

BETTER PLACES.

RAPPORT ANNUEL ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2016

À propos d'Unibail-Rodamco

Créé en 1968, Unibail-Rodamco est le premier groupe coté de l'immobilier commercial en Europe, présent dans 11 pays de l'Union européenne et doté d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 40,5 milliards d'euros au 31 décembre 2016. À la fois gestionnaire, investisseur et promoteur, le Groupe couvre toute la chaîne de valeur de l'immobilier. Grâce à ses 1 990 employés, Unibail-Rodamco applique ses savoir-faire à des segments de marchés spécifiques comme les grands centres commerciaux des villes majeures d'Europe, ou comme les grands bureaux ou centres de congrès-expositions dans la région parisienne.

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

UNIBAIL-RODAMCO

EST LE PREMIER GROUPE
EUROPÉEN COTÉ DE
L'IMMOBILIER COMMERCIAL

ALLEMAGNE

10 CENTRES
COMMERCIAUX

100 M DE VISITES
PAR AN

PAYS NORDIQUES

9 CENTRES
COMMERCIAUX

68 M DE VISITES
PAR AN

PAYS-BAS

4 CENTRES
COMMERCIAUX

36 M DE VISITES
PAR AN

FRANCE

25 CENTRES
COMMERCIAUX

289 M DE VISITES
PAR AN

EUROPE CENTRALE

8 CENTRES
COMMERCIAUX

109 M DE VISITES
PAR AN

AUTRICHE

2 CENTRES
COMMERCIAUX

43 M DE VISITES
PAR AN

ESPAGNE

13 CENTRES
COMMERCIAUX

126 M DE VISITES
PAR AN

BUREAUX ET SITES DE CONGRÈS & EXPOSITIONS À PARIS



● BUREAUX

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

■ CONGRÈS & EXPOSITIONS

Viparis, leader mondial du secteur, gère un portefeuille de 11 sites emblématiques d'accueil d'événements à Paris et en Ile-de-France.

SOMMAIRE

- 02. Une excellente année pour le Groupe
- 04. Inauguration de la Canopée :
symbole du renouveau des Halles
- 06. Le modèle économique d'Unibail-Rodamco
- 08. Message du Président du Directoire
- 12. Le Directoire
- 14. Message du Président du Conseil de Surveillance
- 16. Le Conseil de Surveillance

18.

Une performance financière exceptionnelle



- 20. Poursuite de la croissance organique
- 22. EPRA – Mesures de performance
- 24. Performance boursière et structure de l'actionnariat

26.

Créer ensemble de meilleurs lieux



- 28. Better Places 2030
- 29. Les 4 piliers

32.

Se différencier



- 34. Inside UR
- 35. Développer l'UR Experience :
projets clés
- 36. Témoignages
- 37. Entreprise citoyenne
- 38. Des enseignes d'exception
- 40. Destinations
- 42. Garder une longueur d'avance grâce à la digitalisation
- 43. Des événements extraordinaires
- 44. Le label 4 Étoiles

46.

Présence géographique

66.

Préparer l'avenir dès aujourd'hui



- 68. UR Lab
- 70. Le Mixer
- 72. Open innovation
- 76. Les projets en développement
- 86. Bâtir des lieux d'exception

UNE EXCELLENTE ANNÉE POUR LE GROUPE

2016 A ÉTÉ UNE NOUVELLE ANNÉE DE SURPERFORMANCE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE POUR UNIBAIL-RODAMCO. GRÂCE À LA QUALITÉ DE SES ACTIFS, À SON PORTEFEUILLE DE DÉVELOPPEMENT, À UN COÛT MOYEN DE SA DETTE AU PLUS BAS, AU TALENT ET AU TRAVAIL DE SES ÉQUIPES, UNIBAIL-RODAMCO EST BIEN PLACÉ POUR POURSUIVRE SA TRAJECTOIRE DE FORTE CROISSANCE.

UN RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION* EN CROISSANCE DE

+10,4%

*Retraité de l'impact des cessions de 2015

 Mall of Scandinavia, Suède



71
CENTRES COMMERCIAUX



1 990
COLLABORATEURS



+5,2%
LOYERS NETS



+1,4%
CHIFFRE D'AFFAIRES
DES COMMERÇANTS



10,20€
DIVIDENDE PAR ACTION*

*Soumis à validation de l'AG qui se tiendra le 25 avril 2017

◇ GROS PLAN ◇



Le Forum des Halles, France

INAUGURATION DE LA CANOPÉE : SYMBOLE DU RENOUVEAU DES HALLES

LE PROJET OFFRE
DE TOUTES NOUVELLES
ENSEIGNES ET UN PARCOURS
CLIENT MODERNISÉ DANS UN
ESPACE ENTièrement REPENSÉ.
L'AMBITION D'UNIBAIL-RODAMCO
EST DE FAIRE DU FORUM
DES HALLES LA PRINCIPALE
DESTINATION SHOPPING
AU CŒUR DE PARIS.

Réduire l'empreinte carbone du Groupe grâce à « Better Places 2030 »

Avec « Better Places 2030 », le Groupe a conçu une stratégie RSE ambitieuse afin de répondre aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial pour les prochaines années. Le Groupe s'est fixé l'objectif de réduire de -50% son empreinte carbone d'ici 2030.

Promouvoir l'innovation

Le Mixer accueille, au siège du Groupe, des partenaires extérieurs et des équipes internes dans un espace de co-working qui s'étend sur 900 m².

La « Designer Gallery™ » s'invite à Galeria Mokotów

Cette initiative place la mode et la créativité au cœur de l'expérience shopping. La Pologne accueille la 3^e « Designer Gallery™ » du Groupe, dans le cadre de ses concepts de destination.

Mall of Europe, Belgique



Le Mixer, au siège d'Unibail-Rodamco, à Paris



Galeria Mokotów, Pologne



Bases/Contributeurs

LES SOURCES DE FINANCEMENT
(au 31 décembre 2016)
Gestion active du bilan pour optimiser le coût du capital :

- ▶ Capitaux propres
 - 21 Mds€
- ▶ Emprunts bancaires et obligations : un coût historiquement faible et une durée optimisée
 - Dette financière nominale : 13,8 Mds€
 - Coût moyen de la dette de 1,6%, avec une maturité moyenne de 7 ans
 - Ratio d'endettement (LTV) de 33% et notation 'A'
- ▶ Réinvestissement des produits de cession d'actifs non stratégiques
 - 990 M€ de cessions (Prix Net Vendeur)

COLLABORATEURS

1 990 professionnels talentueux et investis

- ▶ Moyenne d'âge : 38 ans

Stratégie

CONCENTRATION

Se concentrer sur les actifs de grande taille, bien desservis et situés dans les villes les plus riches d'Europe continentale

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

DIFFÉRENCIATION

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

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

INNOVATION

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

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

Better Places 2030

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

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

Actifs

CENTRES COMMERCIAUX

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

Label 4 Étoiles, « Dining Experience™ », « Designer Gallery™ »

- ▶ 71 centres commerciaux
- ▶ 3,5 millions de m² GLA
- ▶ Un portefeuille d'une valeur de 33 Mds€
- ▶ 1 273 M€ de loyers nets
- ▶ 1 479 baux signés
- ▶ 772 millions de visites

BUREAUX

Des bureaux de grande qualité à Paris

- ▶ Le Nouvel Art de Travailler
- ▶ 525 000 m² GLA
- ▶ Un portefeuille d'une valeur de 4 Mds€
- ▶ 153 M€ de loyers nets

CONGRÈS & EXPOSITIONS

Le premier exploitant de sites événementiels en région parisienne

- ▶ 697 200 m² GLA
- ▶ Un portefeuille d'une valeur de 3 Mds€
- ▶ Un résultat opérationnel de 165 M€

Développement

Identifier, sécuriser et développer de nouveaux actifs de premier plan en Europe continentale

- ▶ Générateurs de croissance et de création de valeur
- ▶ Offrant de nouvelles opportunités commerciales pour les enseignes et des sites emblématiques aux locataires
- ▶ Un portefeuille de développement valorisé à 8 Mds€
- ▶ +1,2 million de m² GLA de centres commerciaux (6 Mds€)
- ▶ +240 000 m² GLA de bureaux (2 Mds€)

Impacts/Résultats

LOCATAIRES

- ▶ Augmentation de la fréquentation des centres
- ▶ Hausse du chiffre d'affaires des locataires

CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS

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

TERRITOIRES

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

ACTIONNAIRES ET CRÉANCIERS

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

“Nous marquons
notre différence en
proposant à nos clients
les meilleurs centres,
les meilleures expériences
et les meilleures marques.”

”

Christophe Cuvillier,
Président du Directoire



Chers actionnaires,

D

epuis que j'ai pris mes fonctions de Président du Directoire d'Unibail-Rodamco, en 2013, nous avons, avec le nouveau Directoire, renforcé et accéléré notre stratégie de concentration, de différenciation et d'innovation. Nous avons poursuivi la rationalisation

de notre portefeuille en nous concentrant sur les actifs les plus rentables, dans les meilleures zones de chalandise. Nous avons également accentué notre différenciation par un travail permanent de design, de commercialisation et de marketing de nos centres commerciaux. Cette stratégie nous a permis d'attirer davantage de visiteurs, de mieux répondre à leurs attentes et d'améliorer notre performance globale.

Dans un contexte difficile, notamment dû à l'impact des attaques terroristes en Europe, 2016 aura été une nouvelle année de succès pour le Groupe, avec :

- ▶ un Résultat Net Récurrent par Action de 11,24 euros, en hausse de +10,4% par rapport à celui de 2015, retraité de l'impact des cessions de 2015 ;
- ▶ une solide performance opérationnelle, avec une croissance de +2,4% des loyers nets à périmètre constant ;
- ▶ un coût moyen de la dette atteignant un plus bas historique de 1,6%, et une maturité moyenne de la dette portée à 7 ans, un nouveau record ;
- ▶ une très forte croissance du chiffre d'affaires des commerçants de nos centres récemment rénovés : +8,3% pour Aupark, +13% pour Euralille, +17,9% pour Ruhr Park, et +23,2% pour le Forum des Halles depuis l'ouverture de la Canopée en avril 2016 ;
- ▶ et le magnifique succès de notre nouveau Mall of Scandinavia à Stockholm, qui a accueilli plus de 13 millions de visites en 2016, sa première année complète.

