>	<b>(82)</b>		<b>7 203</b>
<b>TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>298 828</b>	<b>65 004</b>	<b>(67 771)</b>	<b>(82)</b>		<b>295 979</b>

Les dépréciations d'immeubles concernent certains actifs néerlandais. La dépréciation a été ajustée sur l'exercice 2017 en fonction de l'expertise du patrimoine. 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 cession à des tiers	Diminutions par dissolution par confusion de patrimoine ou fusion	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Participations filiales du Groupe	9 835 182	283	(1)	(1)	9 835 463
Mali sur participations filiales du Groupe	607 944				607 944
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	10 000	1 430			11 430
Autres participations	119				119
<b>TOTAL</b>	<b>10 453 245</b>	<b>1 713</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>10 454 956</b>

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- ◆ de la souscription à l'augmentation du capital de la société Geniekiosk pour 250 milliers d'euros ;
- ◆ de la souscription à l'augmentation du capital de la société Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU pour 26 milliers d'euros ;

◆ de la souscription à l'augmentation du capital de la société Belwarde 1 pour 5 milliers d'euros.

La variation du poste « Titres immobilisés de l'activité de portefeuille » s'explique par la souscription à l'augmentation de capital de la société Raise Investissement pour 1 430 milliers d'euros.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations).

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	47 536	5 417	(14 172)		38 781
Dépréciations mali de fusion sur titres	13 189	273			13 462
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	0				0
Dépréciation sur les autres participations	6				6
<b>TOTAL</b>	<b>60 731</b>	<b>5 690</b>	<b>(14 172)</b>	<b>-</b>	<b>52 249</b>

Au 31 décembre 2017, la Société a enregistré une provision complémentaire sur les titres de sa filiale SCI Gaité Bureaux pour un montant de 3,8 millions d'euros et une provision sur les titres de sa filiale G.P.I pour un montant de 1,5 million d'euros.

Par ailleurs, elle a repris 12,9 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SLU et 1,3 million d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Real Estate SL.

Au 31 décembre 2017, une dépréciation complémentaire de 273 milliers d'euros a été comptabilisée au titre du mali affecté à la participation dans Unibail-Rodamco SIF France.

## Tableau des filiales et participations

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital 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 2017	Dividende perçu en 2017 et remontée de résultat
<b>1. Filiales détenues à plus de 50 %</b>											
3BORDERS			99,90 %				5				
ACARMINA			99,90 %				34				
AÉROVILLE			99,90 %				300		28	(4)	
AQUABON	1		100,00 %	1		1	1		1	1	
BEG INVESTISSEMENTS			99,98 %	4	21	25	15		3	2	2
BELWARDE 1			100,00 %								
CAPITAL 8			99,90 %				301		22	11	11
CNIT DÉVELOPPEMENT			99,90 %				73	28			
DORIA	6	92	90,34 %	246		246		400			21
ESPACE EXPANSION IMMOBILIÈRE			99,93 %								
FINANCIÈRE 5 MALESHERBES			99,98 %	118		118	66				20
GAITÉ BUREAUX			99,99 %	20		13	15			(2)	
GAITÉ PARKINGS		8	99,99 %	16		16	3		1	(2)	
GPI		2	100,00 %	11		9					
HIPOKAMP			99,90 %								
IMMOBILIÈRE LIDICE			100,00 %								
ISEULT	1	40	100,00 %	21		21	72			(5)	10
LEFOULLON			99,90 %				359		25	10	10
MALTESE			99,98 %				48		6	3	3
MARCEAU BUSSY-SUD			99,99 %				5		1		1
NOTILIUS			99,90 %								
PROYECTOS INMOBILIARIOS TIME BLUE SL			51,11 %								
R.E. FRANCE FINANCING		9	100,00 %	7		7					
RODAMCO EUROPE PROPERTIES BV	670	830	100,00 %	6 278		6 278	718			(11)	700
RODAMCO FRANCE	146	377	100,00 %	655	522	1 177	196		6	62	62
RODAMCO PROJECT I BV			100,00 %	3		3					
SA CROSSROADS PROPERTY INVESTORS			100,00 %				1				
SCI ARIANE-DÉFENSE	15		100,00 %	15		15	158		18	6	6
SCI BUREAUX DE LA TOUR CREDIT LYONNAIS			99,99 %	17		17	17		2	1	1
SCI EIFFEL LEVALLOIS COMMERCE		(15)	99,90 %				300		19	3	
SCI GALILEE-DÉFENSE	11		99,99 %	11		11	68		14	10	10
SCI LE SEXTANT			99,99 %	30		30	16		5	3	3
SCI MONTHERON			99,90 %				1				
SCI SEPT ADENAUER			99,97 %	1		1			10	8	8
SCI TRINITY DÉFENSE			99,90 %				115				
SNC RANDOLI			99,90 %				232		21		
SOCIÉTÉ DE LANCEMENT DE MAGASINS D'USINES A L'USINE			100,00 %	5	23	28			3	30	
SOCIÉTÉ DE TAYNINH	15	3	97,68 %	21		17					
SOCIÉTÉ FONCIÈRE IMMOBILIÈRE		(1)	100,00 %	2		2					

Sociétés (M€)	Capital	Capitaux propres autres que le capital 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 2017	Dividende perçu en 2017 et remontée de résultat
U&R MANAGEMENT BV			100,00 %								
UNIBAIL-RODAMCO PARTICIPATIONS			100,00 %				8				
UNIBAIL-RODAMCO REAL ESTATE SL	2	7	100,00 %	2		1	14			7	
UNIBAIL-RODAMCO RETAIL SPAIN SLU	50	1 256	100,00 %	773		773	982	2		214	46
UNIBAIL-RODAMCO SIF France	22	16	100,00 %	22	42	50	3				
UNIBAIL-RODAMCO SPAIN SL	48	80	100,00 %	150		126	315			13	
UNIBAIL-RODAMCO STEAM SL	4	414	51,11 %	210		210	202			29	3
UNI-COMMERCES	856	51	100,00 %	1 155		1 155	921	7	18	90	119
UNIWATER		14	100,00 %	22		22	46		4	1	1
UR VERSAILLES CHANTIERS			99,90 %				16		39		
UR-PHOBOS			100,00 %								
VALOREXPO			100,00 %								
VILLAGE 3 DÉFENSE	2	6	100,00 %	2		2	26		2	1	
VILLAGE 4 DÉFENSE	3	7	100,00 %	3		3	28			(2)	
VILLAGE 5 DÉFENSE	5	13	100,00 %	5		5	34		5	4	3
VILLAGE 6 DÉFENSE	2	17	100,00 %	2		2	17		1	(1)	
VILLAGE 7 DÉFENSE	2	8	100,00 %	3		3	14		2	2	2
VILLAGE 8 DÉFENSE			100,00 %				2				
<b>Total I</b>	<b>1 861</b>	<b>3 234</b>		<b>9 831</b>	<b>608</b>	<b>10 387</b>	<b>5 742</b>	<b>437</b>	<b>256</b>	<b>484</b>	<b>1 042</b>
<b>2. Participations détenues entre 10 % et 50 %</b>											
GENIEKIOSK			50,00 %	1		1					
LA ROUBINE	3		50,00 %	1		1					
SIAGNE NORD	5	4	22,48 %	2		2					
SP POISSY RETAIL ENTERPRISES			50,00 %				1				
<b>Total II</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Autres participations</b>				<b>12</b>		<b>11</b>					
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1 869</b>	<b>3 238</b>		<b>9 847</b>	<b>608</b>	<b>10 402</b>	<b>5 743</b>	<b>437</b>	<b>256</b>	<b>484</b>	<b>1 042</b>

## NOTE 5 ◆ PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Prêts, autres immobilisations financières et autres titres immobilisés (en milliers de devises)	Devise	31/12/2016	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2017
<b>Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)</b>	<b>EUR</b>	<b>32 632</b>				<b>32 632</b>
<b>Créances rattachées aux autres titres immobilisés</b>	<b>EUR</b>	<b>206</b>				<b>206</b>
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	6 181 772	475 983	(136 483)		6 521 272
Prêts aux filiales en CZK	CZK	8 478 400	4 444 000	(3 667 000)		9 255 400
Prêts aux filiales en DKK	DKK	300 000				300 000
Prêts aux filiales en HUF	HUF	0				0
Prêts aux filiales en PLN	PLN	1 074 795	80 109			1 154 904
Prêts aux filiales en SEK	SEK	9 451 014		(1 763 514)		7 687 500
<b>Total prêts aux filiales contre-valorisé en euros</b>	<b>EUR</b>	<b>7 768 973</b>	<b>669 197</b>	<b>(456 806)</b>	<b>102</b>	<b>7 981 466</b>
<b>Créances rattachées aux prêts</b>	<b>EUR</b>	<b>61 451</b>	<b>53 836</b>	<b>(61 451)</b>		<b>53 836</b>
<b>Autres prêts</b>	<b>EUR</b>	<b>12</b>		<b>(5)</b>		<b>7</b>
<b>TOTAL</b>		<b>7 863 274</b>	<b>723 033</b>	<b>(518 262)</b>	<b>102</b>	<b>8 068 147</b>

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2017 sont remboursables aux échéances suivantes :

à un an au plus :	750 millions d'euros
de un an à cinq ans :	3 264 millions d'euros
à plus de cinq ans :	3 967 millions d'euros

## NOTE 6 ◆ CRÉANCES

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Clients douteux ou litigieux	968	1 409
Autres créances clients	12 814	30 892
Personnel et comptes rattachés	244	7
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	8
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	30 893	1 115
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	18 446	18 012
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 714	1 375
État, autres collectivités : créances diverses	0	0
Groupe et associés	4 974 003	4 278 686
Produits à recevoir sur dérivés	50 504	34 022
Différence d'évaluation sur dérivés	469 710	545 880
Autres débiteurs divers	31 343	38 287
<b>TOTAL</b>	<b>5 590 639</b>	<b>4 949 693</b>

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir et le solde des franchises et paliers étalés.

Le poste « État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices » au 31 décembre 2017 correspond essentiellement au montant des taxes sur les dividendes versées sur la période 2013-2016 et ayant fait l'objet d'une demande de remboursement auprès de l'Administration fiscale.

Le poste « Groupe et associés » correspond essentiellement aux financements accordés en comptes courants aux sociétés du Groupe, et aux remontées de bénéfices et de pertes des filiales.

Le poste « Différences d'évaluation sur dérivés » correspond aux soultes et primes relatives aux *swaps*, options de *swap* et *caps* restructurés ou nouvellement mis en place. Ce poste comprend le montant restant à étaler des soultes relatives aux instruments restructurés en décembre 2016 pour un montant de 400 millions d'euros. Un montant complémentaire de 69,7 millions d'euros relatif aux opérations 2017 est aussi inclus dans ce poste.

Les « Autres débiteurs divers » sont relatifs essentiellement aux appels de fonds (charges locatives) encaissés des locataires.



**Dépréciations des créances**

(K€)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées	
Dépréciations pour créances douteuses	1 704	314	(601)	(795)	622
Dépréciations sur compte courant filiale	150				150
<b>TOTAL</b>	<b>1 854</b>	<b>314</b>	<b>(601)</b>	<b>(795)</b>	<b>772</b>

**NOTE 7 ◆ TRÉSORERIE**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs mobilières de placement	290 153	30 003
Disponibilités	141 230	179 631
<b>TOTAL</b>	<b>431 383</b>	<b>209 634</b>

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché.

**NOTE 8 ◆ CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Locatif	40	19 128
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	0	(535)
Frais généraux	63	21
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>18 614</b>

Le poste locatif comprenait au 31 décembre 2016 des indemnités relatives à l'immeuble So Ouest Plaza cédé en 2017.

**NOTE 9 ◆ CHARGES À RÉPARTIR**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	9 623	10 030
Frais sur emprunts obligataires	23 523	20 363
Frais sur emprunts obligataires convertibles	5 342	6 765
Frais sur obligations remboursables en actions	5	5
Primes d'émission sur emprunts obligataires	53 079	42 734
<b>TOTAL</b>	<b>91 572</b>	<b>79 897</b>

## NOTE 10 ◆ ÉCART DE CONVERSION ACTIF

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Écart de conversion actif sur prêt filiales en PLN	0	111
Écart de conversion actif sur prêt filiales en SEK	77 733	79 017
<b>TOTAL</b>	<b>77 733</b>	<b>79 128</b>

## NOTE 11 ◆ PRODUITS À RECEVOIR

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Immobilisations financières	54 042	61 658
Clients et comptes rattachés	7 681	26 531
Fournisseurs et comptes rattachés	1 368	2 310
États et autres collectivités	5 951	2 859
Comptes courants filiales	6 366	5 955
Autres créances	50 237	33 987
<b>TOTAL</b>	<b>125 645</b>	<b>133 300</b>

La variation du poste « Clients et comptes rattachés » correspond principalement aux 13,7 millions d'euros de franchises de loyers étalés inclus dans ce poste au 31 décembre 2016 et concernant l'immeuble So Ouest Plaza cédé en 2017.

## NOTE 12 ◆ VARIATION DES CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre d'actions : 99 856 676

Valeur nominale : 5 euros

(K€)	Avant répartition 31/12/2016	Affectation du résultat 2016	Mouvements 2017 <sup>(1)</sup>	Avant répartition 31/12/2017	Proposition d'affectation du résultat 2017 <sup>(2)</sup>	Après répartition 31/12/2017
<b>Capital</b>	<b>496 969</b>		<b>2 314</b>	<b>499 283</b>		<b>499 283</b>
<b>Réserves</b>	<b>6 478 926</b>	<b>350</b>	<b>68 455</b>	<b>6 547 731</b>	<b>231</b>	<b>6 547 962</b>
Prime d'émission	2 553 777		68 455	2 622 232		2 622 232
Prime d'apport	3 848 488			3 848 488		3 848 488
Réserve légale	49 347	350		49 697	231	49 928
Autres réserves	23 509			23 509		23 509
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805		3 805
<b>Report à nouveau</b>	<b>1 343 299</b>	<b>(475 319)</b>	<b>(166)</b>	<b>867 814</b>	<b>113 147</b>	<b>980 961</b>
<b>Résultat</b>	<b>543 367</b>	<b>(543 367)</b>	<b>1 191 830</b>	<b>1 191 830</b>	<b>(1 191 830)</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>8 862 561</b>	<b>(1 018 336)</b>	<b>1 262 433</b>	<b>9 106 658</b>	<b>(1 078 452)</b>	<b>8 028 206</b>
<b>Dividende</b>		<b>1 018 336</b>			<b>1 078 452</b>	

(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, ainsi qu'à l'annulation d'actions achetées par la Société au cours de l'exercice 2017.

(2) Proposition d'affectation et de distribution soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale à venir en 2018 sur la base de 99 856 676 actions au 31/12/2017 (K€) :

- Bénéfice de l'exercice	1 191 830
- Report à nouveau antérieur	867 814
- Dotation à la réserve légale	(231)
- Bénéfice distribuable	2 059 413
- Dividende de 10,80 € par action soit	1 078 452
- Nouveau report à nouveau	980 961

La répartition entre dividende et affectation en report à nouveau sera ajustée en fonction du nombre d'actions en circulation à la date de distribution.

L'obligation de distribution minimum que doit respecter Unibail-Rodamco SE au titre de l'exercice 2017 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 414,7 M€, sera satisfaite par cette distribution.

## Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
<b>Au 01/01/2016</b>	<b>98 693 942</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan épargne entreprise	29 783
Levées d'options	638 735
Obligations Remboursables en Actions	353
Attribution actions de performance	29 423
ORNANE	1 549
<b>Au 31/12/2016</b>	<b>99 393 785</b>
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du plan épargne entreprise	30 562
Levées d'options	433 991
Obligations Remboursables en Actions	74
Attribution actions de performance	25 323
ORNANE	7 811
Annulation d'actions auto-détenues	(34 870)
<b>AU 31/12/2017</b>	<b>99 856 676</b>

## NOTE 13 ◆ AUTRES FONDS PROPRES

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Obligations remboursables en actions	1 150	1 161
<b>TOTAL</b>	<b>1 150</b>	<b>1 161</b>

Suite à l'offre publique d'échange entre Unibail-Rodamco SE et Rodamco Europe BV, la société Unibail-Rodamco SE a émis 9 363 708 obligations remboursables en actions (ORA) à 196,60 euros (CA du 21 juin 2007) en rémunération des actions Rodamco Europe BV.

Chaque ORA d'Unibail-Rodamco SE a été émise pour sa valeur nominale, soit une valeur unitaire équivalente à celle des actions Unibail-Rodamco SE émises en échange des actions Rodamco.

En 2017, 59 ORAs ont été remboursées soit un total de 9 357 861 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORAs en circulation au 31 décembre 2017 est de 5 847, remboursables en 7 309 actions.

## 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	2 547	100	(4)		2 643
Provisions pour perte change	79 128	23 814	(203)	(31 690)	71 049
Autres provisions d'exploitation	6 965	311	(5 185)		2 091
<b>TOTAL</b>	<b>88 640</b>	<b>24 225</b>	<b>(5 392)</b>	<b>(31 690)</b>	<b>75 783</b>

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 du cours de la couronne suédoise et par des reprises de provision pour écart de conversion actif suite à des échéances de prêts en couronnes suédoises.

La variation du poste « Autres provisions d'exploitation » s'explique essentiellement par une reprise de provision pour risque filiale sur la société Unibail-Rodamco Real Estate SL pour un montant de 5,1 millions d'euros en raison de l'augmentation de la juste valeur des actifs qu'elle détient.

## NOTE 15 ◆ EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

(K€)	31/12/2016	Augmentation	Diminution	31/12/2017
<b>Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)</b>	<b>1 007 841</b>	<b>2</b>	<b>(7 567)</b>	<b>1 000 276</b>
Dettes principales	1 007 783	0	(7 509)	1 000 274
Intérêts courus	58	2	(58)	2
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>9 769 379</b>	<b>1 885 405</b>	<b>(799 674)</b>	<b>10 855 110</b>
Dettes principales	9 657 701	1 755 000	(687 996)	10 724 705
Intérêts courus	111 678	130 405	(111 678)	130 405
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>102 527</b>	<b>3 424</b>	<b>(1 738)</b>	<b>104 213</b>
Dettes principales	100 000	0	0	100 000
Intérêts courus emprunts	1 738	1 745	(1 738)	1 745
Comptes bancaires créditeurs	789	1 679	0	2 468
Intérêts courus	0	0	0	0
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>4 179 160</b>	<b>3 795 616</b>	<b>(4 264 069)</b>	<b>3 710 707</b>
Dépôts et cautionnement	5 094	339	(985)	4 448
Autres emprunts	1 360 273	0	(241 738)	1 118 535
Dettes rattachées sur autres emprunts	937	856	(937)	856
Bons à moyen terme négociables	177 300	40 000	(115 000)	102 300
Dettes rattachées sur bons à moyen terme négociables	(18)	(73)	18	(73)
Billets de trésorerie	1 043 500	3 555 000	(3 528 500)	1 070 000
Dettes rattachées sur billets de trésorerie	(67)	0	67	0
Comptes courants filiales	1 583 245	196 362	(373 334)	1 406 273
Remontées de résultats filiales	8 896	3 132	(3 660)	8 368
<b>TOTAL</b>	<b>15 058 907</b>	<b>5 684 447</b>	<b>(5 073 048)</b>	<b>15 670 306</b>

La variation du poste « Emprunts obligataires convertibles - Dette principale » s'explique par le remboursement de 34 560 ORNANEs émises en 2012, suite à la demande de conversion de la part de porteurs pour un montant de 7,5 millions d'euros.

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par l'échéance finale de quatre souches obligataires pour un montant total de 688 millions d'euros et par des émissions obligataires sous le programme EMTN (*Euro Medium Term Notes*) pour un montant global de 1 755 millions d'euros en 2017.

La variation du poste « Autres emprunts » s'explique principalement par le remboursement d'un emprunt mis en place en 2016 avec la société du Groupe Warsaw III BV pour un montant de 236 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- ◆ Rodamco Europe Finance BV : 346 millions d'euros ;
- ◆ Unibail-Rodamco Polska Sp zoo : 196 millions d'euros ;
- ◆ Unibail-Rodamco Poland 3 BV : 180 millions d'euros ;
- ◆ Rodamco Sverige AB : 179 millions d'euros ;
- ◆ SCI Propexpo : 84 millions d'euros.

Il comprend également, pour 10 millions d'euros, les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA. Ce montant a été remboursé en janvier 2018.

## Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2017 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Mai 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Mai 2020
Juin 2010	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	50	Juin 2020
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	50	Septembre 2018
Septembre 2010	Taux fixe 3,35 %	60	Septembre 2018
Novembre 2010	Taux fixe 4,17 %	41	Novembre 2030
Novembre 2010	Taux fixe 3,875 %	617	Novembre 2020
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Mars 2012	Taux fixe 3 %	429	Mars 2019
Mai-septembre 2012	Taux fixe 3,196 %	425	Mai 2022
Août 2012	Taux fixe 2,25 %	431	Août 2018
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 1,875 %	194	Octobre 2018
Octobre 2013	Taux fixe 3,9 % sur un nominal de 400 millions de Hong Kong dollars	38	Octobre 2025
Novembre 2013	Taux fixe 2 % sur un nominal de 135 millions de francs suisses	109	Novembre 2023
Février 2014	Taux Euribor 3 mois + 0,70 %	30	Février 2019
Février 2014	« Green Bond » Taux fixe 2,5 %	750	Février 2024
Mars 2014	Taux fixe 3,08 %	20	Mars 2034
Avril 2014	Taux fixe 3,08 %	30	Avril 2034
Avril 2014	Taux Libor 3 mois USD + 0,77 % sur un nominal de 200 millions de dollars américains	145	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,5 %	600	Juin 2026
Octobre 2014	Taux fixe 1,375 %	319	Octobre 2022
Avril 2015	Taux fixe 1,00 %	500	Mars 2025
Avril 2015	« Green Bond » 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
<b>TOTAL</b>		<b>10 725</b>	

## ORNANE 2015

Unibail-Rodamco 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 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<sup>er</sup> janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco SE à compter du 1<sup>er</sup> 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 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 1 441 462 actions.

## ORNANE 2014

Unibail-Rodamco 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 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<sup>er</sup> juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco SE, et d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1<sup>er</sup> juillet 2019, conformément aux

stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'Ornane 2014 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 1 926 681 actions.

## ORNANE 2012

Unibail-Rodamco SE a émis en 2012 un total de 3 451 767 obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANES) à une valeur nominale unitaire de 217,28 euros (faisant ressortir une prime d'émission de 35 % par rapport au cours de référence de l'action Unibail-Rodamco SE sur Euronext) pour un montant total de 750 millions d'euros.

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 12-440.

### Principales caractéristiques de l'ORNANE 2012

Les obligations porteront intérêt à un taux nominal annuel de 0,75 % payable annuellement à terme échu le 1<sup>er</sup> janvier de chaque année, soit environ 1,63 euro par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elles pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré d'Unibail-Rodamco SE conformément aux stipulations de la note d'opération visée par l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco SE nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

En 2015, 3 400 792 ORNANES 2012 ont été rachetées par la Société et 8 853 ORNANES 2012 ont été remboursées suite à des demandes de conversion de la part de porteurs.

En 2016, 6 302 ORNANES 2012 ont été remboursées suite à des demandes de conversion de la part de porteurs.

En 2017, 34 560 ORNANES 2012 ont été remboursées suite à des demandes de conversion de la part de porteurs.

Le solde des ORNANES 2012 en circulation au 31 décembre 2017 est de 1 260 titres.

L'ORNANE 2012 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 1 550 actions.

## Échéancier des emprunts et dettes financières

(K€)	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
<b>Autres emprunts obligataires</b>	<b>866 454</b>	<b>3 652 426</b>	<b>7 336 506</b>	<b>11 855 386</b>
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	274	1 000 000	0	1 000 274
Intérêts courus	2	0	0	2
Emprunts obligataires	735 773	2 652 426	7 336 506	10 724 705
Intérêts courus	130 405	0	0	130 405
<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>4 213</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>104 213</b>
Emprunts bancaires	0	50 000	50 000	100 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 745	0	0	1 745
Comptes bancaires créditeurs	2 468	0	0	2 468
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>	<b>2 592 172</b>	<b>1 118 535</b>	<b>0</b>	<b>3 710 707</b>
Dépôts et cautionnement	4 448	0	0	4 448
Autres emprunts	0	1 118 535	0	1 118 535
Dettes rattachées sur autres emprunts	856	0	0	856
Bons à moyen terme négociables	102 300	0	0	102 300
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	(73)	0	0	(73)
Billets de trésorerie	1 070 000	0	0	1 070 000
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	0	0	0	0
Comptes courants filiales	1 406 273	0	0	1 406 273
Remontées de résultats filiales	8 368	0	0	8 368
<b>TOTAL</b>	<b>3 462 839</b>	<b>4 820 961</b>	<b>7 386 506</b>	<b>15 670 306</b>

### Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la Société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

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 2017, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe Unibail-Rodamco ressort à 33 %, inchangé par rapport au 31 décembre 2016.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE <sup>(1)</sup> pour le Groupe Unibail-Rodamco s'est accru à 6,7x en 2017 grâce à la croissance des loyers et à la baisse du coût de la dette. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 5,9x pour 2016.

Ces ratios sont éloignés des niveaux des *covenants* bancaires habituellement fixés à un maximum de 60 % pour le ratio d'endettement et à un minimum de 2x pour le ratio de couverture des intérêts, et reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2017, 95 % 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 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 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 2017, la dette financière nette s'élève à 13 820 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 13 688 millions d'euros. 34 % de cette dette sont constitués de dettes émises à taux variable ou de dettes à taux fixe immédiatement transformées en taux variable. Cet encours est totalement couvert par des opérations de *caps* 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 SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

(1) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.



**NOTE 16 ◆ AUTRES DETTES**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Fournisseurs et comptes rattachés	66 837	6 040
Personnel et comptes rattachés	9 941	2 652
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	4 601	1 763
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	3 318	2 684
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	255	662
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	22 427	18 853
Autres dettes	282 121	329 509
<b>TOTAL</b>	<b>389 500</b>	<b>362 163</b>

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux du projet Boccador pour 8,8 millions d'euros et du Pullman pour 5,8 millions d'euros.

Le détail du poste « Autres dettes » est repris dans le tableau ci-après :

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Sur activité immobilière et clients	47 740	53 630
Sur <i>cap</i> , <i>floor</i> et <i>swap</i>	119 273	52 894
Divers	115 108	222 985
<b>TOTAL</b>	<b>282 121</b>	<b>329 509</b>

Le poste « Autres dettes sur *cap*, *floor* et *swap* » correspond essentiellement aux soultes et primes relatives aux *swaps*, options de *swap* et *caps* restructurés ou nouvellement mis en place. Ce poste comprend le montant restant à étaler des soultes relatives aux instruments restructurés en décembre 2016 pour un montant de 48,4 millions d'euros. Un montant complémentaire de 66,9 millions d'euros relatif aux opérations 2017 est aussi inclus dans ce poste.

La variation du poste « Autres dettes divers » s'explique principalement par le remboursement partiel de 101,9 millions d'euros de la dette contractée par la Société en 2016 auprès d'une filiale du Groupe suite à l'acquisition des titres des sociétés Unibail-Rodamco Steam SL et Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL pour 210,4 millions d'euros.

**NOTE 17 ◆ PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Activité immobilière	1 932	5 998
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	1 202	0
Étalement prime d'émission sur EMTN	4 894	5 928
Étalement prime d'émission sur Ornane	1 485	1 857
Commission de montage sur prêts filiales	11 524	11 756
<b>TOTAL</b>	<b>21 037</b>	<b>25 539</b>

**NOTE 18 ◆ ÉCART DE CONVERSION PASSIF**

(K€)	31/12/2017	31/12/2016
Écart de conversion passif sur prêt filiales en CZK	16 406	2 843
Écart de conversion passif sur prêt filiales en DKK	98	155
Écart de conversion passif sur prêt filiales en PLN	1 844	0
Écart de conversion passif sur dette Groupe en SEK	3 456	0
<b>TOTAL</b>	<b>21 804</b>	<b>2 998</b>

## NOTE 19 ◆ CHARGES À PAYER

## Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan

(k€)	31/12/2017	31/12/2016
Emprunts et dettes financières divers	133 007	114 412
Clients et comptes rattachés	98	308
Fournisseurs et comptes rattachés	84 881	19 484
Personnel et comptes rattachés	9 512	2 657
Sécurité sociale et organismes sociaux	3 850	941
États et autres collectivités	555	514
Comptes courants filiales	293	504
Autres dettes	10 066	10 442
<b>TOTAL</b>	<b>242 262</b>	<b>149 262</b>

L'augmentation du poste « Emprunts et dettes financières divers » s'explique essentiellement par l'augmentation des intérêts courus sur les emprunts obligataires (+ 18,7 millions d'euros).

L'augmentation des postes « Fournisseurs et comptes rattachés », « Personnel et comptes rattachés » et « Sécurité

sociale et organisme sociaux » s'explique principalement par les provisions comptabilisées à la fin de l'exercice 2017 liées à l'opération de rapprochement d'Unibail-Rodamco avec Westfield Corporation ainsi qu'à la restructuration de la Galerie Gaité et de l'hôtel Pullman (projet « Boccador »).

## 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
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	0	0	0
Autres titres immobilisés	32 838	206	32 632
Prêts*	8 035 303	803 383	7 231 920
Autres	8	8	0
<b>Créances de l'actif circulant</b>			
<b>Créances Clients et Comptes rattachés</b>			
Clients douteux ou litigieux	968	968	0
Autres créances clients	12 814	8 219	4 595
<b>Autres</b>			
Personnel et comptes rattachés	244	244	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	0	0	0
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	18 446	18 446	0
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	32 607	32 607	0
État, autres collectivités : créances diverses	0	0	0
Groupe et associés	4 974 003	4 974 003	0
Produits à recevoir sur dérivés	50 504	50 504	0
Différence d'évaluation sur dérivés	469 710	150 409	319 301
Autres débiteurs divers	31 343	31 343	0
Capital souscrit – appelé, non versé	0	0	0
<b>Charges constatées d'avance</b>			
Locatif	40	40	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	0	0	0
Frais généraux	63	63	0
<b>TOTAL</b>	<b>13 658 891</b>	<b>6 070 443</b>	<b>7 588 448</b>

\* Prêts accordés en cours d'exercice.

669 299

Prêts remboursés en cours d'exercice.

456 806

## 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*	1 000 276	276	1 000 000	0
Autres emprunts obligataires*	10 855 110	866 178	2 652 426	7 336 506
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit dont* :				
• à 2 ans au maximum à l'origine	101 745	1 745	50 000	50 000
• à plus de 2 ans à l'origine	2 468	2 468	0	0
Emprunts et dettes financières divers*	3 710 707	2 592 172	1 118 535	0
Avances et acomptes reçus	6 089	6 089	0	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	66 837	66 837	0	0
<b>Dettes fiscales et sociales</b>				
Personnel et comptes rattachés	9 941	9 941	0	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	4 601	4 601	0	0
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	3 318	3 318	0	0
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	255	255	0	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	22 427	22 427	0	0
Autres dettes	282 121	165 451	52 643	64 027
<b>Produits constatés d'avance</b>				
Activité immobilière	1 932	1 932	0	0
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	1 201	1 201	0	0
Étalement prime d'émission sur EMTN	4 894	1 061	3 833	0
Étalement prime d'émission sur Orname	1 485	371	1 114	0
Commission de montage sur prêts filiales	11 524	2 538	6 398	2 588
<b>TOTAL</b>	<b>16 086 931</b>	<b>3 748 861</b>	<b>4 884 949</b>	<b>7 453 121</b>
* Emprunts souscrits en cours d'exercice.	5 350 000			
Emprunts remboursés en cours d'exercice.	4 580 743			

## NOTE 21 ◆ PRODUITS D'EXPLOITATION

## 21.1. Chiffre d'affaires

(K€)	2017	2016
<b>Activité immobilière</b>	<b>42 381</b>	<b>86 311</b>
secteur « Bureaux »	(11 190)	29 481
secteur « Commerces »	32 395	33 090
secteur « Congrès & Expositions »	21 176	23 740
<b>Autres refacturations</b>	<b>10 303</b>	<b>11 412</b>
<b>TOTAL</b>	<b>52 684</b>	<b>97 723</b>

Le montant négatif du poste « Activité immobilière – secteur Bureaux » au 31 décembre 2017 s'explique principalement par la cession de l'immeuble So Ouest Plaza. Le solde des franchises de loyers constituées sur cet actif a été repris avec un impact négatif de 37,6 millions d'euros.

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€)	2017	2016
<b>Reprises sur dépréciations</b>	<b>1 766</b>	<b>1 000</b>
Reprises provisions litiges	4	200
Reprises dépréciations clients douteux	1 341	669
Reprises dépréciations immeubles	421	131
<b>Charges refacturées et transfert de charges</b>	<b>20 531</b>	<b>24 636</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22 297</b>	<b>25 636</b>

Les charges refacturées et transferts de charges 2017 se composent de :

- ◆ refacturation de charges locatives pour 13,3 millions d'euros ;
- ◆ refacturation de travaux pour 2,4 millions d'euros ;

- ◆ refacturation de taxes pour 3,8 millions d'euros ;
- ◆ refacturation de frais marketing pour 0,7 million d'euros ;
- ◆ refacturation d'honoraires de gestion pour 0,3 million d'euros.

## 21.3. Autres produits

(K€)	2017	2016
Droits d'entrée	793	1 137
Indemnités de résiliation	0	685
Redevance <i>Speciality Leasing</i>	599	817
Autres produits	20	858
<b>TOTAL</b>	<b>1 412</b>	<b>3 497</b>

## NOTE 22 ◆ CHARGES D'EXPLOITATION

### 22.1. Autres achats et charges externes

(K€)	2017	2016
<b>1- ACHATS NON STOCKÉS</b>	<b>330</b>	<b>392</b>
<b>2- SERVICES EXTÉRIEURS</b>	<b>14 274</b>	<b>18 322</b>
<b>Activité immobilière</b>	<b>13 193</b>	<b>17 024</b>
Locations et charges locatives	11 833	15 058
Entretiens et réparations	1 312	1 863
Assurances	48	103
<b>Frais généraux</b>	<b>1 081</b>	<b>1 298</b>
Locations et charges locatives	78	139
Entretiens et réparations	48	36
Assurances	508	499
Divers	447	624
<b>3- AUTRES SERVICES EXTERNES</b>	<b>68 889</b>	<b>16 635</b>
Activité immobilière	2 364	1 888
Frais généraux	66 525	14 747
<b>TOTAL</b>	<b>83 493</b>	<b>35 349</b>

L'augmentation du poste « Autres services externes - frais généraux » s'explique principalement par les provisions comptabilisées à la fin de l'exercice 2017 liées à l'opération de

rapprochement d'Unibail-Rodamco avec Westfield Corporation (relatives aux coûts de transaction encourus à date).

### 22.2. Impôts et taxes

(K€)	2017	2016
Impôts et taxes sur rémunérations	572	546
Taxes foncières et autres taxes récupérables	4 016	5 618
Autres impôts et taxes	768	1 911
<b>TOTAL</b>	<b>5 356</b>	<b>8 075</b>

### 22.3. Frais de personnel

(K€)	2017	2016
Rémunérations	11 929	5 661
Charges sociales correspondantes	5 673	2 884
<b>TOTAL</b>	<b>17 602</b>	<b>8 545</b>

Les membres du Directoire d'Unibail-Rodamco sont rémunérés en partie par Unibail-Rodamco SE.

Le Directoire, dans le cadre de la convention relative aux Charges de Structure Groupe, est refacturé partiellement aux entités du Groupe.

### 22.4. Dotations aux amortissements

(K€)	2017	2016
Immobilisations corporelles	64 907	42 387
<b>TOTAL</b>	<b>64 907</b>	<b>42 387</b>

Au 31 décembre 2017, le poste « Immobilisations corporelles » comprend des amortissements accélérés sur l'hôtel Pullman

pour un montant de 25 millions d'euros et sur la Galerie Gaité pour un montant de 3,4 millions d'euros.

### 22.5. Dotations aux dépréciations et provisions

(K€)	2017	2016
Immobilisations	98	1 537
Actif circulant	315	304
Risques et charges	411	5 476
<b>TOTAL</b>	<b>824</b>	<b>7 317</b>

### 22.6. Autres charges d'exploitation

(K€)	2017	2016
Jetons de présence	1 034	766
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	0	50
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	1 062	1 594
<b>TOTAL</b>	<b>2 096</b>	<b>2 410</b>

## NOTE 23 ◆ PRODUITS FINANCIERS

### 23.1. Produits financiers de participation

(K€)	2017	2016
Remontées de résultat filiales	73 516	159 760
Dividendes	948 519	285 804
Autres	2 991	420
<b>TOTAL</b>	<b>1 025 026</b>	<b>445 984</b>

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement, Financière 5 Malesherbes, Capital 8, SCI Galilée-Défense, Lefoullon et SCI Sept Adenauer.

Les principales distributions perçues en 2017 au titre du résultat 2016 sont :

- ◆ Rodamco Europe Properties BV : 700 millions d'euros (contre 0 euro en 2016) ;
- ◆ Uni-Commerces : 119 millions d'euros ;
- ◆ Rodamco France : 62 millions d'euros ;
- ◆ Unibail-Rodamco Retail Spain SL : 46 millions d'euros.

**23.2. Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé**

(K€)	2017	2016
Produits des prêts aux filiales	273 075	280 758
<b>TOTAL</b>	<b>273 075</b>	<b>280 758</b>

En 2017, les filiales contributrices sont principalement Rodamco Europe France Financing pour 51 millions d'euros, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 33 millions d'euros, GSSM Warsaw Sp zoo pour 22 millions d'euros, Wood Sp zoo pour

19 millions d'euros, Unibail-Rodamco Spain SLU pour 15 millions d'euros, Rodamco Retail Deutschland BV pour 15 millions d'euros et Zlote Tarasy Sp zoo pour 11 millions d'euros.

**23.3. Autres intérêts et produits assimilés**

(K€)	2017	2016
Agios bancaires	15	163
Intérêts sur comptes courants filiales	25 059	25 573
Produits sur <i>caps, floors</i> et <i>swaps</i>	98 456	82 339
Étalement commission sur prêts filiales	3 032	2 727
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	372	372
Intérêts sur valeurs mobilières	(210)	0
Refacturation charges financières aux filiales	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>126 724</b>	<b>111 178</b>

**23.4. Reprises sur dépréciations et transfert de charges**

(K€)	2017	2016
Reprises sur provisions écarts de change	31 893	1 681
Reprise provision sur filiales	19 338	3 239
<b>TOTAL</b>	<b>51 231</b>	<b>4 920</b>

Au cours de l'exercice 2017, des reprises de provision pour écart de conversion actif ont été enregistrées suite aux échéances finales ou anticipées de prêts en couronnes suédoises.

Au 31 décembre 2017, la Société a repris 12,9 millions d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Spain SLU et

1,3 million d'euros sur sa participation dans la société Unibail-Rodamco Real Estate SL. La Société a également repris 5,1 millions d'euros de provision de risque filiale sur la société Unibail-Rodamco Real Estate SL.

**23.5. Différences positives de change**

(K€)	2017	2016
Gain de change CZK	7 994	250
Gain de change DKK	0	3
Gain de change HUF	0	51
Gain de change PLN	14 838	6 921
Gain de change SEK	0	1 609
Gain de change USD	5 093	3 028
<b>TOTAL</b>	<b>27 925</b>	<b>11 862</b>

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2017 sont essentiellement liés à l'échéance de prêts en zlotys polonais et en couronnes tchèques.

## NOTE 24 ◆ CHARGES FINANCIÈRES

## 24.1. Dotations financières

(K€)	2017	2016
<b>Amortissements</b>		
Prime d'émission emprunts obligataires	7 101	8 199
<b>Provisions pour risques</b>		
Risque de change sur prêt	23 815	38 648
<b>Dépréciations et provisions</b>		
Sur titres de participation (dont mali)	5 690	9 928
<b>Charges à répartir</b>		
Frais sur emprunts	8 280	9 664
Frais sur emprunts obligataires convertibles (Ornane)	1 423	1 426
<b>TOTAL</b>	<b>46 309</b>	<b>67 865</b>

Au 31 décembre 2017, des provisions ont été comptabilisées sur les titres de la filiale SCI Gaité Bureaux pour un montant de 3,8 millions d'euros et sur les titres de la filiale G.P.I pour un montant de 1,5 million d'euros.

## 24.2. Intérêts et charges assimilés

(K€)	2017	2016
Agios bancaires	46	63
Commission sur caution et crédits confirmés	18 075	9 072
Intérêts sur emprunts	16 114	17 940
Intérêts sur titre de créance négociable	(4 081)	(1 959)
Intérêts sur emprunts obligataires	239 868	237 070
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	2	58
Intérêts sur comptes courants	2 535	3 697
Intérêts sur obligations remboursables en actions	75	75
Charges sur <i>cap</i> , <i>floor</i> et <i>swap</i> hors Groupe	177 812	149 877
Prime de remboursement sur rachat d'emprunts obligataires	0	69 367
Remontées de résultat filiales	8 284	8 062
<b>TOTAL</b>	<b>458 730</b>	<b>493 322</b>

La variation du poste « Commission sur caution et crédits confirmés » s'explique par des commissions relatives à la ligne de crédit de 6,1 milliards d'euros mise en place afin de pouvoir servir la partie numéraire de l'offre d'achat amicale sur Westfield Corporation pour un montant de 9,2 millions d'euros.

Le poste « Charges sur *cap*, *floor* et *swap* hors Groupe » comprend l'étalement relatif à l'exercice 2017 des soultes liées

aux restructurations de *swaps* de couverture intervenues en 2015 et 2016. Le montant de cet étalement s'élève à 141 millions d'euros pour l'exercice 2017.

Au 31 décembre 2016, le poste « Prime de remboursement sur rachat d'emprunts obligataires » représentait les primes versées suite au rachat d'obligations publiques (EMTN).

## 24.3. Différences négatives de change

(K€)	2017	2016
Perte de change CZK	310	59
Perte de change DKK	12	3
Perte de change HUF	0	251
Perte de change PLN	2 865	16 043
Perte de change SEK	29 534	1 609
Perte de change USD	4 669	2 733
<b>TOTAL</b>	<b>37 390</b>	<b>20 698</b>

Les pertes de change constatées en 2017 sont principalement liées à l'arrivée à l'échéance de prêts en couronnes suédoises et à des *commercial papers* en dollars américains émis et remboursés au cours de l'exercice 2017.

Ces pertes sont compensées par des reprises à hauteur de 31,9 millions d'euros (cf. note 23.4).



**NOTE 25 ◆ RÉSULTAT EXCEPTIONNEL**

(K€)	2017	2016
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels	298 109	0
Plus et moins-values sur cession d'actifs financiers	(50)	121
Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	(18)	249 789
Provisions pour risques	0	0
Autres produits et charges exceptionnels	(235)	698
<b>TOTAL</b>	<b>297 806</b>	<b>250 608</b>

Au 31 décembre 2017, le poste « Plus et moins-values de cession sur actifs corporels » comprend principalement le résultat de la cession de l'ensemble immobilier So Ouest Plaza situé à Levallois-Perret pour un montant global de 298 millions d'euros.

Pour rappel, au 31 décembre 2016, le poste « Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales » comprenait :

- ◆ le résultat de la TUP de la société SAS Investissement 2 pour un montant de 135,9 millions d'euros ;
- ◆ et le résultat de la TUP de la société SCI Wilson (Puteaux) pour un montant de 113,8 millions d'euros.

**NOTE 26 ◆ IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS**

(K€)	2017	2016
Impôt sur les bénéfices	(30 593)	2 951
<b>TOTAL</b>	<b>(30 593)</b>	<b>2 951</b>

En 2017, le montant négatif d'impôt correspond au montant des taxes sur les dividendes (contribution de 3 % sur les dividendes non SIIC versés en numéraire) versées sur la période 2013-2016 et ayant fait l'objet d'une demande de remboursement auprès de l'Administration fiscale.

## NOTE 27 ◆ ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Les conventions conclues entre Unibail-Rodamco SE et les sociétés du Groupe sont conclues à des conditions normales de marché à l'exception des conventions mentionnées ci-après.

Poste du bilan concerné	Parties liées	Nature de la relation avec la partie liée	Solde au bilan avec la partie liée (K€)	Nature de la transaction
<b>Actif</b>				
<b>Autres créances</b>				
	3BORDERS	maison-mère ultime	4 646	compte courant non rémunéré
	ACARMINA	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	CAPITAL 8	maison-mère ultime	300 906	compte courant non rémunéré
	CENTRE COMMERCIAL FRANCILIA	maison-mère ultime	234 264	compte courant non rémunéré
	CNIT DÉVELOPPEMENT	maison-mère ultime	73 070	compte courant non rémunéré
	FINANCIÈRE 5 MALESHERBES	maison-mère ultime	66 203	compte courant non rémunéré
	GAITÉ PARKINGS	maison-mère ultime	3 365	compte courant non rémunéré
	GALILÉE-DÉFENSE	maison-mère ultime	67 853	compte courant non rémunéré
	LEFOULLON	maison-mère ultime	18 983	compte courant non rémunéré
	MALTESE	maison-mère ultime	47 798	compte courant non rémunéré
	MARCEAU BUSSY-SUD	maison-mère ultime	4 905	compte courant non rémunéré
	MONTHERON	maison-mère ultime	1 137	compte courant non rémunéré
	SCI ARIANE-DÉFENSE	maison-mère ultime	158 034	compte courant non rémunéré
	SCI BUREAUX DE LA TOUR CRÉDIT LYONNAIS	maison-mère ultime	16 732	compte courant non rémunéré
	SCI GAITÉ BUREAUX	maison-mère ultime	15 111	compte courant non rémunéré
	SCI LE SEXTANT	maison-mère ultime	6 061	compte courant non rémunéré
	SCI SEPT ADENAUER	maison-mère ultime	33 826	compte courant non rémunéré
	SNC RANDOLI	maison-mère ultime	81 503	compte courant non rémunéré
	TRINITY DÉFENSE	maison-mère ultime	115 049	compte courant non rémunéré
	UR VERSAILLES CHANTIERS	maison-mère ultime	15 896	compte courant non rémunéré
	VILLAGE 8 DÉFENSE	maison-mère ultime	2 057	compte courant non rémunéré
	YETA	maison-mère ultime	5 195	compte courant non rémunéré
<b>Passif</b>				
<b>Emprunts et dettes financières divers</b>				
	AÉROVILLE	maison-mère ultime	5 775	compte courant non rémunéré
	BURES-PALAISEAU	maison-mère ultime	6	compte courant non rémunéré
	HIPOKAMP	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	NOTILIUS	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré

## NOTE 28 ◆ ENGAGEMENTS HORS BILAN

## 28.1. Instruments financiers

(k€)	2017	2016
<b>Instruments financiers</b>		
Swap de taux et de devises	14 501 779	10 384 779
Caps et floors		
◆ achats	18 550 000	18 500 000
◆ ventes	6 200 000	3 200 000
Call Swaptions		
◆ ventes	8 850 000	5 800 000
Option de change		
◆ achats	4 853 390	0
<b>TOTAL</b>	<b>52 955 169</b>	<b>37 884 779</b>

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€)		Notionnel <= 1 an	Notionnel + 1 an
<b>OPÉRATIONS FERMES</b>			
<b>Swap de taux</b>		<b>490 000</b>	<b>13 442 138</b>
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	130 000	3 242 138
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF	0	0
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	360 000	0
Macrocouverture	Prêt TF/Emp TF	0	10 200 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV	0	0
<b>Swap de devises et de taux d'intérêt</b>		<b>0</b>	<b>569 641</b>
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 935 000
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF	USD	200 000
<b>OPÉRATIONS CONDITIONNELLES</b>			
<i>Caps et floors</i>			
	<b>achats</b>	<b>6 200 000</b>	<b>12 350 000</b>
Macrocouverture		6 200 000	12 350 000
Position isolée			
	<b>ventes</b>	<b>3 200 000</b>	<b>3 000 000</b>
Macrocouverture		3 200 000	3 000 000
Position isolée		0	0
<b>OPÉRATIONS OPTIONNELLES</b>			
<i>Call swaptions</i>	<b>ventes</b>	3 000 000	5 850 000
Option de change	<b>achats</b>	USD	5 727 000
		4 853 390	0

Les emprunts contractés par Unibail-Rodamco 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 - 162 millions d'euros.

## 28.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(k€)	2017		2016	
	(en devises)	(€)	(en devises)	(€)
<b>Autres engagements reçus</b>				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		11 927 500		5 615 000
Garanties reçues		22 012		9 589
<b>TOTAL</b>		<b>11 949 512</b>		<b>5 624 589</b>
<b>Autres engagements donnés</b>				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		300 830		63 641
Garanties données en SEK	6 200 000	629 838	5 200 000	544 360
Garanties données en EUR		1 464 006		1 574 830
<b>TOTAL</b>		<b>2 394 674</b>		<b>2 182 831</b>

La variation du poste « Accords de refinancement obtenus », s'explique principalement par l'obtention d'une garantie de financement dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation à hauteur de 6,1 milliards d'euros.

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.

En outre, dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation, un accord de mise en œuvre a été conclu le 12 décembre 2017. Celui-ci interdit certaines actions qui

pourraient être entreprises à la fois par Unibail-Rodamco et par Westfield Corporation avant la finalisation de l'opération. Ces restrictions concernent trois principales catégories : (1) la conduite des affaires en dehors de la gestion courante, (2) les actes qui constitueraient des opérations prohibées, et (3) les actions qui constitueraient une violation des déclarations et garanties.

Dans certaines circonstances, si la Transaction ne devait pas avoir lieu, une indemnité de 150 millions de dollars serait à payer par Unibail-Rodamco SE ou par Westfield Corporation.

## NOTE 29 ♦ OPTIONS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Plan	Période d'exercice <sup>(1)</sup>	Prix de souscription ajusté (€) <sup>(2)</sup>	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options <sup>(2)</sup>	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles <sup>(3)</sup>	
Plan 2010 (n° 6)	2010	du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	718 189	-
	2011	du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 234	566 845	19 930
Plan 2011 (n° 7)	2011	du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
	2012	du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	156 067	484 336	31 799
	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	148 660	352 032	116 374
	2014	du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	190 629	5 738	409 720
Plan 2015 (n° 8)	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	156 625	-	459 235
	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	2 125	-	5 100
	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	90 740	1 913	518 955
Plan 2017 (n° 9)	2017	du 08/03/2021 au 07/03/2024	218,47	611 611	-	41 865	-	569 746
<b>TOTAL</b>			<b>5 300 409</b>	<b>185 620</b>	<b>1 200 117</b>	<b>2 155 053</b>	<b>2 130 859</b>	

(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.

**NOTE 30 ◆ AUTRES INFORMATIONS****30.1. Événements postérieurs à la clôture**

Le 2 janvier 2018, l'établissement stable néerlandais d'Unibail-Rodamco SE a acquis auprès d'une société du Groupe l'ensemble immobilier Stadshart Amstelveen pour un montant global de 543,2 millions d'euros. Cette acquisition intra-groupe a été financée par la mise en place d'un emprunt intra-groupe.

Dans le cadre de l'acquisition de Westfield Corporation, Deutsche Banks et Goldman Sachs se sont engagés à fournir un financement couvrant la partie numéraire de la transaction (incluant les coûts) et les besoins éventuels de refinancement de la dette existante. Un financement d'acquisition de 6,1 milliards d'euros a été signé le 12 janvier 2018. Il a fait l'objet d'une syndication auprès de 29 banques. Le montant total des engagements reçus par les partenaires bancaires du Groupe s'élève à 11,2 milliards d'euros.

**30.2. Titres de la société Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements**

Au 31 décembre 2017, 520 751 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

**30.3. Rémunération du Directoire**

(K€)	2017	2016
Revenu fixe	3 530	3 084
Prime variable	3 472	3 114
Autres avantages <sup>(1)</sup>	1 139	1 075
<b>TOTAL <sup>(2)</sup></b>	<b>8 141</b>	<b>7 273</b>

(1) Principalement véhicules de fonction et système de retraite.

(2) Les montants indiqués correspondent aux périodes durant lesquelles les bénéficiaires étaient membres du Directoire.

En 2017, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 148 750 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance et 9 680 actions de performance.

Au titre des performances 2017, les membres du Directoire recevront en 2018 une rémunération variable globale de 4 030 milliers d'euros, sous réserve de leur approbation par la prochaine Assemblée Générale à venir en 2018.

**30.4. Rémunération du Conseil de Surveillance**

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 1 033 944 euros pour l'année 2017.

**30.5. Effectif 2017**

L'effectif moyen sur l'année 2017 est d'une personne. Au 31 décembre 2017, 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. AUTRES INFORMATIONS

### 5.5.1. INFORMATION SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT ET D'ENCAISSEMENT

#### 5.5.1.1. Information sur les délais de paiement de la société Unibail-Rodamco SE

Article D. 441 I.-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)
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>						
Nombre de factures concernées	50	20	9	2	55	86
Montant total des factures concernées TTC (K€)	458	27	2	1	(20)	10
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0,56 %	0,03 %	0,00 %	0,00 %	(0,02 %)	0,01 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>						
Nombre des factures exclues			0			
Montant total des factures exclues (K€)			0			
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			- Délais contractuels x - Délais légaux			

#### 5.5.1.2. Information sur les délais d'encaissement de la société Unibail-Rodamco SE

Article D. 441 I.-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)
<b>(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT</b>						
Nombre de factures concernées	0	0	4	0	36	40
Montant total des factures concernées TTC (K€)	111	0	(216)	(38)	760	10
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	0,14 %	0,00 %	(0,28 %)	(0,05 %)	0,97 %	0,96 %
<b>(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES</b>						
Nombre des factures exclues			0			
Montant total des factures exclues (K€)			0			
<b>(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)</b>						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			- Délais contractuels x - Délais légaux			

## 5.5.2. INFORMATION SUR LES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES DE LA SOCIÉTÉ UNIBAIL-RODAMCO SE

Situation financière en fin d'exercice (k€)	2017	2016	2015	2014	2013
Capital social	499 283	496 969	493 470	490 292	486 343
Nombre d'actions émises	99 856 676	99 393 785	98 693 942	98 058 347	97 268 576
Nombre d'obligations convertibles en actions	3 184 318	3 218 937	3 225 522	5 194 866	3 459 575
<b>Résultat global des opérations effectives (k€)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	52 684	97 723	82 659	90 002	79 817
Bénéfice social avant impôt, amortissements et provisions	1 220 448	657 816	1 209 728	675 408	787 414
Impôt sur le bénéfice	(30 593)	2 951	14 055	14 781	3 304
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	1 191 830	543 367	1 159 629	1 209 223	774 210
Montant du bénéfice distribué	1 078 452 *	1 018 336	963 079	946 455	871 354
Montant de la distribution exceptionnelle	0	0	0	0	0
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action (€)</b>					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	12,53	6,59	12,11	6,74	8,06
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	11,94	5,47	11,75	12,33	7,96
Dividende versé à chaque action	10,80 *	10,20	9,70	9,60	8,90
Distribution exceptionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Personnel</b>					
Effectif au 31 décembre	1	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (k€)	11 930	5 661	3 939	4 320	3 723
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (k€)	5 676	2 884	2 450	2 714	2 713

\* Soumis à la prochaine Assemblée Générale Mixte prévue en mai 2018 sur la base de 99 856 676 actions au 31/12/2017.



## 5.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2017

### Unibail-Rodamco SE

Exercice clos le 31 décembre 2017

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

À l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco 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 SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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<sup>er</sup> janvier 2017 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, et 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 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.

## Évaluation des immeubles de placement, y compris les immeubles de placement en cours de construction (IPUC)

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2017, les immeubles de placement du Groupe s'élèvent à 38 524 M€. Ils sont valorisés à la juste valeur, à l'exception de certains « immeubles de placement en cours de construction » (IPUC), comptabilisés au coût pour 1 343 M€. La variation de la juste valeur des immeubles de placement enregistrée dans le résultat net de l'exercice est de 1 364 M€.</p> <p>Le portefeuille d'immeubles de placement du Groupe est composé de trois segments : les Centres Commerciaux (32 272 M€), répartis à travers onze pays d'Europe continentale, les Bureaux (3 535 M€) et les Congrès &amp; Expositions (2 717 M€) situés principalement en région parisienne.</p> <p>Comme indiqué dans la note 5.1 des annexes aux comptes consolidés, 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 la norme IFRS 13. Par conséquent, elle dépend fortement du jugement qu'adoptent le management et les évaluateurs indépendants. Les valorisations tiennent compte à la fois des caractéristiques intrinsèques des actifs (contrats en cours, revenus locatifs, état du bien et localisation, perspectives de revenus) et des conditions de marché (taux en vigueur, transactions récentes).</p> <p>Concernant les « immeubles de placement évalués au coût » (IPUC), des facteurs additionnels sont considérés : les coûts de développement projetés, la capacité à louer l'actif, la date estimée de l'achèvement des travaux et la fiabilité de la juste valeur à la date de livraison.</p> <p>La valorisation des immeubles de placement, les tests de dépréciation des immeubles comptabilisés au coût constituent un point clé de l'audit en raison du niveau de jugement requis par cette évaluation et de l'importance de ce poste sur la situation financière consolidée et l'état du résultat global consolidé.</p>	<p>Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation mis en place par le management du Groupe. Nous avons aussi apprécié la compétence et l'indépendance des experts évaluateurs mandatés. Nous avons également analysé la pertinence de la méthodologie de valorisation utilisée par les experts et le périmètre d'actifs faisant l'objet de ces expertises.</p> <p>Nous avons participé, avec nos experts en évaluation immobilière, à des réunions avec chacun des évaluateurs externes mandatés par le Groupe. Lors de ces réunions les valorisations des actifs et les paramètres clés retenus ont fait l'objet d'une revue critique. Nous avons réalisé des procédures analytiques par comparaison entre 2016 et 2017 à partir des expertises et des paramètres retenus que nous avons confrontés à notre compréhension du marché immobilier des différents pays et l'examen de données externes, d'études de marché publiées et d'informations spécifiques à chaque actif. Nous avons réalisé des travaux complémentaires sur les évaluations de certains actifs et, lorsque cela était approprié, nous avons obtenu le concours de nos experts pour revoir la variation de valeur du patrimoine. Nous avons concentré notre travail sur les actifs les plus significatifs en termes de valeur et ceux sur lesquels les variations des paramètres utilisés ou de valorisation présentent un écart significatif par rapport aux données de marché. Ces procédures nous ont permis d'évaluer le caractère raisonnable des valorisations retenues par le Groupe.</p> <p>Pour les IPUC comptabilisés au coût, nous avons échangé avec les Directeurs de Développement et responsables en charge des projets pour apprécier la validité des données et des hypothèses utilisées par le Groupe pour réaliser ses tests de dépréciation. Nous avons porté une attention particulière aux définitions des frais engagés, des coûts estimés jusqu'à l'achèvement et avons analysé la détermination des risques liés aux projets et le degré d'exposition à ces risques. Ces procédures ont été menées soit par les équipes centrales soit par les équipes d'audit locales sur la base de nos instructions.</p> <p>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 états financiers consolidés.</p>

## Évaluation de la dette financière et des instruments dérivés liés

Risques identifiés	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2017, la dette financière d'Unibail-Rodamco s'élève à 16 567 M€. Elle inclut des Obligations à option de Remboursement Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES) classées en instruments de la dette et comptabilisées sur option à la juste valeur par résultat pour un montant total de 1 020 M€.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 7 des annexes aux comptes consolidés, le Groupe a recours à des instruments dérivés, principalement des <i>swaps</i> et <i>caps</i> sur taux d'intérêts et des <i>swaps</i> sur devises, pour couvrir son exposition de taux d'intérêts et de change relative à son endettement. Ces instruments dérivés, pour lesquels la société n'a pas appliqué la comptabilité de couverture, sont comptabilisés à la juste valeur par résultat et représentent au bilan des montants de 231 M€ (à l'actif) et 316 M€ (au passif).</p> <p>Au cours de l'exercice, le Groupe a comptabilisé un coût de l'endettement net de 228 M€ et une variation de juste valeur des ORNANES et des instruments dérivés de - 0,2 M€ (hors intérêts courus). Ce portefeuille de dettes et de dérivés détermine le ratio d'endettement du Groupe, son niveau de liquidité, ses engagements financiers (<i>covenants</i>) et son coût de financement.</p> <p>La dette financière et les instruments dérivés liés sont considérés 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 valeur de marché des ORNANES et des dérivés sur l'état du résultat global consolidé.</p>	<p>Nous avons obtenu et analysé un échantillon représentatif de contrats d'emprunts pour prendre connaissance de leurs termes et conditions et avons vérifié l'enregistrement dans les comptes consolidés conformément à leurs caractéristiques contractuelles et aux options comptables retenues par le Groupe. Nous avons aussi effectué des procédures analytiques sur les charges financières.</p> <p>Le montant de la dette en principal a été rapproché par le biais de la confirmation pour une sélection de tiers. La valeur comptable des ORNANES a été rapprochée de leur prix de marché.</p> <p>Nous avons analysé le profil de maturité de la dette financière du Groupe et nous nous sommes assurés que les dettes financières dont le règlement est prévu dans les douze prochains mois suivant la date d'arrêté étaient bien classées en dettes courantes.</p> <p>Lorsque des <i>covenants</i> ont été identifiés, nous avons étudié les calculs de la Direction afin d'en valider la conformité avec les contrats. Nous avons rapproché les caractéristiques d'une sélection représentative d'instruments dérivés directement avec les contreparties et avons mis en oeuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions comptables.</p> <p>Nous avons vérifié le contrôle exercé par le management sur le processus de valorisation d'instruments dérivés. Pour un échantillon représentatif d'instruments dérivés, nous avons revu les valorisations retenues par le Groupe en procédant, avec l'aide de nos experts, à des valorisations indépendantes.</p> <p>Nous avons vérifié que les charges financières sont correctement réparties entre charges récurrentes ou non-récurrentes dans le résultat sectoriel.</p> <p>Enfin, nous nous sommes assurés du caractère approprié des informations présentées dans les notes annexes aux états financiers consolidés.</p>

## VÉRIFICATION DES INFORMATIONS RELATIVES AU GROUPE DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les 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 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 2017, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la treizième 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-troisième 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, et 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 et de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018

Les Commissaires aux comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**  
Pascal Colin

**ERNST & YOUNG Audit**  
Jean-Yves Jégourel

## 5.7. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2017

### Unibail-Rodamco SE

Exercice clos le 31 décembre 2017

#### Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

À l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco 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 SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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<sup>er</sup> janvier 2017 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 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.

### ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION

#### Risques identifiés

Au 31 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE détient 10 403 millions d'euros de titres de participation.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure à la valeur d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 1.2.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'inventaire est déterminée par rapport à la valeur d'utilité des titres de participation qui prend en compte les plus-values latentes sur les actifs et les immeubles de placement détenus par chaque filiale.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation est fondée sur la juste valeur des immeubles de placement détenus par les filiales et nécessite ainsi des hypothèses et des estimations de la part de la Direction.

L'évaluation des immeubles de placement est réalisée par des experts indépendants, et prend en considération les données locatives et les taux de rendement et les transactions du marché immobilier.

En conséquence, l'évaluation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit du fait de l'importance des montants dans les comptes annuels et de l'importance des estimations associées à la détermination de leur valeur d'utilité.

### Notre réponse :

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.

Nous avons examiné les calculs de l'actif net réévalué qui prend en compte : le pourcentage de détention, la situation nette ainsi que les plus-values latentes sur les immeubles de placement et autres actifs.

Concernant les plus-values latentes, nous avons examiné la concordance entre la juste valeur des actifs sous-jacents avec les rapports d'expertise. Nos procédures sur la juste valeur des actifs sous-jacents ont principalement consisté à :

- ◆ tenir des réunions d'échanges approfondis avec les experts indépendants en présence de nos experts en évaluation immobilière ;
- ◆ examiner le caractère approprié des données et hypothèses opérationnelles retenues ;
- ◆ réaliser une analyse comparative des hypothèses de marché (taux de rendement, valeurs locatives, etc.) retenues avec les données issues des transactions comparables.

Nous avons également étudié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe aux comptes annuels en ce qui concerne ces éléments.

## COMPTABILISATION DE LA DETTE FINANCIÈRE ET DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

### Risques identifiés

Au 31 décembre 2017, Unibail-Rodamco SE a une dette financière d'un montant total de 15 670 millions d'euros, détaillée dans la note 15 de l'annexe aux comptes annuels.

La Société utilise des instruments dérivés, principalement des *swaps* de taux et de devises, ainsi que des *caps*, afin de se couvrir contre les variations de taux d'intérêts et des cours de change. Le portefeuille des instruments dérivés est présenté dans la note 28.1 « Instruments financiers » de l'annexe aux comptes annuels.

Sur la base de ce portefeuille de dettes financières et d'instruments dérivés, la Société calcule son ratio d'endettement, de liquidité, le respect de ses engagements financiers (*covenants*) et le coût de sa dette.

Durant l'exercice, la Société a restructuré une partie de son portefeuille d'instruments dérivés de couverture comme indiqué dans la note 2.1 « Principaux événements 2017 » de l'annexe.

La dette financière et les instruments dérivés sont considérés 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 dérivés présentées dans les notes 6, 16 et 24 de l'annexe aux comptes annuels.

### Notre réponse

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 effectué des procédures de confirmation directe auprès des tiers par sondages pour confirmer la valeur comptable des dettes financières.

Lorsque des *covenants* ont été identifiés, nous avons étudié les calculs de la Direction afin d'en valider la conformité avec les contrats.

Nous avons effectué des procédures de confirmation directe de contreparties d'un échantillon représentatif d'instruments dérivés et avons mis en oeuvre des procédures pour examiner l'exhaustivité des positions relatives aux dérivés présentées en engagements hors bilan.

Nous avons examiné le portefeuille d'instruments de dérivés de la Société et nous avons analysé leur correct classement (couverture ou position ouverte isolée). En particulier, avec l'aide de nos experts en instruments financiers, nous avons étudié les opérations de restructuration du portefeuille de dérivés et la conformité des traitements comptables appliqués.

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 dérivés.

## VÉRIFICATION DU RAPPORT DE GESTION ET DES AUTRES DOCUMENTS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### 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 aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 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 2017, le cabinet DELOITTE & ASSOCIÉS était dans la treizième 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-troisième 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 un rapport au Comité d'Audit 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018  
Les Commissaires aux comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**  
Pascal Colin

**ERNST & YOUNG Audit**  
Jean-Yves Jégourel

## 5.8. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

### Unibail-Rodamco SE

Société Européenne  
7, place du Chancelier-Adenauer  
75016 PARIS

### Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

À l'Assemblée Générale de la société Unibail-Rodamco SE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles et les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article R. 225-58 du Code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 27 mars 2018  
Les Commissaires aux comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**  
Pascal Colin

**ERNST & YOUNG Audit**  
Jean-Yves Jégourel





# FACTEURS DE RISQUE ET CONTRÔLE INTERNE

<b>6.1.</b>	<b>GESTION DES RISQUES</b>	<b>345</b>	<b>6.3.</b>	<b>TRANSFERT DES RISQUES VERS LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE</b>	<b>361</b>
6.1.1.	Politique et organisation de la gestion des risques	345			
6.1.2.	Comité des risques Groupe	346			
6.1.3.	Dispositif de contrôle interne	347			
<b>6.2.</b>	<b>PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE RÉDUCTION</b>	<b>348</b>			
6.2.1.	Risques propres au secteur immobilier	350			
6.2.2.	Risques propres à l'environnement externe	350			
6.2.3.	Risques opérationnels propres aux activités	353			



## 6.1. GESTION DES RISQUES

### 6.1.1. POLITIQUE ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES

La politique de gestion des risques d'Unibail-Rodamco a pour objet de :

- ◆ **sécuriser la prise de décision et la mise en œuvre des politiques ;**
- ◆ **créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe** (cette politique sert à identifier et analyser les principales menaces auxquelles le Groupe est exposé afin d'anticiper les risques) ;
- ◆ **encourager l'homogénéité des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ;**
- ◆ **rassembler ses collaborateurs autour d'une vision commune en matière de gestion des risques.**

La structure d'Unibail-Rodamco peut se définir comme une organisation matricielle comprenant sept régions (France, Pays nordiques, Benelux, Europe centrale, Espagne, Autriche et Allemagne) et un *Corporate Centre* organisé autour de cinq fonctions de Développeur, d'Investisseur, d'Opérateur, des Ressources et du Financement. Les décisions sont prises dans la plupart des cas *via* des comités et de manière collégiale. La séparation des tâches au sein d'Unibail-Rodamco repose sur la distinction des fonctions d'exécution et de contrôle. Unibail-Rodamco n'externalise pas d'activité stratégique, à l'exception de certaines fonctions de son système d'information.

Au sein de ses sept régions, Unibail-Rodamco exerce les principales activités suivantes : investissement et désinvestissement, gestion d'actifs, gestion opérationnelle (dont la gestion locataire et la gestion immobilière), construction, rénovation et la gestion des centres de congrès & expositions. Ces activités sont décrites ci-après.



#### Investissement et développement

L'investissement est l'un des processus clés d'Unibail-Rodamco : il s'agit de la première étape de la chaîne de création de valeur. Cette étape débute par la recherche d'acquisitions, 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 identifié, un investissement suit un processus rigoureux en plusieurs étapes avant l'approbation de l'opération afin qu'elle soit conforme à la stratégie d'investissement d'Unibail-Rodamco.

S'agissant du développement de nouveaux ensembles immobiliers, chaque région dispose de son propre département Développement en charge des projets de développement en collaboration avec le *Corporate Centre*. Les modalités de prise de décision sont similaires à celles mentionnées plus haut. La

construction est réalisée (préparation des appels d'offres, appels à propositions, sélection des constructeurs, etc.) sous la responsabilité du Directeur des grands travaux et des Directeurs généraux régionaux. La construction est réalisée par des sociétés de construction expérimentées qui sont gérées et contrôlées par des maîtres d'œuvre externes.

#### Gestion d'actifs

Sous la responsabilité du Directeur général et des équipes opérationnelles locales, l'activité de gestion d'actifs vise à valoriser le portefeuille d'actifs immobiliers d'Unibail-Rodamco et à définir une stratégie propre à chaque actif (plan à cinq ans). En accord avec les modalités contractuelles, le département Comptabilité assure la facturation et le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

## Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle se concentre essentiellement sur la location immobilière, la mise en œuvre/le suivi du plan à cinq ans et la gestion immobilière, incluant la sécurité et la maintenance technique (gestion des biens). Cette dernière fonction est principalement exercée par des spécialistes réputés et extérieurs au Groupe. Ils sont répartis par équipes au sein de chaque site et contrôlés par le département PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable).

## Construction et rénovation

Ce pôle exerce les fonctions suivantes :

- ◆ contrôle des coûts de construction et gestion des contrats ;
- ◆ établissement de la politique de développement durable du Groupe ;
- ◆ sélection et contrôle des entreprises de construction et de rénovation ;
- ◆ supervision de la construction jusqu'à l'inauguration.

## Gestion des centres d'exposition

L'activité de Gestion des centres d'exposition consiste notamment à louer des mètres carrés du portefeuille de centres d'expositions d'Unibail-Rodamco à des organisateurs d'expositions et à vendre des prestations dites obligatoires (installations techniques, électriques) et des prestations accessoires (parkings, connexion Wifi).

## Désinvestissement

Le département Investissements est responsable du processus de création de valeur et 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. Cette décision dépend de l'évolution du marché et de la valeur créée par le processus Unibail-Rodamco

En cas de cession, un processus très structuré est appliqué afin de fournir aux acquéreurs potentiels les informations les plus exhaustives et précises possibles (audit plus approfondi ou *data room*) afin d'optimiser le prix de vente et de minimiser les garanties à apporter.

La structure organisationnelle repose également sur un système de délégations de rôles et de responsabilités aux managers. Cette structure est complétée par des comités internes au sein desquels les décisions sont prises sur la base d'une analyse des risques.

## 6.1.2. COMITÉ DES RISQUES GROUPE

Le Comité des Risques Groupe est composé de la Directrice générale Fonctions Centrales (Présidente), du Directeur général Finance, du Directeur général adjoint Finance et de Directeurs Groupe en charge :

- ◆ de la construction ;
- ◆ de l'ingénierie immobilière et du développement durable ;
- ◆ de la Direction Juridique ;
- ◆ de l'organisation et des ressources humaines ;
- ◆ des assurances ;
- ◆ des technologies de l'information ;
- ◆ de l'audit interne et de la conformité.

Le comité veille à aligner la manière de gérer les risques (gestion opérationnelle, développement, gestion immobilière, finance, ressources humaines, etc.) au sein des différentes activités à travers le Groupe. Il a pour responsabilité principale de superviser et d'approuver la cartographie des risques au niveau du Groupe et les mesures de réduction des risques. Il assiste le Directoire dans les tâches suivantes :

- ◆ veiller à ce que l'ensemble des équipes de gestion 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 ;
- ◆ veiller, en collaboration avec le Directoire et/ou les autres comités internes, le cas échéant, à ce que les risques soient contrôlés : risque stratégique, financier, de crédit, du marché immobilier, de liquidité, de sécurité, de gestion immobilière, risque informatique, juridique, réglementaire, réputationnel et autres ;
- ◆ veiller à une répartition adéquate et aussi claire que possible des responsabilités de chaque gestionnaire de risques, et réaliser une analyse des écarts et des contrôles réguliers afin de garantir une couverture optimale des expositions aux risques ;
- ◆ informer rapidement le Directoire des risques émergents ;
- ◆ conjointement avec le Directoire, approuver la politique de gestion des risques du Groupe.

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 ;
- ◆ remet des informations à l'équipe dirigeante au sujet de l'appétence et de la tolérance au risque d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ 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 de la Société,
  - les normes et la méthodologie adoptées afin d'évaluer ces risques,
  - les mesures de réduction des risques (règles et principes de management des risques),
  - programmes de formation, de sensibilisation ou d'information.

Les missions et le plan d'action de ce comité sont présentés chaque année au Directoire et au Comité d'Audit ainsi qu'au Conseil de Surveillance (CS).

L'organisation et la gouvernance de la gestion des risques du Groupe ont été contrôlées par KPMG en 2016. KPMG a conclu dans son rapport à l'ancrage d'une **forte culture de sensibilisation et de réduction du risque au sein d'Unibail-Rodamco**. La principale recommandation a été de documenter davantage le système de gestion des risques. De ce fait, le Groupe a décidé de renforcer sa structure organisationnelle de gestion des risques en adoptant des critères d'évaluation du degré de criticité et de maîtrise des principaux risques par la création de fiches de risques et par l'élaboration d'un plan d'action. La responsabilité de chaque risque est assurée par le propriétaire du risque. Cette approche opérationnelle d'évaluation des risques a été discutée en Comité d'Audit et présentée au CS du 7 décembre 2016.

Le Comité des Risques Groupe s'est réuni à six reprises en 2017. Ses principales réalisations ont été :

- ◆ la revue de la cartographie des risques clé ;
- ◆ l'examen des fiches de risque dans lesquelles les sous-risques sont identifiés et évalués ;
- ◆ l'examen de chaque plan d'action.

En 2018, le Comité des Risques Groupe examinera toutes les fiches de risque et les plans d'action y afférents en collaboration avec les propriétaires des risques. Les fiches de risque feront l'objet de discussions avec le Comité d'Audit, en présence des propriétaires des risques. Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne suit.

### 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. Ce dispositif repose sur un ensemble d'éléments permettant de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- ◆ mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- ◆ protection du patrimoine ;
- ◆ fiabilité des informations financières ;
- ◆ conformité aux lois, réglementations et directives internes d'Unibail-Rodamco.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi sous l'égide de l'AMF et repose sur :

- ◆ un référentiel de procédures standardisées ;
- ◆ la responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- ◆ la collégialité dans le processus de prise de décision (opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction) ;

- ◆ la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

L'environnement de contrôle du Groupe comprend un manuel (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 double rattachement hiérarchique au niveau du Groupe et des régions ;
- ◆ de l'organisation de la gouvernance au niveau d'Unibail-Rodamco SE et de ses filiales ;
- ◆ d'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes en ce qui concerne les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation et les fonctions supports finance et ressources humaines notamment ;
- ◆ d'un Code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les titres de la Société ;
- ◆ d'un programme de lutte Anti-Corruption.

En complément du Compliance Book, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- ◆ des descriptions de fonctions et un système d'évaluation par objectifs applicables au sein du Groupe ;
- ◆ un ensemble de délégations de pouvoirs et de responsabilités documentées, portant sur la totalité des activités du Groupe ;
- ◆ des procédures spécifiques applicables au niveau du Groupe ou dans les différentes régions dans lesquelles le Groupe est présent ;
- ◆ des instructions et consignes moins formelles, mais faisant partie intégrale du dispositif de contrôle interne.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de trois personnes qui réalisent de façon périodique des missions dans toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le CS.

À la demande du Président du Directoire ou du Président du Comité d'Audit du Groupe, la Direction de l'Audit Interne du Groupe peut être amenée à conduire des missions flash permettant de répondre rapidement à un besoin urgent de contrôle et/ou de traitement d'un nouveau risque ou d'un dysfonctionnement. Les rapports d'audit sont transmis au Directoire et à chaque Direction concernée, tandis qu'une synthèse des travaux d'audit est communiquée chaque trimestre au Comité d'Audit du Groupe.

La Charte de l'audit interne d'Unibail-Rodamco définit les missions de l'audit interne. Afin de garantir son indépendance, la Direction de l'Audit Interne est directement rattachée au Président du Directoire et au Président du Comité d'Audit du Groupe.

Les principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne sont décrits ci-dessous.



## 6.2. PRINCIPAUX RISQUES ET MESURES DE RÉDUCTION

Nous tenons à informer les lecteurs que les facteurs de risque abordés dans la présente section ne sont pas exhaustifs et qu'il pourrait y avoir d'autres risques, totalement ou partiellement inconnus et/ou dont la survenance n'était pas envisagée à la date du dépôt du présent rapport annuel, de nature à avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière et/ou ses résultats.

La cartographique des risques du Groupe comporte 19 risques clés, 13 étant jugés prioritaires et 6 étant classés en « autres risques ».

	Risques propres au secteur immobilier	Risques propres à l'environnement externe	Risques opérationnels propres aux activités
<b>Risques prioritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Marché immobilier, comportement du consommateur, obsolescence des actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fiscalité</li> <li>◆ Accès au financement, taux d'intérêt, contreparties et marchés de capitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fusions-acquisitions</li> <li>◆ Développement et construction</li> <li>◆ Commercialisation</li> <li>◆ Hygiène et sécurité</li> <li>◆ Terrorisme</li> <li>◆ Pannes informatiques et cybercriminalité</li> <li>◆ Corruption</li> <li>◆ Recrutement et fidélisation des collaborateurs</li> <li>◆ Plan de succession et personnes clés</li> <li>◆ Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives</li> </ul>
<b>Autres risques</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Éclatement de la zone euro</li> <li>◆ Défaillance d'un pays</li> <li>◆ Instabilité politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité</li> <li>◆ Fraude</li> <li>◆ Gestion des compétences</li> </ul>

Ces différents risques et les mesures de réduction des risques critiques sont détaillés ci-après.

### RISQUES PRIORITAIRES PROPRES AU SECTEUR IMMOBILIER

Risque	Facteur de risque	Mesures de réduction	Informations supplémentaires
<b>Marché immobilier, Comportement du consommateur, Obsolescence des actifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nos activités sont exposées à des aléas, dont la nature cyclique du secteur.</li> <li>◆ Les changements soudains de l'environnement économique, financier, réglementaire, géopolitique, politique, social, sanitaire et/ou écologique peuvent avoir un impact significatif sur les résultats et/ou la valeur des actifs du Groupe.</li> <li>◆ Le commerce en ligne peut également affecter les ventes des centres commerciaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Réalisation régulière d'enquêtes sociales et de satisfaction afin d'anticiper les évolutions comportementales et la demande des clients.</li> <li>◆ Programmes de fidélisation et activités événementielles dans les centres commerciaux afin d'améliorer l'expérience « shopping » du client.</li> <li>◆ Adaptation de l'offre commerciale afin de proposer des enseignes attractives avec des concepts plus innovants que ceux du commerce en ligne.</li> <li>◆ Base de données clients pour collecter les données des visiteurs et leur mode de consommation.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.1.1.