DES ACTIFS POUR LA CROISSANCE DE DEMAIN

Je suis convaincu que le secteur de l'immobilier commercial se trouve à un tournant, en raison de l'influence croissante d'Internet et des réseaux sociaux sur le commerce, mais aussi de l'émergence de consommateurs véritablement « omnicanaux ». Dans ce contexte, l'innovation est plus que jamais un des moteurs de la création de valeur.

En 2012, nous avons lancé « UR Lab », l'incubateur d'innovation du Groupe. Quatre ans plus tard, en 2016, nous sommes passés à la vitesse supérieure en créant l'accélérateur de start-ups « UR Link » et en inaugurant le Mixer, un nouvel espace de co-working au siège parisien du Groupe. Ce lieu vise à stimuler la créativité et l'« open innovation » afin de faire émerger les idées qui façonneront le centre de shopping de demain. Les résultats ont dépassé nos attentes : 281 start-ups ont postulé au programme « UR Link » cette année et 11 ont été sélectionnées. Nous sommes déjà en train de mettre en place un partenariat à l'échelle du Groupe avec deux d'entre elles.

Nous marquons notre différence en proposant à nos clients les meilleurs centres, les meilleures expériences et les meilleures marques. C'est la raison pour laquelle nous continuons de créer de nouveaux concepts, comme « The Designer Gallery™ » et « The Dining Experience™ », qui sont en cours de déploiement dans tous les pays où le Groupe est présent. Nous cherchons également à faire de nos centres de shopping le lieu de prédilection pour les familles, via le lancement, en 2016, de la « Family Experience ». Cette initiative placera les familles au cœur de l'expérience client en leur proposant des services, des activités et une offre commerciale sur-mesure. Le projet pilote a été lancé avec grand succès à Donau Zentrum à Vienne.



📍 Mall of Europe, Belgique

“Nous répondons en leader de notre secteur aux grands enjeux de la planète.”

”



📍 Le Mixer, au Siège d'Unibail-Rodamco à Paris

“Nous aspirons tous à porter le Groupe vers de nouveaux succès.”

”

Le Groupe a également amélioré son offre commerciale, avec un taux de rotation des enseignes de 13,3%, dépassant largement l'objectif annuel du Groupe de 10%. Nous avons renforcé la présence d'enseignes Internationales Premium, qui ont représenté 15,7% des nouvelles signatures, dont beaucoup de « premières », comme le premier magasin Topshop (non-franchisé) dans un centre de shopping d'Europe continentale, le premier Dior Parfums de Pologne ou les débuts de NYX sur les marchés polonais, autrichien et slovaque. Ce renouvellement permanent de notre offre commerciale contribue à faire de nos centres le lieu de préférence pour nos clients.

Nous avons renforcé la mise en œuvre de notre stratégie digitale, qui vise à proposer à nos visiteurs la meilleure expérience multicanale et à enrichir nos centres commerciaux de services novateurs. C'est

notamment le cas de Smart Map, déployé dans 57 centres, qui permet aux visiteurs de localiser facilement sur leur smartphone les magasins qu'ils recherchent, ou encore de Smart Park, qui mémorise automatiquement leur place de stationnement.

Sur le marché des bureaux, l'année aura été marquée non seulement par la signature de baux importants, mais aussi par les cessions du 2-8 Ancelle à Neuilly, de la tour So Ouest à Levallois, de Nouvel Air à Issy-les-Moulineaux et du 70-80 Wilson à Nanterre. Nous avons démontré notre capacité à créer de la valeur grâce à la rotation du capital, le prix net vendeur des cessions de bureaux atteignant 901 millions d'euros, une prime de 24,8% par rapport aux dernières expertises externes.

L'activité Congrès & Expositions, dont le Résultat Opérationnel Courant a enre-

gistré une croissance de +9,7%, est parvenu à tirer son épingle du jeu, malgré le contexte économique difficile en France et grâce à la tenue d'événements de premier plan : le nouveau salon Viva Technology de la Porte de Versailles, le plus grand rendez-vous européen des professionnels de la technologie, a rassemblé plus de 5 000 start-ups et 45 000 visiteurs ; la Porte de Versailles a aussi accueilli le centre de télécommunications international de l'Euro 2016 de football. La première phase des travaux de rénovation du site de la Porte de Versailles a bien avancé, avec la construction de la nouvelle « Welcome Plaza » ou la rénovation du Hall 7, où s'installera le futur « Paris Convention Centre ».

Enfin, pour poser les jalons de la croissance de demain, nous avons poursuivi nos efforts pour identifier et ajouter de nouveaux projets à notre portefeuille de développement. La valeur de ce portefeuille s'élève désormais à plus de 8 milliards d'euros. En 2016, nous y avons intégré 900 millions d'euros de nouveaux projets, dont les extensions de La Part-Dieu à Lyon et de Garbera à Saint-Sébastien en Espagne. L'année 2017 verra l'achève-

ment des travaux de rénovation du centre Glòries de Barcelone, l'agrandissement de Centrum Chodov à Prague, la création du centre Wroclavia à Wrocław et les extensions de Carré Sénart et de Parly 2 en Île-de-France.

DE LA VALEUR À LONG TERME AVEC NOS ÉQUIPES

Toutes les équipes d'Unibail-Rodamco ont contribué à ces excellents résultats tant par leur expertise que par leur engagement personnel et leur force collective. Elles partagent avec le Directoire l'ambition d'aller toujours plus loin et de créer plus de valeur pour nos actionnaires. Elles méritent toute ma gratitude pour leur excellent travail, illustré dans ce rapport annuel. Nous aspirons tous à porter le Groupe vers de nouveaux succès.

La gouvernance joue également un rôle clé dans la performance du Groupe. À ce titre, je tiens à remercier les membres du Conseil de Surveillance pour leur soutien constructif, et en particulier notre Président, Rob Ter Haar, dont le mandat prendra fin le 25 avril 2017.

CRÉER ENSEMBLE DE MEILLEURS LIEUX

Unibail-Rodamco a une influence majeure sur la façon dont les gens vivent, travaillent, font du shopping et se divertissent. À ce titre, nous sommes aussi responsables de l'avenir des villes et des territoires où nous opérons. C'est la raison pour laquelle, dans la lignée de l'accord sur le climat de la COP21, j'ai décidé d'engager le Groupe dans une nouvelle stratégie à long terme, avec 2030 pour horizon : « Better Places 2030 ».

La démarche « Better Places 2030 », qui fait l'objet d'une présentation détaillée dans ce rapport annuel, répond aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial pour les 15 prochaines années : la transition vers une économie moins carbonée, l'anticipation des nouveaux modes de mobilité durable et la pleine intégration de nos activités commerciales dans les territoires, en partenariat avec les communautés locales. Elle s'articule autour d'un postulat simple, « less is better », et a pour objectif de réduire de pas moins de 50% l'empreinte carbone d'Unibail-Rodamco d'ici 2030. Elle concerne l'ensemble du

Groupe et s'applique non seulement aux émissions de CO₂ résultant directement des activités du Groupe lui-même, mais aussi – et pour la première fois dans le secteur de l'immobilier – aux émissions indirectes liées aux travaux de construction, à l'énergie utilisée par les enseignes et au transport des visiteurs et des occupants de nos bâtiments.

Je suis convaincu que, grâce à cette démarche, nous répondons en leader de notre secteur aux grands enjeux de la planète et aux aspirations essentielles des jeunes générations. À travers « Better Places 2030 », nous entendons renforcer notre pouvoir d'attraction vis-à-vis des collaborateurs, des enseignes, des investisseurs et parties prenantes, pour faire d'Unibail-Rodamco une entreprise toujours plus engagée, plus responsable et plus performante.



◇
OLIVIER BOSSARD
Directeur Général Développement

◇
ASTRID PANOSYAN
Directrice Générale Fonctions Centrales

◇
JEAN-MARIE TRITANT
Directeur Général Opérations

◇
CHRISTOPHE CUVILLIER
Président du Directoire

◇
JAAP TONCKENS
Directeur Général Finance

◇
FABRICE MOUCHEL
Directeur Général
Adjoint Finance

Le Directoire

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

“Le succès
d’Unibail-Rodamco
repose sur sa capacité
à générer une croissance
durable et socialement
responsable.”



Rob Ter Haar,
Président
du Conseil de Surveillance



Le Conseil de Surveillance se réjouit que 2016 ait été une nouvelle excellente année pour Unibail-Rodamco. En dépit d'une économie atone, de l'insécurité liée aux menaces terroristes et de l'instabilité politique qui a

dominé l'Europe et le monde, le Groupe Unibail-Rodamco a brillamment maintenu le cap.

La clé de ce succès tient à sa stratégie de création de valeur à long terme. Résolument tourné vers l'avenir, le Groupe compte plus de projets de développement que tout autre acteur du secteur de l'immobilier, avec un portefeuille de projets valorisé à plus de 8 milliards d'euros à fin 2016. En parallèle, il continue de se concentrer sur la rénovation de ses actifs existants afin de proposer la meilleure expérience aux visiteurs.

La croissance durable est plus que jamais un rouage essentiel du succès du Groupe, et le Conseil de Surveillance est conscient qu'il s'agit aussi d'une priorité pour bon nombre de nos actionnaires. Cette vision de long terme a conduit le Groupe à annoncer, en 2016, le programme de Responsabilité Sociétale le plus ambitieux du secteur de l'immobilier commercial coté : « Better Places 2030 ».

2016 aura aussi été une année active pour le Conseil de Surveillance. Des rencontres ont été organisées avec les actionnaires sur des sujets de gouvernance au sens large, et plus particulièrement sur la politique de rémunération du Groupe (dont le système d'incentive long terme). Sous l'égide du Comité d'Audit, le Conseil de Surveillance s'est penché sur le « risk management », ce qui l'a conduit à définir une Politique de Gestion des Risques. Sous l'impulsion du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations, il a par ailleurs consacré beaucoup de temps et d'attention au plan de succession du Conseil de Surveillance et des principaux dirigeants du Groupe.

Concernant le Conseil de Surveillance, le renouvellement du mandat d'un membre et la nomination de trois nouveaux membres seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle de 2017. Ces nouveaux membres apporteront au Conseil de Surveillance leurs compétences dans des domaines stratégiques comme le digital, l'immobilier, la gestion d'actifs, le commerce et la finance.