### RISQUES PRIORITAIRES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Risque	Facteur de risque	Mesures de réduction	Informations supplémentaires
<b>Fiscalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Existence de régimes fiscaux spécifiques destinés aux investisseurs immobiliers en France, en Espagne et aux Pays-Bas qui leur permettent d'optimiser leur fiscalité.</li> <li>◆ Les obligations réglementaires doivent être respectées afin d'éviter de perdre les avantages procurés par ces systèmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les régimes fiscaux sont contrôlés rigoureusement par le département fiscal du Groupe.</li> <li>◆ Les obligations fiscales sont régulièrement contrôlées.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.2.1.
<b>Accès au financement, taux d'intérêt, contreparties et marchés de capitaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Exposition aux risques de marché (fluctuations des taux d'intérêt).</li> <li>◆ Capacité à obtenir des financements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Contrôle de la sensibilité aux taux d'intérêt et de l'exposition aux risques de liquidité et de contrepartie.</li> <li>◆ Décision prise par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.2.2.

RISQUES PRIORITAIRES OPÉRATIONNELS PROPRES AUX ACTIVITÉS

Risque	Facteur de risque	Mesures de réduction	Informations supplémentaires
<b>Fusions-acquisitions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La rentabilité des investissements et des désinvestissements des actifs dépend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des conditions du marché ;</li> <li>• de la fiscalité ;</li> <li>• de la qualité des actifs ;</li> <li>• de la documentation juridique et réglementaire.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analyse de risques standardisée et procédure complète de due diligence.</li> <li>◆ Le processus de prise de décision est collégial et inclut les membres du Directoire.</li> <li>◆ Centralisation de la documentation réglementaire et juridique des actifs afin d'organiser les <i>data rooms</i>.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.1.
<b>Développement et construction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les projets de développement dépendent de l'agrément des autorités.</li> <li>◆ Retard potentiel de construction et dépassement des coûts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Standardisation des processus de développement et de construction.</li> <li>◆ Sélection de constructeurs réputés.</li> <li>◆ Mise en place d'appels d'offres.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.2.
<b>Commercialisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Solvabilité des locataires.</li> <li>◆ Défaut de paiement.</li> <li>◆ Contentieux et litiges.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Processus décisionnel collégial dans la sélection des locataires.</li> <li>◆ Analyse de la solvabilité des nouveaux locataires.</li> <li>◆ Suivi étroit des loyers impayés.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.3.
<b>Hygiène et sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conformité avec les réglementations locales en matière environnementale et sanitaire.</li> <li>◆ L'hygiène et la sécurité des personnes et des biens sont exposées à des incidents tels que les incendies, fuites d'eaux, défauts de construction, catastrophes naturelles (changement climatique, crises sanitaires ou écologiques, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Existence d'un système de gestion des risques et de contrôles et d'évaluations annuels par des bureaux de contrôle.</li> <li>◆ Existence d'une procédure de réduction des risques environnementaux et sanitaires.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.4.
<b>Terrorisme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conséquences graves d'une attaque terroriste sur les personnes et les biens.</li> <li>◆ Exposition des actifs aux actes de terrorisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Adoption d'une politique et de principes directeurs.</li> <li>◆ Mise en œuvre de solutions techniques afin de renforcer la sécurité.</li> <li>◆ Sensibilisation et formation à l'attention du personnel des locataires.</li> <li>◆ Coopération étroite avec les autorités de police.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.5.
<b>Pannes informatiques et cybercriminalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Panne informatique, interruption de services ou violation de la sécurité.</li> <li>◆ Perte de données.</li> <li>◆ Coûts élevés de récupération et de vérification des informations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mesures de réduction régulièrement passées en revue et renforcées.</li> <li>◆ Test annuel du plan de reprise informatique.</li> <li>◆ Politique en matière d'assurance des risques de cybercriminalité.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.6.
<b>Corruption</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risque de corruption dans le secteur immobilier et/ou dans les pays où le Groupe opère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le Code d'éthique contient une section sur la corruption.</li> <li>◆ Mise en place d'un programme de lutte contre la corruption en 2017.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.11.
<b>Recrutement et fidélisation des collaborateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ressources insuffisantes et inadéquates.</li> <li>◆ Faible implication et faible motivation des employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Définition des besoins et de la taille des équipes <i>via</i> des comparatifs internes.</li> <li>◆ Évaluation à 360° de chaque employé, Politique de Rémunération, enquête sur l'implication des employés.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.7.
<b>Plan de succession et personnes clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Poursuite des activités.</li> <li>◆ Perte de compétences clés.</li> <li>◆ Perte de confiance des employés et investisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Plan de succession des fonctions les plus essentielles.</li> <li>◆ Documentation détaillée des procédures, existence d'une GRC et d'un outil de gestion des connaissances.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.8.
<b>Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manque de fiabilité des prévisions et/ou erreurs comptables.</li> <li>◆ Avertissement sur résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procédures comptables gérées par les équipes locales et du siège.</li> <li>◆ États financiers audités par les Commissaires aux comptes.</li> </ul>	Plus de détails à la section 6.2.3.10.

## 6.2.1. RISQUES PROPRES AU SECTEUR IMMOBILIER

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, et dans la gestion de sites de congrès & expositions et dans les services associés.

Au-delà des facteurs de risque propres à chaque classe d'actifs, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques liés en particulier à la nature cyclique du secteur. La

stratégie et les politiques mises en œuvre visent à limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement géopolitique, politique, social, économique (y compris le comportement des consommateurs), financier, monétaire, réglementaire, géopolitique, social (y compris en matière de commerce en ligne) sanitaire et/ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe, sur les chiffres d'affaires des centres commerciaux, sur la valeur de ses actifs, sur ses résultats, sur sa politique de distribution de dividendes, sur ses projets de développement et/ou sur ses investissements/cessions.

### 6.2.1.1. Marché immobilier, comportement du consommateur, obsolescence des actifs

#### Facteurs de risque

- ◆ Une dégradation à long terme de la conjoncture économique et ses implications sur le marché locatif et/ou les investissements peut nuire fortement au volume d'activité du Groupe, à la valeur de ses actifs, ses résultats et sa stratégie d'investissement et de développement.
- ◆ La valeur des actifs du Groupe est évaluée à l'aide de la méthode de la juste valeur. Elle 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, à son profil et/ou à ses résultats.
- ◆ Les revenus locatifs de certains actifs immobiliers de la Société étant dépendants de grandes enseignes, ils sont exposés à un risque de baisse significative en cas de résiliation ou de non-reconduction de leur bail et/ou du manque d'attractivité de leur emplacement et/ou d'une consolidation du secteur de la distribution.

#### Mesures de réduction

Les mesures adoptées par le Groupe pour atténuer ces risques sont pilotées par le Directeur Groupe du Marketing en collaboration avec le Directeur Groupe du produit "Centres Commerciaux" :

- ◆ la réalisation d'enquêtes sociales et de satisfaction régulièrement, notamment par le biais du laboratoire de l'innovation du Groupe et d'un programme d'accompagnement de quatre mois permettant aux jeunes entreprises d'accélérer leurs activités afin d'anticiper l'évolution des comportements des consommateurs et de la demande ;
- ◆ la collecte de données des visiteurs pour mieux connaître leur besoin et préférences ;
- ◆ des programmes de fidélité et des événements dans les centres commerciaux pour améliorer l'expérience client et leur offrir une expérience divertissante par :
  - la *Dining Experience*, une zone dédiée à la restauration,
  - une politique 4 étoiles afin d'assurer aux clients des services haut de gamme,
  - la *Designer Gallery*, une galerie qui regroupe et met en lumière de manière permanente au moins 15 marques issues de jeunes créateurs contemporains et ambitieux proposant des services exclusifs lors d'événements uniques ;
- ◆ un renouvellement continu de l'offre commerciale afin de toujours proposer les enseignes les plus attractives possible avec des concepts peu affectés par le commerce en ligne ;
- ◆ des services liés au commerce en ligne pour répondre à cette nouvelle tendance, tels que Click&Collect, ou la location d'emplacements à des commerçants en ligne ou encore le recours aux nouveaux canaux de communication ;
- ◆ Enfin, le Groupe œuvre constamment à l'amélioration de ses centres commerciaux, notamment en agrandissant ou en rénovant ses actifs et en recrutant des prestataires de services d'excellence.

## 6.2.2. RISQUES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

### 6.2.2.1. Fiscalité

#### Facteurs de risque

- ◆ Le Groupe est soumis au régime fiscal des pays dans lesquels il opère. Dans certains pays, un régime fiscal spécifique existe pour les sociétés immobilières résultant en une moindre taxation globale pour le Groupe. Le principe de ces régimes réside dans l'obligation de distribution de la majeure partie des revenus, ceux-ci devenant taxables au niveau des actionnaires. En optant pour ces types de régimes, le Groupe s'oblige à respecter les conditions spécifiques de chacun d'entre eux.
- ◆ Dans tous les pays où le Groupe opère, le Groupe et ses filiales sont exposés aux éventuelles modifications des règles fiscales qui peuvent avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

#### Mesures de réduction

- ◆ Un processus de gestion continue est en place au sein d'Unibail-Rodamco pour vérifier que le Groupe se conforme aux exigences des régimes fiscaux.
- ◆ Le Groupe est membre de fédérations nationales et internationales impliquées dans le suivi des projets potentiels de modifications fiscales, permettant d'avoir un accès constant aux plus récentes propositions de changement.
- ◆ Les problématiques fiscales font l'objet d'un suivi attentif par un Comité fiscal interne et par le Comité d'Audit. Le département fiscal suit les évolutions avec des juristes experts indépendants dans chaque pays où le Groupe opère.

## 6.2.2.2. Risques liés à l'accès au financement, aux taux d'intérêt, aux contreparties et aux marchés de capitaux

### ◆ Risques de marché

#### Facteurs de risque

Du fait de ses activités, le Groupe est exposé à des risques de marché qui peuvent occasionner des pertes en raison des fluctuations des taux d'intérêt et/ou des taux de change.

Le Groupe est notamment exposé :

- ◆ au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer ses investissements. Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt pourrait :
  - avoir un effet défavorable significatif sur les résultats du Groupe. Bien qu'une partie de l'exposition du Groupe aux taux variables soit couverte par des instruments dérivés, ces instruments de couverture pourraient ne pas couvrir ce risque en totalité,
  - affecter la valorisation des contrats dérivés ;
- ◆ au risque de change en dehors de la zone euro dont les variations peuvent affecter :
  - la valeur des actifs, des loyers et des revenus perçus dans ces pays,
  - la valeur des charges opérationnelles et financières, lorsqu'ils sont convertis en euros,
  - les résultats et/ou le bilan du Groupe.
- ◆ Le recours à des financements sur les marchés internationaux expose le Groupe à l'application de réglementations extraterritoriales liées à l'utilisation de ces financements. Ces réglementations internationales sont susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.
- ◆ Le risque de change est géré par le département Trésorerie Groupe qui contrôle de manière périodique l'évolution de ce risque.
- ◆ L'utilisation de produits dérivés et de dettes en devises permet de couvrir une partie de ce risque de change. Il est possible que ces instruments n'assurent pas une couverture parfaite des actifs ou activités sous-jacentes et, de ce fait, des mouvements de taux de change et/ou de taux d'intérêt peuvent avoir un impact sur les flux de trésorerie, les résultats et/ou le bilan du Groupe.
- ◆ Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives. Les stratégies de couverture et les expositions résiduelles aux taux d'intérêt et aux taux de change sont décrites dans le paragraphe « Gestion des risques de marché » des Ressources Financières, dans le rapport de gestion.
- ◆ 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 ;
  - 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.

#### Mesures de réduction

- ◆ Les évolutions des taux d'intérêt et des taux de change sont surveillées par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique définie par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe.
- ◆ Le Comité de Gestion Actif/Passif se compose de six membres, dont trois membres du Directoire (le Président, le Directeur général Finance et son Directeur adjoint).
- ◆ Le département Trésorerie Groupe adresse régulièrement à chaque membre un rapport complet sur la position de taux d'intérêt du Groupe, les prévisions de liquidité, l'état des *covenants*, la disponibilité des lignes de crédit du Groupe, les propositions d'opérations de (re)financement ou de couverture (le cas échéant), les informations détaillées sur les activités ou opérations de (re)financement (opérations de couverture, programmes de rachat d'actions...). L'exposition de change est également passée en revue de manière ponctuelle.
- ◆ Les règles de négociation de marché que le Groupe applique aux activités et aux opérations de couverture portant sur les actions Unibail-Rodamco et ses règles de contrôle des transactions sont formalisées pour garantir la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.
- ◆ Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives.

Voir détails à la section 4.5.

### ◆ Risques de liquidité

#### Facteurs de risque

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.

Des événements tels que :

- ◆ la perturbation des marchés d'actions ou d'obligations ;
  - ◆ la contraction des capacités de prêt des banques ;
  - ◆ des évolutions affectant le marché de l'immobilier ou de désintérêt des investisseurs pour les entreprises immobilières ;
  - ◆ la baisse de la notation de crédit d'Unibail-Rodamco ;
  - ◆ des évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière ou dans la structure capitalistique d'Unibail-Rodamco ;
- pourraient affecter :
- ◆ la capacité du Groupe à lever des fonds et, par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin ;
  - ◆ le coût de son financement et conduire à une hausse des frais financiers.

Par ailleurs certains contrats de financement du Groupe sont soumis à des clauses de remboursement anticipé (*covenants*) liées en particulier à des ratios financiers ou à la survenance de changements significatifs.

#### Mesures de réduction

- ◆ La sensibilité au risque de liquidité est contrôlée par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique définie par le Comité de Gestion Actif/Passif.
- ◆ Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement à chaque membre un rapport exhaustif sur les prévisions de liquidité du Groupe, sur les clauses de sauvegarde et sur la disponibilité des lignes de crédit confirmées.
- ◆ Unibail-Rodamco a mis en place des lignes de crédit confirmées non utilisées.

Plus de détails à la section 4.5.

### ◆ Risques de contrepartie

#### Facteurs de risque

Un grand nombre d'institutions financières internationales majeures sont contreparties des instruments dérivés de taux d'intérêt et/ou de taux de change et des contrats ou dépôts de garantie contractualisés 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 ou au risque de change ;
- ◆ avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière. En raison de l'utilisation d'instruments dérivés, le Groupe est exposé à un risque potentiel de contrepartie.

#### Mesures de réduction

- ◆ La sensibilité au risque de contrepartie est contrôlée par le département Trésorerie Groupe conformément à la politique définie par le Comité de Gestion Actif/Passif.
- ◆ Le département Trésorerie Groupe fournit régulièrement à chaque membre un rapport exhaustif sur les risques de contrepartie. Toute modification de la politique applicable doit être approuvée par le Comité de Gestion Actif/Passif du Groupe.

Plus de détails à la section 4.5.

### 6.2.2.3. Risques liés à un éclatement de la zone euro, à un défaut de paiement d'un pays ou à l'instabilité politique

#### Facteurs de risque

Les risques suivants pourraient affecter négativement les marchés sur lesquels le Groupe est présent et ses activités :

- ◆ l'émergence d'un risque de crédit (y compris celui des États) ;
- ◆ une crise de la dette souveraine ;
- ◆ la sortie de la zone euro d'un pays où le Groupe est présent.

Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur :

- ◆ les opérations du Groupe et sa profitabilité ;
- ◆ la solvabilité du Groupe et de ses contreparties ;
- ◆ la valeur et la liquidité des actions émises par Unibail-Rodamco ;
- ◆ la capacité d'Unibail-Rodamco à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement.

#### Mesures de réduction

- ◆ Ces risques sont identifiés et font l'objet d'un suivi minutieux par le Directoire en examinant notamment les stratégies telles que celles relatives à la diversification des activités géographiques et des prêteurs financiers.

## 6.2.3. RISQUES OPÉRATIONNELS PROPRES AUX ACTIVITÉS

### 6.2.3.1. Fusions-acquisitions

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>La création de valeur repose sur l'investissement et au désinvestissement des actifs. La rentabilité de ces opérations dépend de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la conjoncture du marché ;</li> <li>◆ la fiscalité ;</li> <li>◆ la qualité des actifs ;</li> <li>◆ la documentation juridique et réglementaire des actifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les projets de développement ou d'acquisition d'un actif sont systématiquement passés en revue par l'équipe de direction concernée et présentés au Président du Directoire et au Directeur général Finance afin de décider de la pertinence de la transaction.</li> <li>◆ L'analyse juridique, financière, technique et commerciale de ces opérations est systématiquement présentée à un comité composé du Président du Directoire, du Directeur général Finance, du Directeur général des Opérations, du Directeur général du Développement (pour les opérations de développement et rénovation), et du Directeur général de la région concernée, accompagné de ses équipes en charge des investissements.</li> <li>◆ Audit approfondi (<i>data room</i>) réalisé avant l'approbation définitive conformément aux règles d'autorisation du Groupe.</li> <li>◆ Lors de la revue budgétaire annuelle, les cessions d'actifs matures sont planifiées. Ces opérations sont ensuite préparées puis analysées par le comité cité ci-dessus.</li> <li>◆ Les actifs immobiliers sont évalués deux fois par an par des experts indépendants. Cela permet au Groupe d'évaluer les valeurs de marché des actifs concernés et de vérifier et de valider les hypothèses internes qui servent à définir le prix de vente ou la valeur locative des différents actifs immobiliers.</li> <li>◆ Conformément aux règles d'autorisation du Groupe, toute opération s'inscrivant dans la stratégie du Groupe et/ou réalisée dans les États membres de l'Union européenne d'un montant supérieur à 100 millions d'euros est subordonnée à l'accord du Directoire et celles d'un montant supérieur à 500 millions d'euros à l'accord du Conseil de Surveillance.</li> <li>◆ Chaque opération sortant de la stratégie du Groupe et/ou réalisée hors des États membres de l'Union européenne d'un montant supérieur est soumise à l'approbation du Directoire et celle d'un montant supérieur à 25 millions à l'accord du Conseil de Surveillance.</li> <li>◆ Le Groupe dispose d'une organisation centralisée de la documentation juridique pour l'ensemble des actifs de son patrimoine en Autriche, en France, en Espagne et aux Pays-Bas. Cette centralisation facilite la préparation des <i>data rooms</i> lors de la cession d'actifs et contribue à la liquidité de ces derniers.</li> </ul>

### 6.2.3.2. Risques propres aux projets de développement et de construction

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>Unibail-Rodamco mène des activités de construction et de réaménagement sur les segments des bureaux, des centres commerciaux et des congrès &amp; expositions, dont les principaux risques sont dépendants des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ la définition des projets, qui peut ne pas être en adéquation avec la stratégie du Groupe et/ou la demande des futurs locataires et des clients, entraînant ainsi une augmentation possible du taux de vacance ou des niveaux de loyers insuffisants ;</li> <li>◆ l'obtention des autorisations réglementaires et administratives requises (permis de construire, licences commerciales, licences d'ouverture et/ou d'exploitation, etc.) ;</li> <li>◆ le contrôle des coûts de construction (respect des délais et des budgets, gestion des variations et des contraintes techniques) ;</li> <li>◆ les accidents, les blessures corporelles ou les dommages matériels susceptibles de retarder le projet ;</li> <li>◆ les litiges avec les constructeurs et les sous-traitants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les projets de construction d'Unibail-Rodamco sont menés dans des pays où le Groupe dispose d'équipes locales.</li> <li>◆ Le Groupe choisit des entreprises de grande taille et de renom. La sélection se fait par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges précis. En 2017, le Groupe a mis en place son programme de lutte contre la corruption afin de prévenir les risques de corruption.</li> <li>◆ Le Groupe emploie des experts en construction en son sein qui s'assurent que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre sont conformes aux spécifications de la conception,</li> <li>• les coûts de construction ou de rénovation restent maîtrisés et conformes aux budgets initiaux,</li> <li>• la Charte de qualité environnementale du Groupe et les réglementations s'imposant au propriétaire sont respectées.</li> </ul> </li> <li>◆ L'avancement des travaux, le suivi budgétaire et le taux de rendement de l'opération sont examinés chaque trimestre.</li> <li>◆ Le Directeur financier des Projets d'Unibail-Rodamco Développement est en charge de surveiller les aspects légaux, fiscaux et financiers des projets et les aspects de coûts, de suivi budgétaire et de reporting.</li> <li>◆ Pour gérer les risques environnementaux, le Groupe organise régulièrement des réunions avec tous les contacts régionaux responsables de la politique environnementale, et chaque année examine de façon approfondie tous les plans d'action et réalisations environnementaux au niveau des sites, afin de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser la façon dont elle est intégrée dans les pratiques opérationnelles.</li> <li>◆ En outre, Unibail-Rodamco SE publie chaque année un rapport sur le développement durable qui décrit la politique environnementale et sociale du Groupe et les objectifs et les réalisations.</li> </ul>

### 6.2.3.3. Commercialisation

#### Facteurs de risque

La capacité d'Unibail-Rodamco à collecter les loyers dépend de la solvabilité de ses locataires. Celle-ci est analysée par Unibail-Rodamco avant la signature des baux. Néanmoins, il reste la possibilité que :

- ◆ les locataires ne paient pas les loyers en temps et en heure ;
- ◆ les locataires se retrouvent en défaut de paiement, notamment lorsque la conjoncture économique se dégrade.