La relation de confiance entre le Conseil de Surveillance et le Directoire a donné lieu à des échanges productifs et en toute transparence sur de nombreux sujets, dont la stratégie. Le succès du Groupe doit beaucoup à la force de son équipe dirigeante, mais aussi aux contributions de tous ses collaborateurs. Le Conseil de Surveillance est confiant dans la capacité du Groupe à créer continuellement de la valeur pour ses clients et ses actionnaires. Constatant que chacun des membres du Directoire avait contribué à la génération de valeur à long terme pour l'entreprise et ses actionnaires, le Conseil de Surveillance a décidé, le 1^{er} février 2017, de renouveler sa confiance au Président et à tous les autres membres du Directoire pour un nouveau mandat de 4 ans, qui prendra effet le 25 avril 2017. Ce message est le dernier que je vous adresse. Je tiens à remercier les actionnaires, le Directoire et mes collègues du Conseil de Surveillance. Ce fut un honneur de travailler aux côtés de professionnels aussi talentueux. Le Conseil de Surveillance m'a trouvé un successeur qui, j'en suis convaincu, remplira avec brio la mission de Président du Conseil de Surveillance.

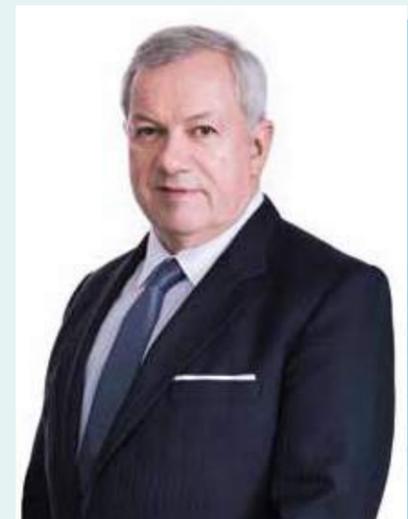
9

LES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Présidé par Rob Ter Haar, le Conseil de Surveillance exerce une supervision et un contrôle sur le Directoire et les affaires générales du Groupe. Les membres du Conseil de Surveillance se réunissent régulièrement pour examiner les différentes questions ayant trait notamment à l'évolution du marché et du secteur, aux enjeux financiers et juridiques, au développement durable, à la gestion des risques et à la gouvernance. Le Conseil de Surveillance est assisté de deux comités spécialisés chargés de l'aider dans l'exécution de sa mission : le Comité d'Audit et le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations. Au 31 décembre 2016, tous ses membres répondaient aux critères d'indépendance définis dans la Charte du Conseil de Surveillance sur la base du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise.



Rob Ter Haar,
Président du Conseil de Surveillance



Jean-Louis Laurens,
Vice-Président du Conseil de Surveillance



- 1 Mary Harris
- 2 Dagmar Kollmann
- 3 Yves Lyon-Caen
- 4 Alec Pelmore
- 5 Sophie Stabile
- 6 Jacques Stern
- 7 Jacqueline Tammenoms Bakker



 Mall of Scandinavia, Suède

Une performance financière exceptionnelle

Poursuite de la croissance organique	20
EPRA - Mesures de performance	22
Performance boursière et structure de l'actionariat	24

POURSUITE DE LA CROISSANCE ORGANIQUE



JAAP TONCKENS

Directeur Général Finance

Le cash-flow sous-jacent d'Unibail-Rodamco a crû de 8,6% par an en moyenne au cours des quatre dernières années¹. Cette performance illustre le succès de la gestion rigoureuse du Groupe et de son positionnement sur les meilleurs centres commerciaux et immeubles de bureaux. Cette approche repose sur le strict respect des critères de rendement du Groupe, même si notre coût moyen pondéré du capital est actuellement bas.

mais aussi à créer de la valeur de manière significative, grâce à la livraison de ses projets de développement. Depuis 2012, Unibail-Rodamco a livré huit nouveaux centres commerciaux, pour un coût total d'investissement de 2,7 Mds€. La création de valeur nette générée par ces livraisons s'élève à 800 M€ sur cette période (soit environ 8€ par action), un gain de près de 30%. Le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie de croissance organique et prévoit d'investir environ 1,5 Md€ par an sur la durée de son plan à 5 ans. Ces montants seront financés par des cessions d'actifs, et par de la dette. Unibail-Rodamco considère que la solidité de son bilan est un véritable avantage concurrentiel, et gère celui-ci de manière aussi volontariste que ses actifs. L'objectif est de conserver un profil financier solide et des liquidités abondantes (près de 6,0 Mds€ aujourd'hui) pour être en mesure de saisir toute opportunité qui se présenterait.

⁽¹⁾Retraité des cessions effectuées en 2014 et 2015.

“Le Groupe a démontré sa capacité à faire croître son résultat récurrent, mais aussi à créer de la valeur de manière significative, grâce à la livraison de ses projets de développement.”



LES RÉSULTATS FINANCIERS EXCEPTIONNELS D'UNIBAIL-RODAMCO EN 2016 ONT ÉTÉ LE RÉSULTAT DE L'EXÉCUTION SANS FAILLE DE SA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE ET DU TALENT DE SES ÉQUIPES DANS TOUS LES PAYS OÙ LE GROUPE EST PRÉSENT.

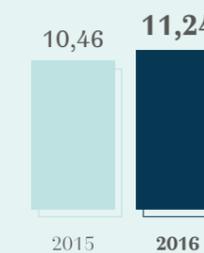
Unibail-Rodamco reste à l'écoute des opportunités d'acquisition, de préférence hors marché. Cependant, dans les conditions actuelles, la priorité sera donnée aux cessions d'actifs matures ou non stratégiques, malgré leur effet dilutif. Le Groupe a démontré sa capacité à faire croître son résultat récurrent,

	2015	2016	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
LOYERS NETS (en M€)	1 453	1 529	+5,2%	+2,4%
Centres commerciaux	1 177	1 273	+8,1%	+3,4%
France	549	581	+5,7%	+3,2%
Europe centrale	148	156	+5,4%	+7,4%
Espagne	147	146	-1,0%	+0,8%
Pays nordiques	106	140	+31,9%	+3,3%
Autriche	92	99	+7,1%	+7,5%
Allemagne	67	90	+34,1%	+3,3%
Pays-Bas	67	62	-8,1%	-6,3%
Bureaux	170	153	-10,0%	-2,0%
Congrès & Expositions	105	103	-2,7%	-2,7%
Résultat Net Récurrent (Part du Groupe, en M€)	1 030	1 114	+8,1%	
Résultat Net Récurrent par action (en €)	10,46	11,24	+7,5%	+10,4%⁽¹⁾
	2015	2016	CROISSANCE	CROISSANCE À PÉRIMÈTRE CONSTANT
VALEUR DU PATRIMOINE TOTAL (en M€)	37 755	40 495	+7,3%	+6,2%
ANR de continuation (en € par action)	186,7	201,50	+7,9%	
ANR EPRA triple net (en € par action)	169,9	183,7	+8,1%	

Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.
⁽¹⁾Par rapport au RNRPA de 2015 retraité des cessions effectuées en 2015 de 10,18€.

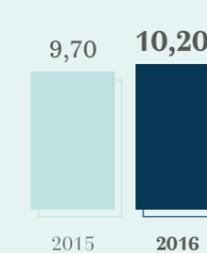
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION

• en euros •



DIVIDENDE PAR ACTION

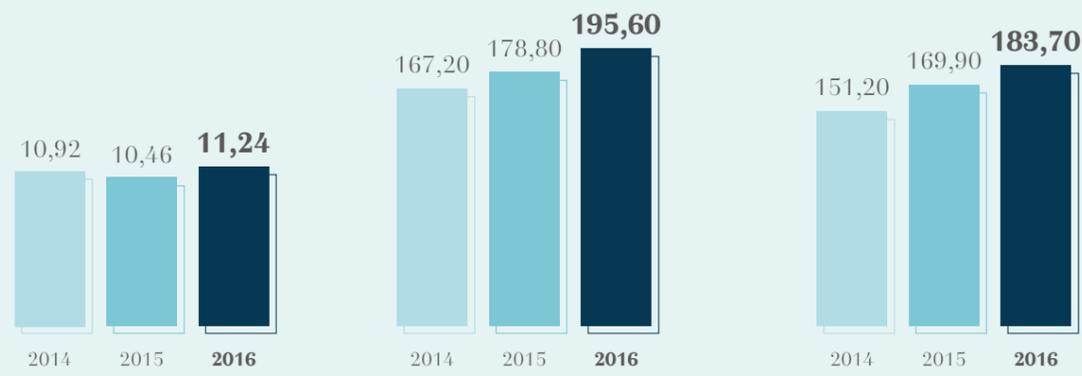
• en euros •



*Soumis à validation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017.

EPRA - MESURES DE PERFORMANCE

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



RÉSULTATS EPRA

• en euros par action •

Résultat récurrent provenant des activités opérationnelles.

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA

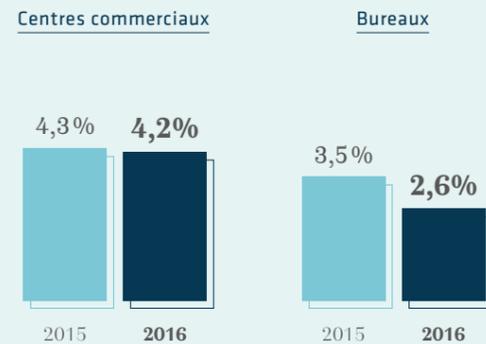
• en euros par action •

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

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA TRIPLE NET

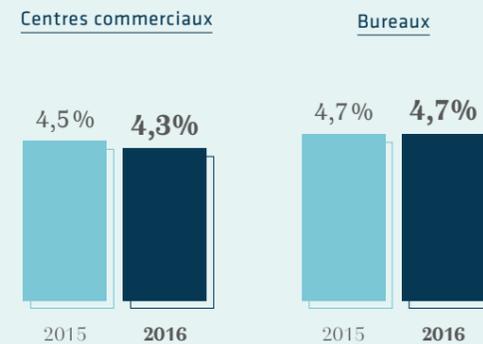
• en euros par action •

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



TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA

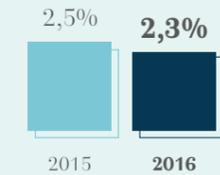
Loyer contractuel annualisé, excluant les aménagements de loyer, net des charges non facturées, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, droits inclus.



TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA « TOPPED UP »

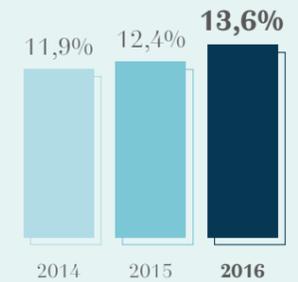
Taux de rendement initial net EPRA ajusté des aménagements de loyer en cours (franchises et paliers).

Centres commerciaux



TAUX DE VACANCE EPRA

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

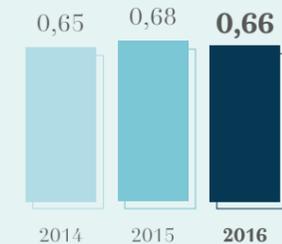


RATIO DE COÛTS EPRA

• Hors coûts de vacance •

Il représente le ratio entre la charge du foncier et les revenus locatifs (incluant la quote-part des revenus locatifs moins les charges du foncier des sociétés mises en équivalence).

Centres commerciaux

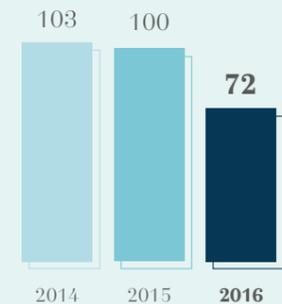


INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE DES CENTRES COMMERCIAUX

• kWh/visite/an à périmètre constant* •

Cet indicateur représente l'énergie totale directe et indirecte, provenant de sources renouvelables et non renouvelables, consommée sur un bâtiment durant une année complète, normalisée par l'application d'un dénominateur approprié.

Centres commerciaux



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

• kg eqCO₂/visite/an à périmètre constant* •

Cet indicateur représente les émissions de gaz à effet de serre totales directes et indirectes générées par les consommations d'énergie d'un bâtiment durant une année complète, normalisée par l'application d'un dénominateur approprié.

*Voir tous les indicateurs EPRA du rapport financier.

BOURSE ET ACTIONNARIAT

PERFORMANCE BOURSIÈRE ET STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT



“En 2016, le Groupe a profité de conditions de marché favorables pour émettre une obligation d’une maturité de 20 ans, la plus longue jamais émise pour une société du secteur immobilier sur le marché Euro, ainsi qu’une obligation à 8 ans avec le coupon le plus bas jamais atteint par Unibail-Rodamco. Le Groupe a ainsi réduit son coût de la dette à un nouveau plus bas historique de 1,6%, tout en allongeant sa maturité moyenne à 7 ans. Il a renforcé son portefeuille de couverture, limitant ainsi son exposition aux variations de taux d’intérêt.”

Fabrice Mouchel,
Directeur Général Adjoint Finance

PERFORMANCE RELATIVE DE L'ACTION UNIBAIL-RODAMCO (BASE 100 AU 30 DÉCEMBRE 2006)



ACTIONNARIAT

Unibail-Rodamco est coté à la Bourse de Paris depuis 1972 et à la Bourse d'Amsterdam depuis 1983. Le Groupe est membre des indices CAC 40 depuis le 18 juin 2007, AEX 25 depuis le 22 juin 2007, et Dow Jones Euro Stoxx 50 depuis le 8 février 2010. Au 31 décembre 2016, la capitalisation boursière du Groupe s'élevait à 22,5 milliards d'euros. Unibail-Rodamco dispose d'un actionnariat international et

diversifié, composé principalement d'investisseurs institutionnels américains, britanniques, néerlandais, et français. Au 31 décembre 2016, aucun des actionnaires d'Unibail-Rodamco n'avait déclaré détenir plus de 10% du capital du Groupe. Les principaux actionnaires, avec des participations comprises entre 3% et 10%⁽¹⁾, sont APG Asset Management, BlackRock Fund Advisors, Northern Cross et Amundi Asset Management.

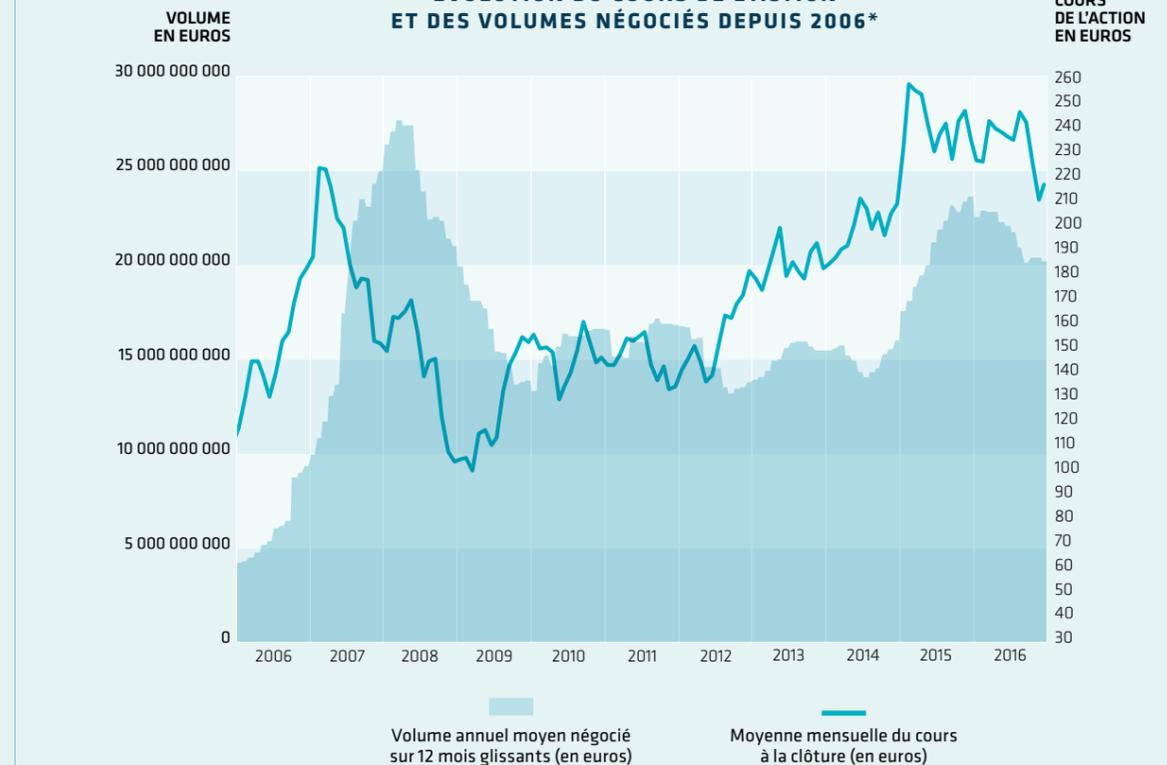
PERFORMANCE DU COURS DE BOURSE

La création de valeur pour l'actionnaire est mesurée par la rentabilité totale ou « Total Shareholder Return » (TSR). Le TSR est fonction de l'évolution du cours de bourse, majorée du dividende (ou de toute autre distribution) payé et réinvesti dans les actions de la Société. Le TSR annualisé de l'action Unibail-Rodamco s'élève à 8,4% par an sur une période de 10 ans comprise entre le 30 décembre 2006

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

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

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION ET DES VOLUMES NÉGOCIÉS DEPUIS 2006*



*Données disponibles au 31 décembre 2016.

et le 31 décembre 2016, contre 2,4% pour l'indice CAC 40 et 2,4% pour l'indice EPRA² zone euro.

VOLUMES NÉGOCIÉS

En 2016, le volume moyen journalier échangé sur les titres Unibail-Rodamco s'est établi à environ 338 000, contre 377 000 en 2015. Les capitaux journaliers moyens négociés se sont élevés à 78,2 M€ en 2016, contre 92,2 M€ en 2015.

DISTRIBUTION - AGENDA 2017

La politique actuelle d'Unibail-Rodamco est de distribuer aux actionnaires entre 85% et 95% du résultat net récurrent par action de l'exercice. Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, le Directoire proposera de distribuer un dividende de 10,20€ par action au titre de l'exercice 2016, représentant un taux de distribution de 91% du résultat net récurrent par action. Sous réserve de l'approbation

par l'Assemblée Générale, les actionnaires du Groupe recevront pour chaque action Unibail-Rodamco détenue :

- ▶ 7,52€ en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime SIIC)³ ; et
- ▶ 2,68€ en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC)³.

Le dividende de l'exercice 2016 sera versé en 2017 selon le calendrier suivant :

- ▶ Paiement d'un acompte sur dividende de 5,10€ le 29 mars 2017 (détachement du coupon le 27 mars 2017) ; et
- ▶ Paiement du solde du dividende de 5,10€ le 6 juillet 2017, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale (détachement du coupon le 4 juillet 2017).



CONTACT SERVICE RELATIONS ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

www.unibail-rodamco.com

RELATIONS INVESTISSEURS :

Tél. : +33 (0)1 53 43 73 13
investors@unibail-rodamco.com

SERVICES FINANCIERS DE L'ACTION ET DU DIVIDENDE :

Crédit Agricole / Caisse d'Épargne
Investor Services (CACEIS)
Service Émetteurs-Assemblées
14, rue Rouget de Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux
Cedex 9 - France
Tél. : +33 (0)1 57 78 34 44
Fax : +33 (0)1 57 78 34 00

⁽³⁾ Voir section 2.1.6. du Rapport financier.