Cela pourrait affecter substantiellement la performance opérationnelle d'Unibail-Rodamco et/ou ses résultats.

#### Mesures de réduction

- ◆ La commercialisation des actifs est réalisée par des équipes dédiées, assistées par des prestataires extérieurs de renom (actifs de bureaux). Les objectifs (exemples : prix, délai, locataires ciblés) sont définis par les régions en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe et soumis à l'approbation du Directoire. Pour les offres de location les plus importantes en valeur, les conditions et clauses particulières (prix, durée et garanties) donnent lieu à un accord préalable au niveau du Directoire par le Directeur général Opérations ou le Président du Directoire.
- ◆ Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.
- ◆ Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières.
- ◆ À la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, ou d'une caution représentant de deux à six mois de loyer.
- ◆ S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.
- ◆ Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances. Ces retards sont suivis par des équipes locales dans chaque région.

### 6.2.3.4. Hygiène et sécurité

#### Facteurs de risque

En sa qualité de propriétaire et de gestionnaire immobilier, le Groupe doit se conformer aux réglementations environnementales et sanitaires locales dans tous les pays où il opère.

La non-conformité à ces réglementations ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations promulguées dans ces domaines pourraient entraîner :

- ◆ une hausse des dépenses (Capex et/ou Opex) ;
- ◆ la fermeture d'un site ;
- ◆ entraver le développement des activités du Groupe

ce qui pourrait avoir des répercussions sur les résultats et la situation financière du Groupe ou mettre en cause sa responsabilité civile et son image.

En outre, tous les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux dommages causés par :

- ◆ les incendies et dégâts des eaux ;
- ◆ les vices de construction ;
- ◆ les catastrophes naturelles (changements climatiques, crises sanitaires ou écologiques, etc.) ;

pouvant avoir un effet défavorable significatif sur les actifs du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

#### Mesures de réduction

- ◆ Une évaluation annuelle des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2017 sur l'ensemble des actifs gérés dans les pays où le Groupe est présent pour réduire les risques sanitaires liés à l'eau, l'air, le plomb, l'amiante et la légionellose.
- ◆ Le Groupe fait régulièrement inspecter ses équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes. Un comité au sein du Groupe est en charge d'examiner les résultats et de gérer les plans d'action.
- ◆ Le Groupe a évalué la plupart de ses actifs exposés au risque de catastrophe naturelle en 2016. Des plans d'action et de gestion de crise ont été mis en place pour apporter une réponse rapide en cas d'incident.



### 6.2.3.5. Terrorisme

#### Facteurs de risque

De par leur nature, et en dépit des mesures mises en œuvre à l'instigation du Groupe et en étroite relation avec les autorités publiques dans tous les pays, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes pouvant avoir des conséquences graves sur les personnes et les biens.

L'activité et la fréquentation d'un actif ayant subi un acte de terrorisme ou les actifs situés dans le pays concerné subiraient des conséquences variables selon la gravité de l'événement pour une période plus ou moins longue et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats, sa situation financière et sa réputation.

#### Mesures de réduction

Des mesures d'urgence ont été mises en place en 2017 pour renforcer les procédures et processus existants appliqués par les équipes locales et la sécurité de nos clients, de nos collaborateurs et des employés de nos fournisseurs et locataires :

- ◆ maîtrise et application rigoureuse des obligations légales applicables en matière de sécurité ;
- ◆ liaison permanente avec les autorités régionales compétentes en la matière ;
- ◆ renforcement des liens avec les services de police et les services de renseignement ;
- ◆ recrutement d'agents de sûreté supplémentaires afin de sécuriser les accès de nos actifs ;
- ◆ mise en place de règles d'accès aux zones stratégiques et aux autres accès non autorisés au public ;
- ◆ réalisation lorsque le besoin s'en faisait ressentir d'une évaluation externe de l'efficacité de nos mesures de sécurité (dispositifs contre les intrusions, vidéo surveillance, alarmes, identification des zones à risque) ;
- ◆ dispense de formation aux équipes de gestion des centres commerciaux afin d'identifier et de gérer les situations d'attaques terroristes ;
- ◆ s'assurer que tous les locataires ont connaissance du cadre de sécurité et des plans d'évacuation ;
- ◆ renforcement des principes et des meilleures pratiques en matière de gestion de crise,
- ◆ mise en place d'un Comité de Sûreté Groupe pour gérer et harmoniser les pratiques du Groupe en fonction des réglementations locales.

### 6.2.3.6. Pannes informatiques et cybercriminalité

#### Facteurs de risque

Les systèmes de communication et d'information du Groupe jouent un rôle essentiel dans la conduite de ses activités :

- ◆ toute défaillance, interruption ou violation de la sécurité de ces systèmes ;
- ◆ toute perte de données ;

pourraient entraîner des défaillances ou des interruptions dans l'activité du Groupe, et engendrer des coûts importants liés à la récupération et à la vérification des informations ainsi qu'à la perte potentielle d'activités.

Les systèmes d'information du Groupe pourraient aussi faire l'objet :

- ◆ d'usurpation d'identité ;
- ◆ d'attaques cybercriminelles débouchant sur :
  - le vol/détournement des données confidentielles,
  - l'extorsion de fonds et/ou l'interruption temporaire des activités du Groupe (dénier de service).

Les conséquences pourraient être d'ordre :

- ◆ financier (rupture de négociation, pénalités...)
- ◆ juridique (responsabilité vis-à-vis des personnes morales et/ou physiques sur lesquelles le Groupe Unibail-Rodamco détient des informations confidentielles et/ou nominatives) ;
- ◆ réputationnel (divulgaration de données opérationnelles ou financières non publiques).

Toute défaillance, interruption ou violation des systèmes d'information est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

#### Mesures de réduction

Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur :

- ◆ une infrastructure interconnectée à l'échelle européenne pour garantir la disponibilité des services informatiques ;
- ◆ un ensemble de logiciels fournis par des fournisseurs réputés et des prestataires de services dématérialisés ;
- ◆ un ensemble de composants stockant des contrôles d'extraction de données structurées et non structurées pour garantir l'homogénéité et l'intégrité des données.

La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose essentiellement sur les éléments suivants :

- ◆ un système de gestion reposant sur les principes définis dans les normes internationales de sécurité de l'information (ISO 27001) et un ensemble de mesures de sécurité conformes aux bonnes pratiques de marché (ISO 27002) ;
- ◆ un responsable de la sécurité informatique chargé de définir et de mettre en œuvre une feuille de route pluriannuelle en matière de sécurité informatique ;
- ◆ un ensemble de mesures et de contrôles pour réduire les risques informatiques comme les fuites d'informations, les intrusions et les infections par logiciels malveillants. Nous organisons également des actions pour sensibiliser les utilisateurs aux risques de sécurité par le biais d'un module d'apprentissage en ligne que doit suivre chaque salarié ;
- ◆ une collaboration étroite avec le service juridique et le département d'audit interne et du management des risques sur les réglementations ayant une incidence sur les activités informatiques (Règlement général sur la protection des données, par exemple) ;
- ◆ le Comité de Gestion des Risques Informatiques qui se réunit une fois par mois ;
- ◆ une politique de conduite du changement : les projets de développement informatique sont pilotés par des comités en charge du suivi de leur état d'avancement, du planning, des coûts, de la formation et des risques. Les développements informatiques sont approuvés par les utilisateurs finaux ;
- ◆ la Gestion de la reprise des activités : la sauvegarde régulière des données est stockée hors site afin de faciliter la reprise des activités en cas de panne du système d'information. Une salle informatique externalisée garantit une haute disponibilité des systèmes de communication et de gestion de la trésorerie et représente aussi la plateforme de sauvegarde du système de reprise en cas de sinistre. Par ailleurs, le plan de reprise des activités est régulièrement mis à jour et amélioré. Le plan de reprise prévoit le plan d'action organisationnel mais également technique en cas de dysfonctionnement majeur (indisponibilité temporaire des infrastructures aux sièges et/ou des systèmes informatiques). Cette haute disponibilité sera étendue aux systèmes comptables en 2018.

En 2017, plusieurs audits externes ont été réalisés pour vérifier le niveau de sécurité des applications critiques et l'infrastructure du Groupe (tests d'intrusion) et pour vérifier la fiabilité des tests d'intrusion. Des audits externes continueront d'être réalisés chaque année.

### 6.2.3.7. Risques liés au recrutement et la fidélisation des employés

#### Facteurs de risque

- Le succès du Groupe dépend principalement de ses employés.
- ◆ Des ressources insuffisantes pourraient empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs.
  - ◆ Une faible implication des employés pourrait se traduire par une forte rotation des effectifs, par l'instabilité des équipes et par une perte de compétences, ce qui compromettrait la performance du Groupe.

#### Mesures de réduction

- ◆ La Direction des Ressources Humaines travaille avec les Directions opérationnelles pour définir les besoins professionnels et la taille des équipes.
- ◆ Il existe une veille sur les postes et talents clés du marché. Le Groupe a également mis en place un programme destiné aux diplômés européens dont l'objectif est de recruter des employés à haut potentiel.
- ◆ Une évaluation à 360° est réalisée sur chaque employé pour identifier les employés et managers clés et les futurs talents.
- ◆ Mise en place d'une Politique de Rémunération cohérente et attractive.
- ◆ Promotion de la mobilité interne et mis en place des programmes d'accompagnement de carrière, ainsi qu'une politique structurée et complète en matière de rémunération et d'avantages sociaux.

### 6.2.3.8. Risques liés aux plans de succession et aux managers clés

#### Facteurs de risque

Le départ d'un membre de l'équipe de la Direction Générale, d'une personne clé pourrait avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

#### Mesures de réduction

- ◆ Mise en place d'une Politique de Rémunération cohérente et attractive.
- ◆ Existence d'un plan de succession aux niveaux les plus pertinents (CS, Directoire, Comité de Direction Groupe, managers clés);
- ◆ Documentation détaillée des procédures, existence d'une GRC et d'un outil de gestion des connaissances.

### 6.2.3.9. Risques liés à la gestion des compétences

#### Facteurs de risque

La performance du Groupe dépend de son organisation et des compétences de ses employés, et notamment de leur capacité à innover.

L'absence d'objectifs au niveau de l'organisation des services et du recrutement pourrait avoir une incidence financière. Le manque de compétences professionnelles et techniques des employés pourrait se traduire par une incapacité à répondre aux nouveaux problèmes.

#### Mesures de réduction

- ◆ Le Groupe s'efforce d'optimiser l'organisation et le recrutement en budgétisant les ressources chaque année. L'organisation des services est examinée chaque année au niveau du Groupe et des régions.
- ◆ Le développement de nouveaux contenus de formations par le biais d'un système de gestion des apprentissages, un programme de leadership pour aider les managers à améliorer leurs compétences relationnelles et à gérer les employés à haut potentiel;
- ◆ Documentation détaillée des procédures, existence d'une GRC et d'un outil de gestion des connaissances.

### 6.2.3.10. Risques liés au manque de fiabilité des prévisions et aux erreurs comptables significatives

#### Facteurs de risque

Le manque de fiabilité des prévisions et/ou les erreurs comptables peuvent avoir un impact significatif sur les états financiers et pourraient se traduire par un avertissement sur les résultats.

La gestion des actifs pour le compte de tiers expose également le Groupe à des dommages financiers sévères en cas d'erreurs. Ces erreurs peuvent donner lieu à des amendes financières importantes et ternir la réputation du Groupe.

#### Mesures de réduction

- ◆ Existence d'une check-list pour la clôture des comptes.
- ◆ Utilisation des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable.
- ◆ Comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis.
- ◆ Mise en place d'un processus commun et d'un modèle standard de reporting, le *Quarterly Flash Report* (QFR). Ce reporting présente un ensemble de données trimestrielles (ou semestrielles) relatives aux évaluations d'actifs, aux projets en cours et aux indicateurs clés de performance opérationnelle, et diverses données financières telles que des comparaisons entre résultats et prévisions budgétaires, l'évolution des dépenses d'une année sur l'autre et des prévisions portant sur tout l'exercice (revenu locatif brut, revenu locatif net, dépenses administratives, etc.). Ces reportings sont préparés et vérifiés au niveau régional avant d'être transmis aux Directions du Contrôle de Gestion et de la Consolidation du Groupe.
- ◆ Les reportings semestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance et tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les valorisations et les projets de développement sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion qui établit un reporting trimestriel dit QFR Groupe. Les reportings trimestriels sont présentés au Directoire par l'équipe de direction de chaque pays ou région et un QFR consolidé est communiqué au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance.
- ◆ La production des comptes consolidés est centralisée et réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe.
- ◆ De nombreux contrôles sont effectués parmi lesquels :
  - vérification des variations de pourcentages de contrôle des filiales et participations et des investissements, afin de s'assurer de l'application de la bonne méthode de consolidation,
  - rapprochement des liasses de consolidation reçues des régions avec les *Quarterly Flash Reports*,
  - justification et analyse documentée des retraitements de consolidation dans un rapport,
  - analyse des rapports fournis par les Commissaires aux comptes,
  - analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion, et
  - l'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux comptes, puis présentée et expliquée au Directoire, au Comité d'Audit et, enfin, au Conseil de Surveillance.

### 6.2.3.11. Risques juridiques, réglementaires et de non-conformité

#### ◆ Risques juridiques et réglementaires

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le Groupe doit se conformer à une grande variété de lois et règlements en France et dans les pays dans lesquels il opère ainsi qu'à des réglementations extraterritoriales, et notamment des règlements européens. Il doit notamment se conformer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• aux règles financières,</li> <li>• aux lois et règlements en matière de droit boursier,</li> <li>• aux règlements des autorités de la concurrence,</li> <li>• aux règlements d'urbanisme,</li> <li>• aux permis de construire et autorisations d'exploitation,</li> <li>• aux règles sanitaires et de sécurité (en particulier pour les actifs ouverts au public),</li> <li>• aux réglementations environnementales,</li> <li>• au droit des baux,</li> <li>• à la réglementation du travail,</li> <li>• à la protection des données personnelles,</li> <li>• aux droits fiscaux et droits des sociétés, notamment les dispositions régissant le Régime SIIC (sociétés d'investissements immobiliers cotées) et équivalents étrangers.</li> </ul> </li> <li>◆ Des évolutions du cadre réglementaire ou légal et/ou la perte d'avantages liés à un statut ou à une autorisation pourraient contraindre le Groupe à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• adapter et/ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris son positionnement géographique),</li> <li>• faire face à des contraintes et/ou des coûts supplémentaires.</li> </ul> </li> </ul> <p>Cela pourrait provoquer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un impact négatif important sur la valeur de son portefeuille immobilier et/ou ses résultats,</li> <li>• une augmentation des dépenses,</li> <li>• un ralentissement, voire une interruption de certains investissements ou de certaines activités de commercialisation.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dans le cours normal de ses activités, le Groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>• pourrait être impliqué dans des procédures judiciaires et/ou administratives, et/ou arbitrales, et/ou réglementaires (concernant par exemple la responsabilité contractuelle, la responsabilité d'employeur ou des affaires pénales),</li> <li>• est l'objet de contrôles fiscaux et administratifs.</li> </ul> </li> </ul> <p>Les risques associés, outre le risque financier sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ un risque de perte d'autorisation d'exercice d'une activité ou de présence sur un marché géographique ;</li> <li>◆ un risque réputationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Outre le suivi des risques juridiques, le Directeur juridique Groupe supervise le déploiement de la politique juridique, l'application des procédures qui garantissent la protection des intérêts du Groupe, et veille au respect des réglementations applicables aux opérations d'Unibail-Rodamco. L'organisation juridique du Groupe s'articule autour d'un département au siège et de départements régionaux sous la supervision du Directeur juridique Groupe. Ces départements veillent à la protection des intérêts des sociétés dans tous les accords contractuels, élaborent des contrats types et suivent les litiges.</li> <li>◆ Grâce à son dialogue avec les diverses organisations professionnelles nationales qui réunissent les principaux acteurs des secteurs de l'immobilier commercial et de bureaux, le Groupe s'efforce d'anticiper les initiatives législatives susceptibles d'avoir une incidence sur son activité.</li> <li>◆ Le Groupe limite l'impact des risques législatifs et réglementaires en exerçant ses activités dans différents pays.</li> <li>◆ Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. Le Directeur juridique Groupe a mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction aux niveaux régional et Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.</li> <li>◆ Tous les semestres, chaque service juridique local transmet au Directeur juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux contentieux. Enfin, toutes les lettres recommandées avec accusé de réception reçues sont réceptionnées de manière centralisée au siège social du Groupe en France. Une procédure équivalente a été mise en place dans toutes les autres régions.</li> <li>◆ À la meilleure connaissance de la Société, à la date de dépôt du présent rapport annuel, le Groupe n'est ni impliqué, ni partie à une procédure gouvernementale, judiciaire, administrative, réglementaire ou arbitrale (y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée) qui pourrait avoir ou avoir eu au cours des 12 derniers mois des effets défavorables significatifs sur les résultats, la rentabilité ou la situation financière de la Société et/ou du Groupe qui ne soit pas reflétée dans les comptes.</li> </ul>

## ◆ Risques de non-conformité

### ◆ Risques liés à l'éthique et à l'intégrité

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>En tant que société cotée aux Bourses de Paris et d'Amsterdam, Unibail-Rodamco s'engage à mener ses activités de façon transparente, éthique et intègre.</p> <p>La Société est considérée comme le premier groupe immobilier d'Europe et le non-respect des normes d'éthique et de conformité pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ engendrer des sanctions financières, administratives ou disciplinaires importantes ;</li> <li>◆ fragiliser la confiance des parties prenantes envers le Groupe ; et</li> <li>◆ provoquer des dommages réputationnels importants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Unibail-Rodamco a mis en place un programme de conformité qui s'applique à tous les membres du personnel et à tous les Directeurs des sociétés du Groupe, dans toutes les régions où le Groupe est présent. L'objectif est de favoriser le respect des normes de gouvernance les plus contraignantes. Ce programme fait l'objet d'un suivi par le Directeur de la Conformité et repose sur trois piliers : la prévention, la détection et la correction.</li> <li>◆ Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco définit les valeurs et principes fondamentaux régissant les activités du Groupe et est fondé, sur un principe de « tolérance zéro ». Ce Code définit également des lignes directrices guidant le comportement des managers et des employés dans leur environnement professionnel. Ce Code a été traduit dans les langues de travail du Groupe et est tenu à disposition de tous les membres du personnel de la Société. Il est mis en ligne sur le site internet et l'intranet du Groupe.</li> <li>◆ Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco est complété par : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un module d'apprentissage en ligne, suivi chaque année par les employés de toutes les sociétés du Groupe afin de les sensibiliser aux problématiques éthiques,</li> <li>• un système de reporting au niveau du Groupe qui encourage les membres de l'entreprise à signaler au Directeur de la Conformité tout abus ou violation.</li> </ul> </li> <li>◆ Une clause sur la conduite éthique des affaires a été ajoutée dans les contrats signés avec les fournisseurs du Groupe. Outre le fait d'expliquer que les fournisseurs doivent respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe, la clause détaille les étapes qu'il convient de suivre pour signaler les violations avérées ou présumées dudit Code.</li> <li>◆ Toute violation significative des règles de conformité doit être signalée à l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui publiera ensuite l'information sur son site internet. Au cours de l'année 2017, le Groupe n'a signalé aucune infraction significative.</li> </ul>

### ◆ Risques liés à la corruption

Facteurs de risque	Mesures de réduction
<p>Unibail-Rodamco opère dans 11 pays européens et mène ses activités immobilières en partenariat avec un large éventail d'acteurs et de partenaires commerciaux.</p> <p>En tant qu'entreprise européenne, Unibail-Rodamco est soumise aux normes les plus contraignantes en la matière et est tenue de respecter les réglementations applicables en matière de lutte contre la corruption, à l'instar de la loi Sapin II (France).</p> <p>Toute entorse à la réglementation applicable en matière de lutte contre la corruption et tout manque de transparence en la matière pourrait exposer le Groupe à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ des dommages réputationnels importants ;</li> <li>◆ des sanctions financières, administratives ou disciplinaires ; et</li> <li>◆ pourrait ébranler la confiance des investisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Unibail-Rodamco a mis en place un programme rigoureux de lutte contre la corruption applicable au sein de chaque entité contrôlée par le Groupe. Ce programme repose sur le principe de « tolérance zéro » vis-à-vis de quelque forme de corruption que ce soit.</li> <li>◆ Ce programme intègre l'ensemble des exigences des conventions internationales et des réglementations nationales qui s'appliquent aux activités du Groupe. Plus concrètement, ce dispositif encourage les comportements éthiques et l'engagement pour prévenir, détecter et dissuader toute pratique de corruption et y remédier promptement et de manière appropriée.</li> <li>◆ Les interactions avec les autorités publiques et les partenaires commerciaux font l'objet d'un suivi, par le biais d'une procédure permettant de vérifier l'identité des partenaires pour s'assurer qu'ils respectent le programme de lutte contre la corruption mis en place par le Groupe. Ces vérifications sont menées préalablement à toute désignation d'un nouveau partenaire commercial ou préalablement à tout renouvellement de prestation, en fonction du profil de risque de la tierce partie concernée.</li> <li>◆ Une politique stricte en matière de dons, d'invitations, de contributions caritatives a également été mise en place pour prévenir tout comportement assimilé à une tentative de corruption et pour empêcher tout détournement des actifs du Groupe à des fins personnelles, au profit d'un agent public ou d'entreprises privées.</li> <li>◆ En 2017, les départements les plus exposés à ce risque ont été formés, et ce dans toutes les régions. En 2018, une formation dédiée et accessible à tous les employés viendra renforcer le programme de lutte contre la corruption. Elle décrira les principes généraux applicables en la matière.</li> <li>◆ Des Correspondants Compliance Locaux (<i>Local Compliance Correspondents</i>) ont été nommés pour aider à la coordination du programme de lutte anti-corruption et au respect des procédures.</li> <li>◆ Au cours de l'exercice 2017, aucun cas de corruption n'a été signalé.</li> </ul>

### ◆ Risques liés à la réglementation des marchés boursiers

#### Facteurs de risque

Unibail-Rodamco est une entreprise européenne cotée sur plusieurs Bourses, comme Euronext Paris et Euronext Amsterdam. L'action du Groupe fait également partie des indices :

- ◆ CAC 40 ;
- ◆ AEX ;
- ◆ EURO STOXX 50 ;
- ◆ ASPI Eurozone ;
- ◆ Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) ;
- ◆ STOXX Global ESG Leaders ;
- ◆ Ethibel Excellence Investment Register ; et
- ◆ FTSE4Good.