3 Pays, France

Créer ensemble de meilleurs lieux

Better Places 2030	28
Les 4 piliers	29

BETTER PLACES 2030

UN ENGAGEMENT GLOBAL POUR RÉDUIRE
L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE



📍 Mall of Europe, Belgique



ASTRID PANOSYAN
Directrice Générale Fonctions Centrales

DIX ANS D'ENGAGEMENT ET DES PERFORMANCES RECONNUES

Unibail-Rodamco a été pionnier en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en la plaçant au cœur de sa stratégie. La RSE est un vecteur de progrès pour les visiteurs de nos centres, un facteur de compétitivité pour les enseignes qui font confiance au Groupe et est tout aussi importante pour nos actionnaires. Dès 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Ces engagements font désormais partie intégrante des activités opérationnelles, de développement et d'investissement du Groupe

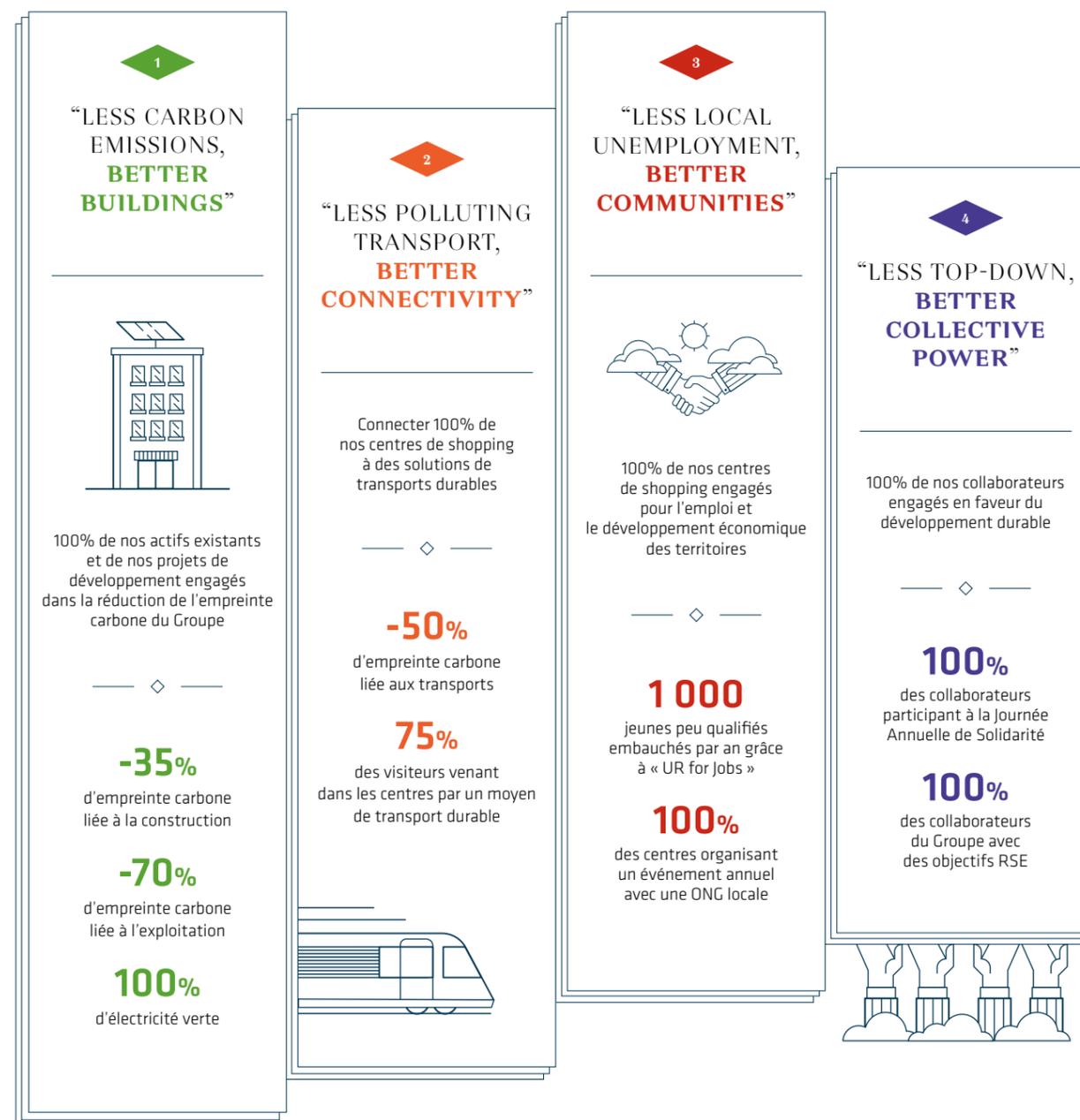
et de ses équipes, permettant à Unibail-Rodamco d'afficher les meilleures performances du secteur.

AGIR EN PIONNIER

En septembre 2016, le Groupe s'est engagé dans une nouvelle stratégie de long terme. Avec « Better Places 2030 », Unibail-Rodamco se fixe l'objectif de réduire de -50% son empreinte carbone d'ici 2030, devenant ainsi le premier acteur de l'immobilier commercial coté à s'engager sur une stratégie globale aussi ambitieuse. Le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs et de ses partenaires pour atteindre ces objectifs et jouer un rôle moteur dans la transformation durable du secteur.

— Les 4 piliers —

Le Groupe a une responsabilité majeure dans l'avenir des villes et des territoires où il est présent. « Better Places 2030 » répond aux grands défis de l'immobilier commercial des 15 prochaines années. Cette approche s'articule autour d'un postulat simple, « less is better », et de 4 piliers avec des objectifs précis.



PILIER

1

“LESS CARBON EMISSIONS, BETTER BUILDINGS”

Réduire de -35% l’empreinte carbone liée à la construction des nouveaux projets de développement d’ici 2030*

SOLUTIONS

- ▶ Adoption d’une approche « construction sobre »
- ▶ Sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone
- ▶ Réduction progressive du poids carbone des matériaux de construction via la politique d’approvisionnement du Groupe
- ▶ Politique de partenariats ciblés avec les entreprises de construction et les fabricants de matériaux de construction

Réduire de -70% l’empreinte carbone liée à l’exploitation des actifs existants**

SOLUTIONS

- ▶ Accélération de la politique d’efficacité énergétique du Groupe
- ▶ Recours systématique à l’électricité d’origine renouvelable

* La construction représente environ 10% de l’empreinte carbone annuelle du Groupe.

** L’exploitation des actifs représente environ 30% de l’empreinte carbone annuelle du Groupe.

CALENDRIER

- 2016** : Mise en place de la méthodologie et du référentiel de calcul de l’empreinte carbone de chaque projet dès sa phase de conception.
- 2017** : Mise en place de solutions bas-carbone dans les nouveaux projets. Signature de partenariats stratégiques favorisant les solutions bas-carbone. Sélection de nouveaux indicateurs clés de performance à prendre en compte dans tous les choix d’investissement du Groupe.
- 2020-2030** : Actualisation des guides et recommandations du Groupe en matière d’éco-conception et de design. Intégration des avancées technologiques en phase pilote.

CALENDRIER

- 2016-2017** : Mise en place de partenariats avec les enseignes pour encourager et accélérer la transformation.
- 2017** : Exigence de 100% d’électricité verte pour chaque nouveau contrat de fourniture électrique dans les centres commerciaux et les immeubles de bureaux. Déploiement systématique de solutions d’éclairage 100% LED dans les centres du Groupe.
- 2018** : Passage à l’électricité renouvelable pour 100% des actifs du Groupe.
- 2020-2030** : Intégration dans tous les nouveaux baux d’une obligation pour les enseignes d’installer des systèmes d’éclairage 100% LED et de se fournir en électricité d’origine renouvelable.

PILIER

2

“LESS POLLUTING TRANSPORT, BETTER CONNECTIVITY”

Réduire de -50% l’empreinte carbone annuelle du Groupe liée aux transports d’ici 2030*

SOLUTIONS

- ▶ Connecter les futurs projets de développement à la ville, en proposant des modes de transports durables
- ▶ Pour les actifs en exploitation, développer l’offre de solutions de transports durables la plus large possible
- ▶ Mettre en place des solutions logistiques mutualisées pour les livraisons des enseignes

* Le poids des déplacements visiteurs + salariés locataires dans le bilan carbone annuel d’Unibail-Rodamco est d’environ 50%.

CALENDRIER

- 2017** : Accélération du déploiement de solutions de déplacement doux et de places de parking équipées de bornes de recharge pour les véhicules électriques.
- 2018** : 100% des parkings gérés par le Groupe offrent des places de parking équipées de bornes de recharge électrique gratuites.
- 2020** : 100% des nouveaux projets intégrés au portefeuille de développement proposeront au moins un mode de transport durable.
- 2020-2030** : Déploiement de solutions logistiques mutualisées dans les centres urbains.

PILIER

3

“LESS LOCAL UNEMPLOYMENT, BETTER COMMUNITIES”

Contribuer à l’emploi et au développement des territoires

SOLUTIONS

- ▶ Aider les jeunes peu qualifiés à obtenir un emploi dans les centres de shopping du Groupe grâce au programme « UR for Jobs »
- ▶ Soutenir les acteurs économiques des territoires
- ▶ Renforcer les partenariats avec les associations locales
- ▶ Développer les services à destination des salariés travaillant dans les centres du Groupe

CALENDRIER

- 2016** : 3 centres pilotes pour le programme « UR for Jobs ».
- 2017** : 15 centres participant au programme « UR for Jobs ».
- 2018** : 100% des centres organisant un événement annuel avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux.
- 2019** : 100% des centres dotés de Connect, l’application d’animation de la communauté des collaborateurs du Groupe et des enseignes.
- 2020** : « UR for Jobs » dans 100% des centres recevant au moins 6 millions de visites par an. Objectif : permettre l’embauche chaque année d’au moins 1000 jeunes peu qualifiés.

PILIER

4

“LESS TOP-DOWN, BETTER COLLECTIVE POWER”

100% des collaborateurs acteurs du changement

SOLUTIONS

- ▶ Créer une Journée Annuelle de Solidarité mobilisant l’ensemble des collaborateurs du Groupe
- ▶ Encourager l’adoption de nouveaux éco-comportements par les collaborateurs
- ▶ Définir des objectifs RSE adaptés à chaque fonction pour tous les collaborateurs au sein du Groupe
- ▶ Constituer une équipe dédiée au service de la stratégie RSE, placée sous la responsabilité directe du Directoire
- ▶ Impulser une nouvelle dynamique impliquant l’écosystème de partenaires du Groupe

CALENDRIER

- 2017** : Organisation de la Journée Annuelle de Solidarité dans des centres pilotes. Mise en place d’objectifs RSE spécifiques pour les 100 hauts dirigeants du Groupe. Tout nouveau véhicule de fonction hybride ou électrique.
- 2018** : Déploiement de la Journée Annuelle de Solidarité à l’ensemble du Groupe. Mise en place d’objectifs RSE pour 100% des collaborateurs du Groupe.
- 2020** : 100% de la flotte de véhicules de fonction du Groupe hybride ou électrique.



 Le Forum des Halles, France

Se différencier

Inside UR	34
Développer l'UR Experience : projets clés	35
Témoignages	36
Entreprise citoyenne	37
Des enseignes d'exception	38
Destinations	40
Garder une longueur d'avance grâce à la digitalisation	42
Des événements extraordinaires	43
Le label 4 Étoiles	44

INSIDE UR

Les collaborateurs d'Unibail-Rodamco dessinent les contours des villes de demain et influencent les modes de consommation, de travail et de vie en Europe. Le Groupe compte sur les talents les plus brillants et les plus audacieux. Il met à disposition de chacun de ses collaborateurs les ressources nécessaires à leur performance. Les jeunes talents, en particulier, se voient confier de larges responsabilités.