Par conséquent, Unibail-Rodamco est soumise à diverses réglementations et obligations dont l'objectif est de favoriser la transparence des marchés pour offrir des informations claires, fiables et objectives sur la Société.

Tout manquement à ces obligations pourrait exposer le Groupe à :

- ◆ d'importantes sanctions financières, administratives ou disciplinaires ; et
- ◆ pourrait fragiliser la confiance des investisseurs.

#### Mesures de réduction

- ◆ Les nouvelles obligations issues du Règlement européen « Abus de marché » relatif aux délits d'initiés sont décrites dans une procédure dédiée définissant les règles communes qui permettent de qualifier ce qui constitue une information privilégiée, qui régissent la divulgation de ces informations, l'interdiction de négociation durant des périodes prédéfinies et les obligations de divulgation applicables aux personnes visées.
- ◆ Unibail-Rodamco a créé un comité en charge de la qualification des informations privilégiées chargé de surveiller le respect des règles applicables en matière de délits d'initiés.

### ◆ Risques liés aux activités de représentant d'intérêts

#### Facteurs de risque

Dans le cadre de ses activités immobilières, Unibail-Rodamco est en contact avec des agents publics.

Ces interactions peuvent être :

- ◆ insuffisamment déclarées ; ou
- ◆ considérées comme des pratiques de corruption ; et
- ◆ provoquer une perte de confiance du grand public, des investisseurs et des parties prenantes.

Dans ce contexte, la loi française Sapin II promeut une plus grande transparence dans les relations et les intérêts entre les entreprises et les agents publics en fixant une obligation de déclaration applicable à toutes les entreprises employant des personnes en contact avec des agents publics dans le but d'influer sur une décision publique.

#### Mesures de réduction

- ◆ Conformément à ce que prévoit la loi Sapin II, le Groupe a enregistré ses activités de représentant d'intérêts auprès de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique.
- ◆ Les contacts et les dépenses liés à ces activités sont répertoriés dans un tableau et seront transmis à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, conformément à ce que prévoient les obligations applicables en matière de communication d'information.
- ◆ Les employés visés par ce nouveau cadre juridique ont suivi une formation adaptée à cette finalité.

### ◆ Risques liés à la protection des données personnelles

#### Facteurs de risque

◆ Dans le cadre de ses activités, Unibail-Rodamco collecte et traite diverses données personnelles fournies par ses clients, employés, partenaires commerciaux et prestataires de service. Un manque de sécurité pourrait permettre des actes malveillants comme des cybers attaques.

◆ De plus, le règlement sur la protection des données\* qui entrera en vigueur en mai 2018 renforce plusieurs obligations dans le but d'améliorer la protection des personnes physiques en matière de traitement des données personnelles. Dans ce contexte, les sanctions pour non-respect de la réglementation augmenteront fortement et représenteront jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires mondial annuel et pourraient exposer le Groupe à des risques financiers et réputationnels importants.

#### Mesures de réduction

- ◆ Unibail-Rodamco prend un grand soin des données personnelles qu'elle collecte en assurant un traitement et un stockage sécurisés, empêchant ainsi toute forme de vol, d'intrusion et d'utilisation frauduleuse des données personnelles.
- ◆ Unibail-Rodamco a lancé en 2017 un projet à l'échelle du Groupe impliquant tous les acteurs concernés des divers départements afin d'assurer le respect du règlement sur la protection des données personnelles dont l'entrée en vigueur est prévue en mai 2018.

\* Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 26 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

### 6.2.3.12. Risques de fraude

#### Facteurs de risque

Le Groupe peut être exposé à :

- ◆ des tentatives frauduleuses (vol d'identité par exemple) ; ou
- ◆ à des malversations dans le cadre de son activité.

Celles-ci peuvent avoir d'importantes conséquences financières et sur la réputation du Groupe.

#### Mesures de réduction

- ◆ 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 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.

## 6.3. TRANSFERT DES RISQUES VERS LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE

Le Groupe poursuit et développe 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 et la sûreté. Cette politique facilite les négociations avec les assureurs tant en ce qui concerne les garanties que les primes.

Unibail-Rodamco SE a souscrit un programme d'assurance placé auprès de compagnies d'assurances présentant une solvabilité de premier rang. Une gestion active du programme est réalisée par le département Assurances du Groupe en lien avec les équipes locales et les courtiers d'assurance.

Au titre des programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme, les actifs du patrimoine sont assurés pour la majorité d'entre eux en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, pour les pertes de loyers et les pertes d'exploitation.

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 annuel 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 (CentrO en Allemagne).

Le Groupe a également souscrit un programme d'assurance de responsabilité civile multi-lignes garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

Type d'assurance	Couverture et garanties générales
Dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation Terrorisme	Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ coûts de reconstruction des immeubles, coûts de remplacement du matériel ;</li> <li>◆ pertes d'exploitation ou interruption de l'activité avec une période d'indemnisation d'une durée comprise entre 12 et 48 mois selon l'actif concerné.</li> </ul> Plafonds d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ dommages aux biens et pertes de loyers/pertes d'exploitation : 880 millions d'euros par sinistre. Ce programme inclut des sous-limites spécifiques, par exemple pour les catastrophes naturelles ;</li> <li>◆ terrorisme* : 900 millions d'euros dans la limite du plafond annuel total.</li> </ul>
Responsabilité civile exploitation	Couverture : assurance tous risques (soumise à certaines exclusions) pour les dommages causés à des tiers, jusqu'à 200 millions d'euros par sinistre. Ce programme inclut des sous-limites de garantie, par exemple pour les recours en responsabilité suite à un acte de terrorisme.
Responsabilité environnementale	Couverture pour les dommages causés à des tiers dans la limite de : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ en cas de pollution accidentelle : 30 millions d'euros dans la limite du plafond annuel ;</li> <li>◆ en cas de pollution graduelle : 3 millions d'euros dans la limite du plafond annuel.</li> </ul>
Risques liés à la cybercriminalité	Couverture jusqu'à 15 millions d'euros dans la limite du plafond annuel.

\* Les actifs français et espagnols sont assurés à hauteur de leurs valeurs d'assurances totales (*Gareat* en France et *Consortio de Compensación de Seguros* en Espagne).

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 dans les autres pays, et à défaut, par les garanties des constructeurs.

Le montant global des primes acquittées en 2017, hors primes d'assurance construction, s'élève à 8,6 millions d'euros, sachant qu'une grande partie est refacturée dans le cadre des contrats conclus avec des tiers.

Le Groupe n'a subi aucune perte significative non assurée en 2017.

Fin 2017, les polices d'assurance du Groupe ont été renégociées avec succès, avec notamment des améliorations de garanties en matière d'assurances construction effectives à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.





# INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, L'ACTIONNARIAT ET LE CAPITAL

<b>7.1.</b>	<b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ</b>	<b>363</b>	<b>7.5.</b>	<b>AUTORISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>370</b>
7.1.1.	Informations générales	363	7.6.	STATUTS DE LA SOCIÉTÉ	372
7.1.2.	Forme juridique et législation applicable	363	7.6.1.	Objet social (article 2 des statuts)	372
<b>7.2.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL</b>	<b>363</b>	7.6.2.	Régime SIIC	372
7.2.1.	Capital social - Forme des actions	363	7.6.3.	Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	372
7.2.2.	Titres donnant accès au capital	363	7.6.4.	Organes de gestion et de direction (articles 10 à 16 des statuts)	372
7.2.3.	Nantissement d'actions de la Société	364	7.6.5.	Assemblées générales (articles 18 et 19 des statuts)	373
7.2.4.	Titres en déshérence	364	7.6.6.	Répartition statutaire des bénéfices (article 21 des statuts)	373
7.2.5.	Autres titres représentatifs de capital	364	7.6.7.	Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif (article 9 bis des statuts)	374
7.2.6.	Évolution du capital d'Unibail-Rodamco SE depuis cinq ans	365	<b>7.7.</b>	<b>PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO</b>	<b>374</b>
<b>7.3.</b>	<b>PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS</b>	<b>366</b>	<b>7.8.</b>	<b>ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D' AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D' OFFRE AU PUBLIC</b>	<b>374</b>
7.3.1.	Bilan de l'utilisation de l'autorisation	366			
7.3.2.	Information sur les transactions réalisées au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2017	367			
7.3.3.	Situation au 31 décembre 2017	367			
<b>7.4.</b>	<b>INFORMATION SUR L' ACTIONNARIAT</b>	<b>368</b>			
7.4.1.	Répartition du capital et des droits de vote	368			
7.4.2.	Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1er janvier 2017	369			
7.4.3.	Pacte d'actionnaires	369			



## 7.1. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

### 7.1.1. INFORMATIONS GÉNÉRALES

La Société a pour dénomination sociale « Unibail-Rodamco SE » et 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

Son exercice social commence le premier janvier et se termine le trente et un décembre.

### 7.1.2. FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Initialement constituée sous la forme d'une 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 les dispositions législatives et réglementaires en vigueur en France.

## 7.2. CAPITAL SOCIAL ET AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

### 7.2.1. CAPITAL SOCIAL – FORME DES ACTIONS

Au 31 décembre 2017, le capital social s'élève à 499 283 380 euros divisé en 99 856 676 actions ordinaires de 5 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, au nominatif ou au porteur.

### 7.2.2. TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

#### 7.2.2.1. Stock-Options de Performance et Actions de Performance

Le programme de rémunération long terme de la Société conjugue deux instruments de rémunération en actions : les Stock-Options de Performance (SO) et les Actions de Performance (AP). Il est destiné à renforcer l'engagement et la loyauté des bénéficiaires dans la performance du Groupe. (Voir section 3.4. du Document de référence).

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions 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 0,10 % du capital totalement dilué au titre des AP et 2,13 % du capital totalement dilué au titre des SO.

#### 7.2.2.2. Bons à options d'acquisition d'actions existantes et/ou de souscriptions d'actions nouvelles

Néant.

#### 7.2.2.3. ORA (obligations remboursables en actions)

Dans le cadre de l'offre public d'échange (OPE) initiée par la Société sur Rodamco Europe B.V., 9 363 708 ORA ont été

émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe B.V. à l'OPE. Au 31 décembre 2017, 9 357 861 ORA ont été remboursées en actions.

Le nombre d'ORA restant à convertir à cette date s'élève à 5 847. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 7 308 <sup>(1)</sup>, sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011.

Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007.

#### 7.2.2.4. ORNANE (obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes)

##### ◆ Émission d'ORNANE 2012 du 19 septembre 2012

La Société a émis le 19 septembre 2012, 3 451 767 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 217,28 euros et représentant un montant nominal de 750 millions d'euros.

En avril 2015, la Société a mis en œuvre une procédure de rachat ayant abouti à l'achat d'environ 99 % des ORNANE 2012. Au 31 décembre 2017, le nombre d'ORNANE 2012 restant s'élève à 1 260.

Les ORNANE 2012 étaient convertibles depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Conformément à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012, ces ORNANE arrivent à échéance le 2 janvier 2018. Depuis cette date, les ORNANE 2012 ne sont plus disponibles sur le marché.

##### ◆ Émission d'ORNANE 2014 du 25 juin 2014

La Société a émis le 25 juin 2014, 1 735 749 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, aucune ORNANE 2014 n'a été convertie.

Les ORNANE 2014 sont potentiellement convertibles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le taux de conversion s'établit à 1,11 au 31 décembre 2017. 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.

(1) Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

## 7. Informations sur la Société, l'actionariat et le capital

Capital social et autres titres donnant accès au capital

### ◆ Émission d'ORNANE 2015 du 15 avril 2015

La Société a émis le 15 avril 2015, 1 441 462 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, aucune ORNANE 2015 n'a été convertie.

Les ORNANE 2015 sont potentiellement convertibles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le taux de conversion s'établit à 1,00 au 31 décembre 2017. 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 2017, 520 751 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. 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, teneur de compte de la Société, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

À l'issue de ce délai, les sommes non attribuées sont encore susceptibles d'être réclamées par les ayants-droit auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations durant une période de vingt ans.

### 7.2.5. AUTRES TITRES REPRÉSENTATIFS DE CAPITAL

Néant.

## 7.2.6. ÉVOLUTION DU CAPITAL D'UNIBAIL-RODAMCO SE DEPUIS CINQ ANS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, 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
01/03/2013	Levée de Stock-Options de Performance (SO) (tranches 2006-2008)	105 465	94 997 445	474 987 225 €	10 720 322,94 €
31/03/2013	Levée de SO (tranches 2006-2009)	431 244	95 428 689	477 143 445 €	38 676 960,60 €
03/06/2013	Levée de SO (tranches 2006-2009)	582 712	96 011 401	480 057 005 €	54 102 667,78 €
03/06/2013	Remboursement d'ORA	21	96 011 422	480 057 110 €	3 190,92 €
03/06/2013	Paiement partiel du dividende en actions	1 190 366	97 201 788	486 008 940 €	189 994 317,26 €
01/07/2013	Plan d'épargne entreprise	27 812	97 229 600	486 148 000 €	4 249 951,72 €
30/09/2013	Levée de SO (tranches 2006-2009)	10 451	97 240 051	486 200 255 €	1 018 780,52 €
31/12/2013	Levée de SO (tranches 2006-2009)	28 525	97 268 576	486 342 880 €	2 834 076,22 €
03/03/2014	Levée de SO (tranches 2007-2009)	17 733	97 286 309	486 431 545 €	1 708 947,30 €
31/03/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	298 109	97 584 418	487 922 090 €	33 304 465,88 €
30/06/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	416 441	98 000 859	490 004 295 €	47 417 417,39 €
01/07/2014	Plan d'épargne entreprise	30 779	98 031 638	490 158 190 €	4 830 560,79 €
30/09/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	9 206	98 040 844	490 204 220 €	964 819,33 €
30/09/2014	Attribution anticipée d'Actions de Performance (tranche 2012 - suite à un décès)	43	98 040 887	490 204 435 €	0,00 €
30/09/2014	Remboursement d'ORA	500	98 041 387	490 206 935 €	76 140 €
31/12/2014	Remboursement d'ORA	72	98 041 459	490 207 295 €	10 941,68 €
31/12/2014	Levée de SO (tranches 2007-2010)	16 888	98 058 347	490 291 735 €	1 737 148,66 €
03/03/2015	Remboursement d'ORA	1 045	98 059 392	490 296 960 €	159 132,60 €
03/03/2015	Levée 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 €
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 €
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 €
30/06/2016	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012) (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 €
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 €
31/12/2017	Remboursement d'ORNANE	7 811	99 856 676	499 283 380 €	n/a

Note : 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'ORNANES sont constatées par décision du Directoire.

### 7.3. PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

L'Assemblée Générale du 25 avril 2017 (seizième résolution) a autorisé le Directoire, en application des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pendant une période de 18 mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite légale de 10 % du nombre d'actions total 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 titres rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution d'actions existantes ou de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises ;
- (iii) de disposer d'actions lui permettant la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital 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 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 250 euros hors frais par action sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au programme de rachat d'actions est de 2,47 milliards d'euros.

#### 7.3.1. BILAN DE L'UTILISATION DE L'AUTORISATION

Le 11 août 2017, le Directoire d'Unibail-Rodamco SE, en application de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, a décidé de mettre en œuvre un programme de rachat d'actions Unibail-Rodamco SE pour un montant total maximal de 750 millions d'euros (hors frais et charges) sur une période de 60 jours à compter de sa décision.

34 870 actions ont été rachetées les 5 et 6 septembre 2017. Le détail des transactions a été publié le 14 septembre 2017 et est disponible sur le site internet d'Unibail-Rodamco.

Le 10 octobre 2017, le Directoire a décidé de prolonger son programme de rachat d'actions jusqu'au 29 décembre 2017.

Le 23 octobre 2017, le Directoire, en application de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 (dix-septième résolution) et de l'article L. 225-209 du Code de commerce, a décidé de procéder à l'annulation des 34 870 actions auto-détenues.

Au 31 décembre 2017, la Société ne détient aucune de ses actions.

### 7.3.2. INFORMATION SUR LES TRANSACTIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS AU 31 DÉCEMBRE 2017

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses propres actions dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 et mis en œuvre par décisions du Directoire les 11 août 2017 et 23 octobre 2017.

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour du dépôt de la note d'information			
	Achats	Ventes/ Transferts	Achats		Ventes	
			Positions ouvertes à l'achat	Achats à terme	Positions ouvertes à la vente	Vente à terme
Nombre d'actions	34 870	34 870 (annulées)	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (€/action)	208,07	208,07	-	-	-	-
<b>MONTANT</b>	-	-	-	-	-	-

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat et n'a pas conclu à ce jour de convention de tenue de marché et/ou de liquidité.

### 7.3.3. SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017

À la clôture de l'exercice clos le 31 décembre 2017, le capital social auto-détenu par la Société est le suivant :

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement à la date de publication du programme	0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	34 870
Nombre d'actions en portefeuille au 31/12/2017	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

## 7.4. INFORMATION SUR L'ACTIONNARIAT

### 7.4.1. RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

Le capital social est composé au 31 décembre 2017 de 99 856 676 actions ordinaires de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote simple, conformément au principe « une action, un vote ».

99,25 % du capital social sont flottants.