Les 6 piliers de l'UR Experience, la culture d'entreprise d'Unibail-Rodamco

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

L'engagement UR

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIVE

Le Groupe cherche à attirer et à garder les meilleurs talents du marché. Pour ce faire, il s'appuie sur une politique de rémunération compétitive fondée sur le mérite, la performance et la loyauté. Elle permet de motiver, de récompenser et d'engager durablement les talents, tout en assurant la croissance du Groupe sur le long terme.

- ▶ 16% des collaborateurs reçoivent des incentives long terme (LTI) sous la forme de stock-options et d'actions de performance.

UNE ÉVALUATION QUALITATIVE DE LA PERFORMANCE

Unibail-Rodamco applique une approche 360° pour apprécier la performance de chaque collaborateur. La prise en compte de visions croisées garantit une évaluation globale, objective et précise de chacun. Cette approche facilite les évolutions de carrière au sein du Groupe.

- ▶ 291 promotions et 240 mobilités internes en 2016.

Enrichir l'UR Experience

UNE DEUXIÈME ENQUÊTE D'ENGAGEMENT

L'enquête d'engagement offre à l'ensemble des collaborateurs du Groupe l'opportunité de partager leur expérience en tant que salariés. L'implication des équipes dans de nombreux ateliers et l'organisation de 50 groupes de travail en 2016 ont permis d'élaborer un premier plan d'action portant sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée, l'efficacité des outils, la reconnaissance et la marque employeur.

- ▶ Taux de participation de 81% en 2016
- ▶ 67% des collaborateurs sont motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes pour le Groupe

43%

DE COLLABORATEURS NÉS APRÈS 1993

45

NATIONALITÉS

60

DIPLÔMÉS RECRUTÉS À TRAVERS LE « EUROPEAN GRADUATE PROGRAMME » EN 2016, VENANT DES MEILLEURES ÉCOLES ET UNIVERSITÉS EUROPÉENNES

50%

D'HOMMES

50%

DE FEMMES

DÉVELOPPER L'UR EXPERIENCE : PROJETS CLÉS



DIVERSITÉ INTERNATIONALE

- ▶ URIMAP (UR International Mobility Assignment Programmes) : cinq programmes de mobilité internationale adaptés aux activités du Groupe et aux attentes des collaborateurs.
- ▶ Le nombre de collaborateurs en mobilité internationale a progressé de +37,5% entre 2013 et 2016.



PARTAGE D'EXPÉRIENCE AVEC WOMEN@UR

- ▶ Sessions d'échange : des rendez-vous informels entre collaboratrices et profils expérimentés pour partager expériences et conseils en matière d'évolution de carrière.
 - ▶ « Gender balanced leadership », un programme de sensibilisation pour les 100 premiers managers européens du Groupe, hommes et femmes confondus.
- ▶ 28,4% des collaboratrices ont un grade supérieur ou égal à « Principal ».
- ▶ 41% des collaborateurs en mobilité en 2016 sont des femmes.



ENCOURAGER L'INNOVATION

- ▶ « Innovation Champion Graduate Programme » : 28 « innovation champions » investis dans des projets d'innovation en 2016.
- ▶ UR Link : l'accélérateur de start-ups du Groupe donne aux collaborateurs la possibilité de travailler chaque année avec de nouvelles start-ups.



PARCOURS PROFESSIONNELS ET FORMATIONS CONTINUES

- ▶ Un programme pour les jeunes diplômés
 Chaque année, le Groupe recrute les jeunes diplômés les plus talentueux pour son « European Graduate Programme » (EGP). Chacun d'entre eux effectue trois missions de quatre mois au sein de différents départements, avec une expérience en dehors de son pays d'origine. Durant cette période, ils perfectionnent leurs compétences opérationnelles et acquièrent une expertise transverse.
- ▶ Des initiatives ciblées pour accompagner le développement des talents
 - La deuxième édition de l'« UR Summer Campus » : un séminaire pour les jeunes talents animé par des managers et des membres du Directoire. L'édition 2016 a mis l'accent sur le renforcement d'une culture du feedback et de la performance durable.
 - Des séminaires sur le leadership pour les hauts potentiels du Groupe : l'« Executive Development Leadership Programme » prépare les dirigeants de demain en combinant mentorat externe et développement personnel.
- ▶ L'UR Academy, pour former les collaborateurs tout au long de l'année
 Une plateforme proposant des formations en e-learning et en présentiel afin de répondre aux besoins de chacun : 21,8 heures de formation par collaborateur en moyenne en 2016.

TÉMOIGNAGES



Accompagner grâce à Women@UR

“L'égalité hommes-femmes est un des principes fondamentaux de la culture d'entreprise d'Unibail-Rodamco. Women@UR offre aux collaboratrices du Groupe un réseau qui répond aux problématiques professionnelles des femmes en entreprise. En tant que sponsor pour l'Europe centrale, je mets à disposition de mes collègues féminines des programmes adaptés aux besoins. Je choisis aussi les meilleurs intervenants pour les accompagner dans leur développement professionnel.

” **Dorothy Sydor,**
Directrice Leasing, Pologne



Encourager la mobilité au sein du Groupe

“Après avoir vécu des expériences particulièrement enrichissantes pendant l'EGP et à l'« Operating Management », j'utilise aujourd'hui mes compétences à des fins plus créatives. Au sein d'« UR Link », l'accélérateur de start-ups du Groupe, je travaille au quotidien à détecter les concepts retail innovants de demain.

” **Jean-Baptiste Chandeson,**
Directeur de l'accélérateur « UR Link », France



Se développer à l'international

“Avoir participé au déploiement du label 4 Étoiles dans nos centres en Europe m'a beaucoup aidée dans mes fonctions de Directrice Réseau Centres Commerciaux en Allemagne. Mon défi : mettre en place une nouvelle organisation et introduire de nouveaux standards. Je me suis adaptée aux différences culturelles et à un marché qui m'était totalement inconnu. C'est l'expérience la plus enrichissante qu'il m'ait été donné de vivre dans ma carrière !

” **Agathe Lang,**
Directrice Réseau Centres Commerciaux, France



Un apprentissage en continu

“L'EGP m'a permis d'acquérir très rapidement des compétences précieuses dans des domaines très variés. Mon apprentissage ne s'est pas arrêté à l'issue du programme. Je continue chaque jour de renforcer mon expertise dans un environnement porté par l'excellence. Cet apprentissage en continu est un facteur clé pour poursuivre ma carrière au sein du Groupe.

” **Sergi Capdevila,**
Analyste Operating, Allemagne



Transmettre un savoir-faire

“Après avoir passé quatre ans au sein du pôle Leasing, le Groupe m'a donné la possibilité d'apporter mon expertise à l'« UR Academy », l'université interne du Groupe, où je développe des parcours de formation spécialisés et des programmes métiers pour faciliter les trajectoires de carrière des collaborateurs.

” **Ann-Charlotte Ladous,**
Responsable de formations, « UR Academy »

ENTREPRISE CITOYENNE

Le Groupe et ses actifs s'engagent à contribuer pleinement à l'emploi local et au développement économique des territoires dans lesquels ils sont implantés.

UR Involved!

► Tous les collaborateurs d'Unibail-Rodamco s'engagent pour le développement des communautés locales et dans des actions solidaires initiées par le Groupe : « UR for Jobs » et la Journée Annuelle de Solidarité. Les deux programmes s'adressent aux jeunes issus des communautés où les centres du Groupe sont implantés.

2017 : 40% des collaborateurs du Groupe participeront au moins à une de ces deux actions solidaires. Elles seront organisées dans 50% des centres commerciaux accueillant plus de 6 millions de visites chaque année.

2018 : Déploiement de la Journée Annuelle de Solidarité dans l'ensemble des centres de shopping du Groupe.

2020 : 100% des centres commerciaux du Groupe accueillant au moins 6 millions de visites par an prendront part au programme « UR for Jobs ».

UR for Jobs



► Cette initiative vise à aider les jeunes peu qualifiés à trouver un emploi durable ou à intégrer un programme de formation. Animé par les équipes du Groupe, « UR for Jobs » propose des sessions de coaching, du mentorat et un forum de l'emploi en partenariat avec des enseignes, des acteurs locaux et des ONG.

2016

► Lancement dans 3 centres pilotes (Parquesur en Espagne, Citymall Almere aux Pays-Bas et Rosny 2 en France).

► Résultats : 137 personnes formées, 35 jeunes embauchés, 86 volontaires d'Unibail-Rodamco mobilisés.

2017

► Participation de 15 centres de shopping de toutes les régions du Groupe.

► Objectif : 225 jeunes embauchés.

2020

► Objectif : 1 000 jeunes par an trouveront un emploi durable ou intégreront un cursus de formation.

Journée Annuelle de Solidarité

► Par cette initiative, le Groupe encourage le développement des jeunes avec le concours d'une association locale, des collaborateurs du Groupe et des visiteurs des centres commerciaux.

2017 : Une Journée Annuelle de Solidarité sera organisée dans 13 centres de tous les pays du Groupe afin d'apporter une réponse aux principaux enjeux de développement des jeunes générations.

2018 : 100% des centres du Groupe organiseront une Journée Annuelle de Solidarité.



Un engagement de longue date aux côtés d'associations comme :

LES ÉCOLES DE LA 2^e CHANCE EN FRANCE
EMMA @ WORK AUX PAYS-BAS



“La différenciation demeure un élément central de la stratégie du Groupe. Pour améliorer constamment son offre commerciale, le Groupe a accueilli un grand nombre de « premières » dans ses centres. S’il a contribué au développement de pop-up stores avec des marques emblématiques, il a aussi été le premier acteur européen à faire venir des « pure players » dans ses centres de shopping. C’est par cette politique d’innovation qu’Unibail-Rodamco conserve une longueur d’avance sur tous ses concurrents.

” Jean-Marie Tritant,
Directeur Général Opérations

1 479

BAUX SIGNÉS
DANS LES ACTIFS EN EXPLOITATION
CONSOLIDÉS DU GROUPE
+7,4% COMPARÉ À 2015

196

BAUX SIGNÉS AVEC
DES ENSEIGNES
INTERNATIONALES PREMIUM

13,3%

TAUX DE ROTATION DES ENSEIGNES,
SUPÉRIEUR À L’OBJECTIF ANNUEL
DU GROUPE DE 10%

Plusieurs enseignes emblématiques ont choisi les centres commerciaux du Groupe pour ouvrir leurs premières boutiques.

<p>TOPSHOP</p> <p>1^{er} magasin directement opéré en Europe continentale</p>	<p>MAC</p> <p>1^{er} magasin en Suède</p>	<p>Dior PARFUMS</p> <p>1^{er} magasin en Pologne</p>	<p>B new balance</p> <p>1^{er} magasin en France 1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne</p>
<p>COS</p> <p>1^{er} magasin dans un centre commercial en Autriche</p>	<p>SCOTCH & SODA AMSTERDAM COUTURE</p> <p>1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne</p>	<p>KARL KARL LAGERFELD</p> <p>1^{er} magasin en République tchèque</p>	<p>UTERQÜE</p> <p>1^{er} magasin en Pologne</p>

Des enseignes d'exception

LE GROUPE IDENTIFIE LES CONCEPTS COMMERCIAUX NOVATEURS, DONNANT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL À SES CENTRES COMMERCIAUX.



Pop-up stores

- Des concepts éphémères pour surprendre les visiteurs en donnant naissance à de nouvelles expériences.
- Pour les enseignes, les pop-up stores sont également le moyen idéal d’expérimenter de nouveaux concepts.
- Dyson a lancé son premier magasin « pop-up » dans un centre commercial en France et dans trois autres centres des Pays nordiques.

📍 Le pop-up store Dyson de Vélizy 2, France

Pionnier dans l'accueil de « pure players » dans ses centres de shopping

- Amazon a ouvert son 1^{er} kiosque permanent en Europe continentale à CentrO.

amazon

Le partenaire privilégié des enseignes désireuses de se développer en Europe : l'exemple NYX

- 9 boutiques NYX ont ouvert leurs portes en 2016, soit 43% des magasins de la marque dans les pays où le Groupe est implanté.
- 7 autres boutiques NYX ont d’ores et déjà été signées pour 2017.

Destinations

LE GROUPE A INTENSIFIÉ LE DÉPLOIEMENT DES DESTINATIONS AU SEIN DE SON PORTEFEUILLE POUR AMÉLIORER ENCORE LA SATISFACTION DES CLIENTS ET ACCROÎTRE SA DIFFÉRENCIATION.

La Dining Experience™



L'amélioration continue de la Dining Experience™

- ▶ Ce concept place l'offre de restauration au cœur de l'expérience client en proposant un large choix gastronomique dans un cadre spectaculaire, auquel s'ajoutent un éventail de services et l'organisation régulière d'événements participant à la création d'une atmosphère unique.
- ▶ L'espace « Las Terrazas » de Bonaire, inauguré en 2016, offre une expérience gastronomique extraordinaire autour de 4 concepts locaux et de 20 nouveaux restaurants dont Nomada, l'établissement emblématique de Begoña Rodrigo, gagnante de la version espagnole du concours télévisé Top Chef.
- ▶ 10 centres commerciaux du Groupe proposent aujourd'hui une « Dining Experience™ ».

📍 La « Dining Experience™ » de Bonaire, Espagne

La Designer Gallery™

Fournir aux marques innovantes la meilleure plateforme de mode



- ▶ La « Designer Gallery™ » propose un mix unique d'enseignes Premium contemporaines, de créateurs, de designers et de services au sein d'un lieu, qui stimule la créativité.
- ▶ Après Polygone Riviera et Mall of Scandinavia, Galeria Mokotów est le 3^e centre du Groupe à proposer ce concept :
 - Cet espace de plus de 3 000 m² accueille un « Designer Gallery Studio », un café et des événements dédiés à l'art, à la mode et au lifestyle.
 - Galeria Mokotów a signé 3 « premières » en Pologne : Uterqüe, & Other Stories et Dior Parfums.

📍 La « Designer Gallery™ » du centre Galeria Mokotów, Pologne

La Family Experience

Faire de nos centres le lieu de prédilection de toutes les familles en Europe

- ▶ La nouvelle « Family Experience » réunit tous les ingrédients pour garantir aux familles une visite aussi facile qu'agréable des centres de shopping du Groupe.
- ▶ Parents et enfants partageront des moments de féerie à la faveur d'animations spectaculaires, dans un environnement créé sur mesure.
- ▶ Une offre commerciale adaptée à leurs besoins.
- ▶ C'est à Donau Zentrum qu'a été lancé le pilote de la « Family Experience », avec un « Magic Tree » doté de plusieurs toboggans qui font chaque mois le bonheur de plus de 50 000 enfants.

📍 Le « Magic Tree », Donau Zentrum, Autriche

Garder une longueur d'avance grâce à la digitalisation

UNIBAIL-RODAMCO VISE À OFFRIR LA MEILLEURE EXPÉRIENCE AUX VISITEURS ET AUX ENSEIGNES DE SES CENTRES COMMERCIAUX, EN PROPOSANT UN PANEL DE SERVICES DIGITAUX ÉLARGI ET AMÉLIORÉ.

Améliorer le parcours client en développant de nouvelles fonctionnalités au sein des applications

SMART MAP

- ▶ Permet aux visiteurs de localiser facilement sur leur smartphone les magasins qu'ils recherchent et les promotions en cours.
- ▶ Déployée dans 57 centres commerciaux.

SMART PARK

- ▶ Mémorise automatiquement la place de stationnement du visiteur.
- ▶ Déployée dans 7 centres commerciaux.

L'application Connect

AMÉLIORER LA COLLABORATION AVEC LES ENSEIGNES GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

- ▶ Suite au succès des tests réalisés dans deux centres commerciaux espagnols, le Groupe a développé une nouvelle application pour smartphone dédiée à la gestion de l'activité quotidienne.

Celle-ci permet aux équipes des centres de shopping de communiquer directement avec les commerçants et leurs employés afin de partager avec eux diverses informations, comme le niveau d'activité, la maintenance et la sécurité.

Plonger dans le monde de la réalité augmentée avec Pokémon

UN PARTENARIAT EXCLUSIF AVEC NIANTIC INC. ET THE POKÉMON COMPANY INTERNATIONAL

- ▶ Plus de 500 « PokéStops » et « Gyms » introduits dans 58 centres commerciaux du Groupe.
- ▶ C'est la première fois dans la zone EMEA que des centres commerciaux déploient le jeu Pokémon GO, offrant une expérience totalement inédite de la réalité augmentée.

Continuer d'investir dans les infrastructures digitales afin de soutenir les ambitions numériques du Groupe

- ▶ Le nombre d'applications smartphone téléchargées a augmenté de **+20% à 4,2 millions**
- ▶ Les visites des sites web ont progressé de **+15% avec 51,9 millions de visiteurs**
- ▶ Le nombre de détenteurs de cartes de fidélité a augmenté de **+41%, pour atteindre plus de 2,4 millions**
- ▶ Nombre de fans Facebook **6,4 millions**
- ▶ Le Groupe a développé un nouveau SGC (Système de Gestion de Contenu) de pointe pour gérer simultanément les contenus des sites Internet, des applications mobiles et des bornes interactives dans tous ses centres commerciaux.
- ▶ Des « beacons » sont désormais installés dans 34 centres commerciaux. Le Groupe va poursuivre leur déploiement et ainsi accroître les interactions avec les visiteurs, en temps réel.

Des événements extraordinaires

LE GROUPE FAIT DE SES CENTRES COMMERCIAUX DES LIEUX OÙ L'ON PEUT SE RENCONTRER ET PARTAGER DES MOMENTS INOUBLIABLES. EN 2016, LES ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR LE GROUPE ONT PRIS UNE NOUVELLE DIMENSION.

Unexpected Concerts, une expérience numérique à vivre dans toute l'Europe

Les visiteurs ont assisté en exclusivité à l'enregistrement 360° du concert de Yael Naim

- ▶ Cet événement labellisé « Unexpected » a eu lieu dans 7 centres commerciaux en Europe.
- ▶ Il a mis en lumière l'innovation du Groupe dans ses centres commerciaux.
- ▶ 11 846 participants au total dans 7 centres commerciaux.

Höfe am Brühl, Allemagne



Samsung Life Changer

Pendant six jours, les visiteurs ont pu tester les casques de réalité virtuelle Samsung et vivre une expérience unique

- ▶ Des montagnes russes virtuelles.
- ▶ Un tour du monde pour découvrir des lieux insolites.
- ▶ 7 centres commerciaux dans 3 pays pour 2016 et 2017.

Les 4 Temps, France



DES ÉVÉNEMENTS SUR YOUTUBE

Les centres commerciaux du Groupe ont réuni de célèbres YouTubers et blogueurs qui ont créé le buzz et permis d'accueillir de nouveaux clients.

ENJOYPHOENIX
AUX 4 TEMPS
2,5 millions
de followers

EMMA CUPCAKE
À VÉLIZY 2
1 million
de followers



LE LABEL 4 ÉTOILES, UNIQUE EN EUROPE, EST DÉCERNÉ À L'ISSUE D'UN AUDIT RÉALISÉ PAR SGS, LE LEADER MONDIAL DE LA CERTIFICATION. INTRODUIT EN 2012, LE LABEL GARANTIT L'EXCELLENCE DU SERVICE FOURNI À CHAQUE POINT DE CONTACT ENTRE LES CLIENTS ET LE CENTRE COMMERCIAL. DES AUDITS MYSTÈRES SONT EFFECTUÉS CHAQUE ANNÉE DANS LES CENTRES LABELLISÉS.