L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

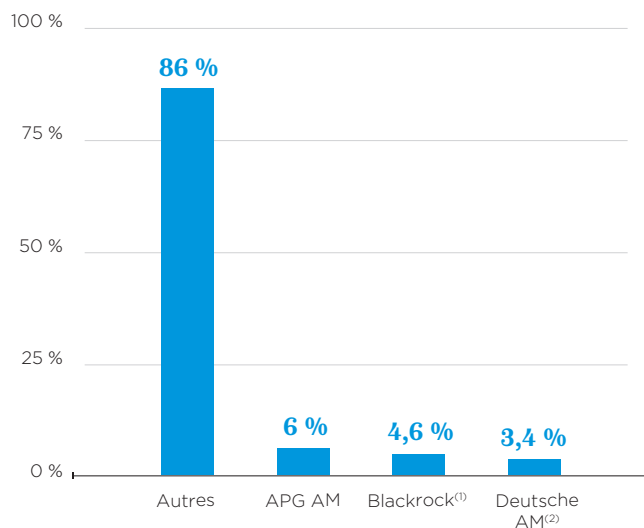
Actionariat	Situation au 31/12/2015			Situation au 31/12/2016			Situation au 31/12/2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Public	98 171 188	99,47	99,47	98 715 540	99,32	99,32	99 103 931	99,25	99,25
Autodétention	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandataires sociaux	282 512	0,29	0,29	429 502	0,43	0,43	496 972	0,50	0,50
Plan d'épargne entreprise*	240 242	0,24	0,24	248 743	0,25	0,25	255 773	0,26	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>98 693 942</b>			<b>99 393 785</b>			<b>99 856 676</b>		

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

\* Y inclus les parts souscrites par les membres du Directoire dans le cadre du plan d'épargne entreprise.

Il est précisé que, depuis la clôture de l'exercice, il n'y a pas eu de variation significative du capital social.

#### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2017



(1) BlackRock Fund Advisors

(2) Deutsche Asset Management Investment GmbH



### 7.4.2. INFORMATION SUR LES FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2017

Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2017 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 l'article 9 bis des statuts de la Société (voir Section 7.6.7 du Document de référence) 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.

À la meilleure connaissance de la Société et sur la base des franchissements de seuils légaux et statutaires notifiés par les actionnaires à la Société et/ou à l'AMF, sont recensées ci-après les dernières déclarations communiquées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 :

Actionnaire	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% de droits de vote
BlackRock Inc. (nombre d'actions sur la base d'un courriel adressé à la Société le 05/04/2017)	10 007 086	10,07 %	10 007 086	10,07 %
BlackRock Inc. (nombre d'actions sur la base d'un courriel adressé à la Société le 12/07/2017)	9 909 521	9,93 %	9 909 521	9,93 %

### 7.4.3. PACTE D'ACTIONNAIRES

Il n'existe pas, à la meilleure connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires, ni de personnes ou groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.

## 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 les délégations relatives aux augmentations de capital en cours de validité accordées par les assemblées générales et l'utilisation qui en a été faite au 31 décembre 2017.

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant <sup>(2)</sup>	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/ souscrites ou attribuées <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions /obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2017 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 18	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	25/04/2017	25/10/2018	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 19	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	25/04/2017	25/10/2018	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup> assorti d'un droit de priorité	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 <sup>(3)</sup> Résolution n° 20	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	25/04/2017	25/10/2018	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	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital sans DPS <sup>(3)</sup> par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Résolution n° 21	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	25/04/2017	25/10/2018	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS <sup>(3)</sup>	0	Totalité de l'autorisation

Nature de l'autorisation <sup>(1)</sup>	Montant <sup>(2)</sup>	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock-Options de Performance créées/ souscrites ou attribuées <sup>(2)</sup>	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions /obligations, Stock-Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2017 <sup>(2)</sup>
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe - Plan n° 2 d'attribution d'Actions de Performance Résolution n° 15	0,8 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	21/04/2016	21/06/2019	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de présence et de performance obligatoires	76 515	740 279
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés - Plan d'options de souscription d'actions - Plan Performance n° 8 Résolution n° 22	Maximum : ◆ 1 % du capital totalement dilué par an ◆ 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation	25/04/2017	25/06/2020	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	0	3 062 981
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du DPS <sup>(3)</sup> Résolution n° 23	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	25/04/2017	25/10/2018	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de Bourse et décote de 20 %	34 870	365 130

(1) Pour plus de précisions, se reporter au texte des résolutions.

(2) Plafonds : 122 millions d'euros en nominal d'actions et valeurs mobilières donnant accès au capital ; et 1,5 milliard d'euros en nominal de titres de créance.

(3) Droit préférentiel de souscription.

## 7.6. STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Les principales dispositions statutaires sont présentées ci-après. Par ailleurs, le Directoire, le Conseil de Surveillance, le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations disposent chacun d'un Règlement Intérieur. Les statuts et les règlements intérieurs de ces comités sont disponibles en version intégrale sur le site de la Société ou à son siège social.

### 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. 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 <sup>(1)</sup>.

### 7.6.3. CONDITIONS AUXQUELLES LES STATUTS SOUMETTENT LES MODIFICATIONS DU CAPITAL ET DES DROITS RESPECTIFS DES DIVERSES CATÉGORIES D' ACTIONS

Néant.

### 7.6.4. 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 3.1 du Document de référence.

#### 7.6.4.1. Le Directoire (articles 10 à 12 des statuts)

Le Directoire est l'instance collégiale décisionnaire d'Unibail-Rodamco SE. Il est composé au maximum de 7 membres nommés pour une durée de quatre ans par le CS qui confère à l'un d'eux la qualité de 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 7.6.4.2.1 du Document de référence).

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 Règlement Intérieur du Directoire est disponible sur le site internet de la Société.

#### 7.6.4.2. Le Conseil de Surveillance (articles 13 à 16 des statuts)

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.

(1) Pour plus de détails, se référer à la note 8 de la section 5.2.

#### 7.6.4.2.1. Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de Surveillance (article 11 des statuts)

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et au Règlement Intérieur du CS, le CS doit donner son accord préalable à certaines opérations ou décisions du Directoire, notamment :

- ◆ les acquisitions ou les investissements (y compris les acquisitions d'immobilisation en vue de la croissance interne), l'acquisition de participations et les engagements hors bilan d'un montant supérieur à 25 millions d'euros (chiffres consolidés) concernant des actifs et/ou des activités situés dans des pays n'appartenant pas à l'Union Européenne ou s'inscrivant en dehors de la stratégie adoptée par le Groupe. Ce seuil est porté à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les actifs et/ou les activités situés dans des États membres de l'Union Européenne, et s'inscrivant dans le cadre de la stratégie du Groupe. Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- ◆ les cessions d'actifs immobiliers (y compris les cessions d'immeuble par nature ou de participation) d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés). Ce seuil est porté à 700 millions d'euros (chiffres consolidés) pour les opérations et décisions urgentes sous réserve d'un dialogue préalable entre le Président du Directoire, le Président et le Vice-Président du CS ;
- ◆ l'endettement ou les garanties d'un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés), seuil porté à 1 milliard d'euros lorsque ces opérations concernent un emprunt de la Société destiné à refinancer une dette existante ;
- ◆ 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 de l'organisation du Groupe, de la répartition des responsabilités au sein du Directoire et de toute autre action affectant l'éligibilité de la Société au régime fiscal applicable aux sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt ;
- ◆ toute politique générale de rémunération au sein du Groupe et toute rémunération des membres du Directoire ;
- ◆ tout engagement hors bilan de la Société excédant les montants fixés par le CS ;
- ◆ toute proposition de (re)nomination 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 modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou du dividende annuel ;

- ◆ toute conclusion d'un accord impliquant ou susceptible d'impliquer un conflit d'intérêt entre un membre du Directoire ou du Conseil de Surveillance 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 Conseil de Surveillance lors de la présentation des comptes de l'exercice clos.

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. Ces seuils sont en vigueur depuis le 9 février 2011.

#### 7.6.4.2.3. Les comités spécialisés du Conseil de Surveillance

Deux comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. 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 3.1.2.3 du Document de référence.

#### 7.6.5. 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. Pour une information détaillée, se reporter aux articles 18 et 19 des statuts.

#### 7.6.6. 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 »<sup>(1)</sup>) si

(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.

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*.

#### 7.6.7. FRANCHISSEMENT DE SEUILS STATUTAIRES ET INSCRIPTION AU NOMINATIF (ARTICLE 9 BIS DES STATUTS)

En complément des seuils prévus par la loi <sup>(1)</sup>, selon l'article 9 bis des statuts d'Unibail-Rodamco SE, tout actionnaire venant à posséder un nombre d'actions égal ou supérieur à 2 % du nombre total des actions ou à un multiple de ce pourcentage, est tenu dans un délai de dix jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils de participation, d'informer la Société du nombre total d'actions qu'il possède, par lettre recommandée adressée avec accusé de réception au siège social 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 <sup>(2)</sup> doit inscrire au nominatif l'intégralité des actions qu'il détient (directement ou *via* une entité qu'il contrôle) et adresser le justificatif de cette inscription à la Société par lettre recommandée, dans un délai maximal de cinq jours de Bourse après le franchissement de seuil. 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 : [investors@unibail-rodamco.com](mailto:investors@unibail-rodamco.com).

## 7.7. PRISE DE PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ HORS DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO

La Société n'a pas pris de participation significative hors du Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

## 7.8. ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE AU PUBLIC

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 4.5.1 du Document de référence.

(1) Pour plus de détails, voir section 7.4.2 du Document de référence.

(2) 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.







# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>8.1.</b> ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	377	<b>8.4.</b> DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	378
<b>8.2.</b> CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	378	<b>8.5.</b> GLOSSAIRE	379
<b>8.3.</b> INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2015 ET 2016	378	<b>8.6.</b> TABLES DE CONCORDANCE	381
8.3.1. Pour l'exercice 2015	378	8.6.1. Table de concordance du Document de référence	381
8.3.2. Pour l'exercice 2016	378	8.6.2. Table de concordance du Rapport Financier	383
		8.6.3. Table de concordance du rapport de gestion	384



## 8.1. ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture de l'ensemble du Document de référence.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant dans la partie financière de ce document.

Fait à Paris, le 28 mars 2018  
**Au nom du Directoire**

**Christophe Cuvillier**  
Président du Directoire  
d'Unibail-Rodamco SE

**Jaap Tonckens**  
Directeur général Finance

## 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 et Associés

185 avenue Charles-de-Gaulle  
92524 Neuilly-sur-Seine

Monsieur Pascal Colin

Date de début du premier mandat : Assemblée Générale Ordinaire du 27 avril 2011

Deloitte et Associés a succédé à Deloitte Marque et Gendrot qui avait été nommé le 28 avril 2005.

Les mandats des Commissaires aux comptes d'Ernst & Young Audit et de Deloitte et Associés expireront à l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice 2022.

## 8.3. INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2015 ET 2016

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence 2017 :

### 8.3.1. POUR L'EXERCICE 2015

Le Document de référence de l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 18 mars 2016, sous le numéro de dépôt D.15-0132.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2015, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 2 (pages 14 à 61), Chapitre 4 (pages 154 à 223) et Chapitre 5 (pages 224 à 257).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 8.3.2. POUR L'EXERCICE 2016

Le Document de référence de l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 21 mars 2017, sous le numéro de dépôt D.16-0170.

Les informations financières, les comptes consolidés et les comptes sociaux de l'exercice 2015, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférents figurent respectivement aux chapitre 2 (pages 14 à 60), Chapitre 4 (pages 168 à 231) et Chapitre 5 (pages 232 à 267).

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 8.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com) les documents suivants :

- ◆ les documents de référence sous la forme de rapport annuel, et leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- ◆ les communiqués financiers publiés par la Société.

Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier-Adenauer - 75016 Paris, sur le site Internet [www.unibail-rodamco.com](http://www.unibail-rodamco.com) ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

## 8.5. GLOSSAIRE

**Activités non récurrentes** : comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, et les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

**ANR EPRA** : correspond à la valeur intrinsèque à long terme de la société et l'ANR EPRA triple net représente la valeur immédiate de la société.

**ANR de continuation** : représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

**Chiffres d'affaires des commerçants** : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris les extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

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

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

**EBITDA-Viparis** : « Loyers nets » + « Résultat opérationnel des services sur sites » + « Part récurrente des sociétés liées » du secteur Congrès & Expositions.

**Enseignes internationales Premium (EIP)** : enseignes internationales de renom développant des concepts - produits et boutiques - différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

**EPRA** : European Public Real Estate Association.

**EPRA Eurozone Reference Index** : L'indice EPRA Eurozone Reference Index 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'Unibail-Rodamco, afin de refléter l'activité et la géographie d'Unibail-Rodamco. Cet indice est composé au 5 mars 2018 de 14 sociétés (10 dans le secteur des centres commerciaux et 4 dans le secteur Bureaux). Le CGNR s'assure de façon régulière de la pertinence de l'indice de référence afin de garantir qu'il s'appuie sur un comparatif cohérent et équitable au regard des performances et du profil d'activité d'Unibail-Rodamco, et qu'il reflète le poids de chacun des grands secteurs d'activité d'Unibail-Rodamco. Il est composé des sociétés suivantes (pour autant que l'indice comprenne la société concernée sur toute la période d'acquisition du plan) :

• Sous-Indice Centre Commerciaux (pondéré à 90%) - Klépierre, Carmila, Deutsche EuroShop, Citycon, EuroCommercial Pty, Mercialis, Wereldhave, Vastned Retail, Retail Estates and Lar España Real Estate.

• Sous-Indice Bureau France (pondéré à 10%) - ANF-Immobilier, Icade, Foncière des Régions and Gecina.

**Gain locatif** : différence entre les nouveaux loyers et les anciens loyers indexés. Indicateur calculé uniquement sur les renouvellements et relocations.

**Grands centres commerciaux** : centres commerciaux en exploitation accueillant plus de 6 millions de visites par an.

**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.

**IVSC** : *International Valuation Standards Council*.

**Label 4 étoiles** : il repose sur un référentiel qualité de 684 points audités par SGS, le leader mondial de certification des services.

**Loyers nets à périmètre constant** : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, 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.

**Loyer variable** : loyer calculé en % du chiffre d'affaires du locataire.

**ORA** : Obligations Remboursables en Actions.

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

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

**Projets exclusifs** : projets pour lesquels Unibail-Rodamco détient l'exclusivité mais pour lesquels les négociations pour les droits à construire ou la définition du projet sont toujours en cours.

**Ratio 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.

**Ratio d'endettement** : dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé.

**RICS** : *Royal Institution of Chartered Surveyors*.

**SIIC** : société d'investissement immobilier cotée.

**Taux d'effort** : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires)/(chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays.

**Taux de rendement net initial** : loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) 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, après déduction des aménagements de loyer en cours, net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

**Taux de rendement EPRA topped-up** : loyer contractuel annualisé (loyer facial sans prise en compte des aménagements de loyer), net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.

**Taux de rendement d'un projet** : déterminé en divisant les loyers contractuels des 12 prochains mois (pour les projets livrés) ou les loyers annualisés prévisionnels (pour les projets en cours) et autres revenus prévisionnels, nets des charges d'exploitation, par le CTI du projet.

**Taux de rotation** : (nombre de relocations + nombre de cessions et de renouvellements avec nouveau concept)/nombre de boutiques. Les baux courts sont exclus.

**Taux de vacance EPRA** : selon la définition de l'EPRA, loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

## 8.6. TABLES DE CONCORDANCE

### 8.6.1. TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement européen CE 809/2004.

Rubrique de l'annexe 1 du Règlement européen CE 809/2004	Section du Document de référence
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de référence	8.1
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de référence	8.1
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	8.2
2.2. Démission des contrôleurs légaux	n/a
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations historiques	1.2
3.2. Informations intermédiaires	1.1
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	
<b>6.2</b>	
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	7.1
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	7.1
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	7.1
5.1.4. Siège social et forme juridique	7.1
5.1.5. Événements importants	5.2 (note 1)
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	4.2
5.2.2. Description des investissements en cours	4.3
5.2.3. Description des investissements futurs	4.3.7 - 4.3.8
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	1.3 et 4.1
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	4.3
6.2. Principaux marchés	4.1.2
6.3. Événements exceptionnels	1.6
6.4. Dépendances éventuelles	n/a
6.5. Position concurrentielle	n/a
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description du Groupe	1.7
7.2. Liste des filiales importantes	5.2 (note 14)
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES</b>	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	1.4
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	2.3
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS</b>	
9.1. Situation financière	5.1.2
9.2. Résultat d'exploitation	5.1.1 - 5.2 (note 4)
9.2.1. Facteurs importants	4.1
9.2.2. Changements importants	4.1
9.2.3. Facteurs d'influence	n/a
<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Capitaux de l'émetteur	5.1.4
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	5.1.3
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	4.5
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	2.4.7
10.5. Sources de financement attendues	4.5.1
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVET ET LICENCES</b>	
<b>N/A</b>	
<b>12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	

Rubrique de l'annexe 1 du Règlement européen CE 809/2004	Section du Document de référence
12.1. Principales tendances ayant affecté la production et les ventes	2.1 - 4.2
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	4.2
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	4.2
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	n/a
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	4.2
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	4.2
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
14.1. Organes d'administration et de direction	3.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	3.1.2.5
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	3.2.3
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	5.2 (note 10)
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	3.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	n/a
16.3. Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	3.1.2.3
16.4. Gouvernement d'entreprise	Chapitre 3
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	2.5
17.2. Participation et stock-options	3.4
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	5.2 (note 10)
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.4
18.2. Existence de droits de vote différents	7.6.3
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	7.4
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>5.2 (NOTE 6.6)</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS</b>	
20.1. Information financière historique	8.3
20.2. Information financière pro forma	n/a
20.3. États financiers	5.1 - 5.3
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	5.6 - 5.7
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	5.8
20.4.3. Sources des informations non vérifiées par les contrôleurs légaux	n/a
20.5. Dates des dernières informations financières	
20.5.1. Dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées	5.1 - 5.2
20.6. Informations financières intermédiaires	
20.6.1. Informations trimestrielles ou semestrielles vérifiées	n/a
20.6.2. Informations trimestrielles ou semestrielles non vérifiées	n/a
20.7. Politique de distribution de dividende	
20.7.1. Montant des dividendes par action	4.17 - 5.2 (note 11.3)
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	5.2 (note 12.3)
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	n/a
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	7.2
21.1.2. Actions non représentatives du capital	n/a
21.1.3. Nombre, valeur comptable et valeur nominale d'actions détenues par l'émetteur	7.3.3
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	7.2.2
21.1.5. Informations sur les conditions régissant les droits d'acquisition sur titres émis mais non libérés	n/a
21.1.6. Informations sur le capital de membres du Groupe objet d'une option	n/a
21.1.7. Historique du capital	7.2.6
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	7.6.1



Rubrique de l'annexe 1 du Règlement européen CE 809/2004	Section du Document de référence
21.2.2. Résumé des statuts	7.6
21.2.3. Description des droits et privilèges	7.6
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	7.6
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	7.6.5
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	7.6
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus desquels toute participation doit être rendue publique	7.6.7
21.2.8. Description des conditions régissant les modifications de capital	7.6.3
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>4.7</b>
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	
23.1. Déclarations d'expert	1.5
23.2. Information provenant de tiers	n/a
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>8.4</b>
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>5.2 (NOTE 6.5)</b>

## 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 de référence
<b>1. COMPTES STATUTAIRES</b>	<b>5.3</b>
<b>2. COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>5.1</b>
<b>3. RAPPORT DE GESTION</b>	<b>8.6.3</b>
<b>4. PERSONNES RESPONSABLES</b>	
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
<b>5. RAPPORTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX</b>	
5.1. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes statutaires	5.7
5.2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.6

## 8.6.3. TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion, inclus dans le présent Document de référence, a été établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, mis à jour de l'Ordonnance n° 2017-1162 du 12 juillet 2017. Il comprend les informations ci-après (sauf indication contraire les numéros entre parenthèses renvoient aux articles du Code de commerce) :

Rapport de gestion		Section du Document de référence
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
2. Dividendes mis en distribution au titre des trois derniers exercices	(Article 243 bis du Code général des impôts)	5.2 (note 11.3)
3. Évolution prévisible, perspectives	(L. 232-1-II, L. 233-26, R. 225-102)	4.3
4. Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice	(L. 232-1-II, L. 233-26)	4.1.5
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)	2.6
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)	4.5.1
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)	3.3.2
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 6.4)
15. Succursales	(L. 232-1, II)	n/a
16. Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	(R. 225-102)	5.5.2
17. Décomposition du solde des dettes à l'égard des fournisseurs	(L. 441-6-1, D. 441-4)	5.5.1
18. Informations sociales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.5
19. Informations environnementales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.3
20. Informations sociétales	(L. 225-102-1, R. 225-105, R. 225-105-1)	2.2
21. Vérification des informations sociales, environnementales et sociétales	(L. 225-102-1)	2.7
22. Programme de rachat d'actions	(L. 225-211)	7.3
23. Prêts à moins de deux 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 rapport annuel	(L. 464-2)	n/a



**unibail-rodamco**