Un service d'excellence que les clients retrouvent tout au long de leur visite

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



Recharges pour ordinateurs et téléphones



Wifi gratuit illimité



Site Internet



Application smartphone



Aires de repos



Vestiaire



Voiturier



Espace enfants



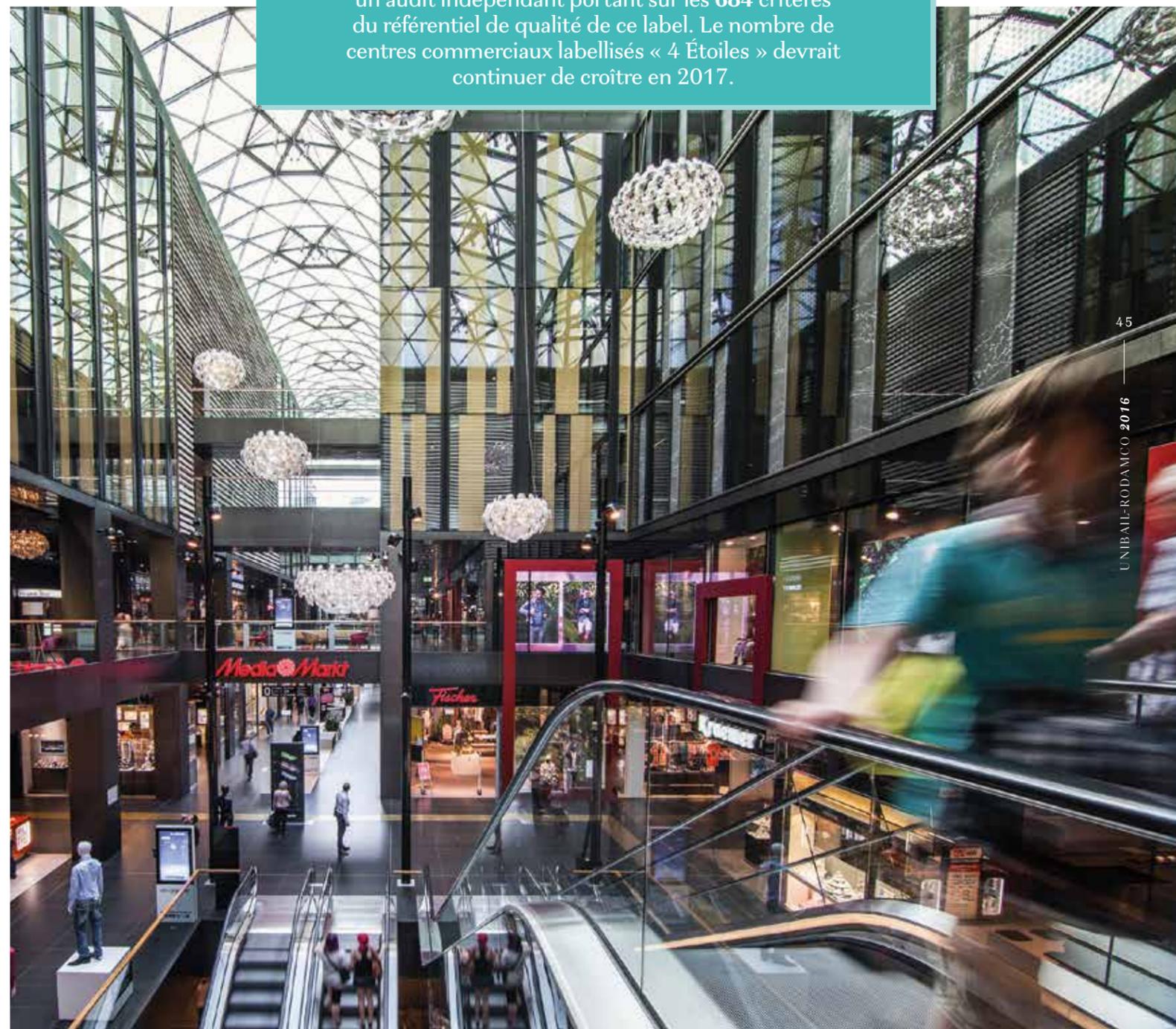
Cirage pour chaussures



Assistant de shopping personnel

26 centres commerciaux labellisés 4 Étoiles

Les 25 centres déjà labellisés ont tous passé avec succès un audit indépendant portant sur les 684 critères du référentiel de qualité de ce label. Le nombre de centres commerciaux labellisés « 4 Étoiles » devrait continuer de croître en 2017.





Présence géographique

France	48
Allemagne	50
Pays nordiques	52
Espagne	54
Europe centrale	56
Autriche	58
Pays-Bas	60
Bureaux	62
Congrès & Expositions	64



CENTRES COMMERCIAUX
UN PATRIMOINE DE
33 Mds€



BUREAUX
UN PATRIMOINE DE
4 Mds€



CONGRÈS & EXPOSITIONS
UN PATRIMOINE DE
3 Mds€

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

56,6
LES 4 TEMPS - CNIT

35,6
LA PART-DIEU

33,9
LE FORUM
DES HALLES

15,1
LE CARROUSEL
DU LOUVRE

15,1
ROSNY 2

15
EURAILLIE

14,6
VÉLIZY 2

11,4
PARLY 2

11,4
VILLENEUVE 2

9,3
LYON CONFLUENCE

8,9
AÉROVILLE

FRANCE



25
CENTRES
COMMERCIAUX



289
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



Euralille : un projet de transformation créateur de valeur

Euralille a vu l'achèvement des deux dernières phases de son projet de transformation. La fréquentation du centre a progressé de près de 8%, atteignant 15 millions de visites. Le centre a inauguré « Les Tables d'Euralille », sa nouvelle « dining plaza », ainsi qu'une nouvelle place accueillant notamment un magasin Primark de 4 800 m².



ANNE-SOPHIE
SANCERRE

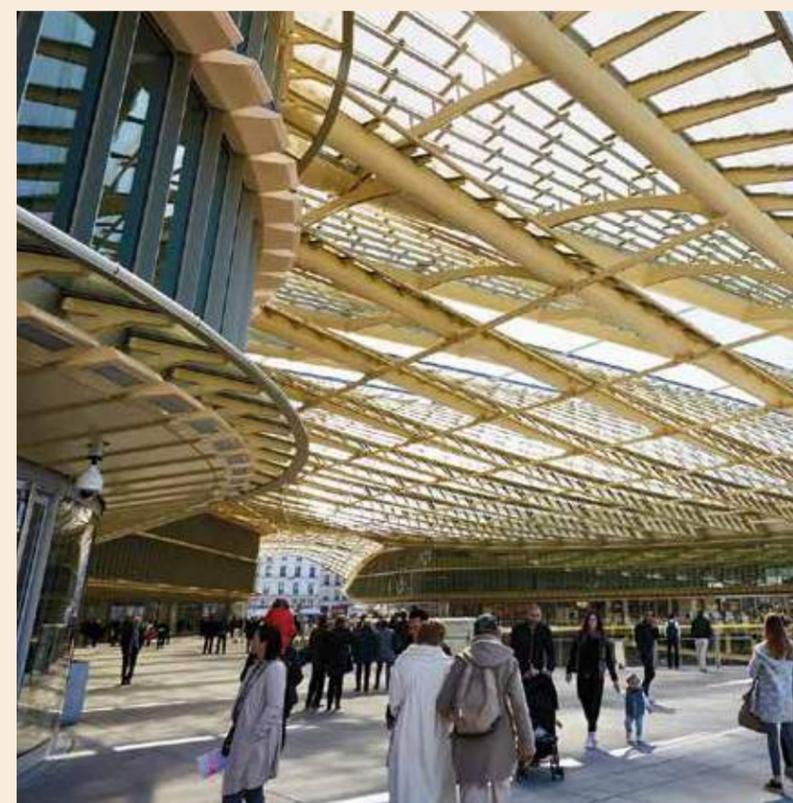
DIRECTRICE GÉNÉRALE,
CENTRES COMMERCIAUX,
FRANCE

« Malgré la menace terroriste, l'année 2016 aura été une bonne année, avec une croissance des loyers nets de 5,7% et une solide performance des enseignes. L'ouverture du Forum des Halles a remporté un franc succès. Nous avons également poursuivi nos efforts pour attirer de nouvelles enseignes différenciantes.



LES OUVERTURES DOMINICALES, UNE RÉUSSITE

Outre Rosny 2, Les 4 Temps - CNIT, Aéroville et le Carrousel du Louvre, les centres Polygone Riviera, Forum des Halles et Vélizy 2 sont désormais ouverts tous les dimanches, pour le plus grand plaisir de leurs clients.



Une nouvelle expérience shopping !

Des enseignes exclusives, de nouveaux concepts, des boutiques repensées, un vent de modernité souffle sur le Forum des Halles.

L'ouverture de la Canopée illustre le renouveau commercial du Forum des Halles, désormais ouvert sur la ville. 70% de la surface du centre a été rénovée et 35 nouvelles boutiques ont ouvert. Fort d'une offre commerciale d'exception et de nouveaux restaurants, le centre attire de nouveaux visiteurs.

Depuis l'ouverture de la Canopée, le chiffre d'affaires des commerçants a augmenté de plus de 23%. L'ambition d'Unibail-Rodamco est de faire du Forum des Halles la principale destination shopping au cœur de Paris, pour les Parisiens comme pour les touristes.

RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LES ENSEIGNES

La France a renforcé le leadership de son portefeuille de centres en signant avec des Enseignes Internationales Premium :

- 1 4 magasins **NYX**
- 2 4 magasins **New Balance**
- 3 2 nouveaux magasins **Tesla** à Polygone Riviera et à Vélizy 2

Le Groupe est également parvenu à attirer dans ses centres des marques emblématiques bénéficiant d'une forte popularité auprès des visiteurs. C'est notamment le cas de Zara, qui a ouvert à Rosny 2 son plus grand magasin de France. Le Groupe est plus que jamais à la pointe du commerce.

DES OUVERTURES COURONNÉES DE SUCCÈS

POUR SA PREMIÈRE ANNÉE COMPLÈTE D'EXPLOITATION, POLYGONE RIVIERA A ATTEINT **6,8 millions de visites** ET UNE **excellente satisfaction client** (« NET PROMOTER SCORE » : +30)



FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

15,6
CENTRO

14,7
HÖFE AM BRÜHL

10,6
GROPIUS PASSAGEN

11,3
PASING ARCADEN

10,5
RUHR PARK

9,3
PALAIS VEST

8,4
MINTO

7,9
PAUNSDORF CENTER

7,0
GERA ARCADEN

ALLEMAGNE



10
CENTRES
COMMERCIAUX



100
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



Les chiffres clés de la région

- Le chiffre d'affaires des commerçants a surperformé l'indice national de +20 points de base
- La fréquentation a enregistré une croissance de +4,2%
- 91 M€ investis dans la rénovation d'actifs existants
- Les projets en Allemagne représentent plus de 1 Md€ sur les 8 Mds€ du portefeuille de développement du Groupe



OLIVIER
NOUGAROU

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
ALLEMAGNE

“Les équipes du Groupe en Allemagne contribuent à faire de nos centres commerciaux des lieux uniques qui se distinguent par leur design, leurs services et l'offre commerciale. Dans ce pays, Unibail-Rodamco réinvente le plaisir du shopping et contribue à la création de valeur pour le Groupe grâce à son portefeuille de développement très important.



UN NOUVEAU CENTRE 4 ÉTOILES EN ALLEMAGNE

Höfe am Brühl est le 4^e centre commercial allemand à se voir attribuer ce label, qui atteste d'une haute qualité de service.



À la pointe de l'innovation

Le Groupe déploie dans ses centres les toutes dernières solutions digitales et offre des services innovants.

Accueillir des « pure players » dans des magasins physiques

CentrO a accueilli le 1^{er} kiosque permanent d'Amazon en Europe, qui apporte ainsi le meilleur du e-commerce dans les centres commerciaux.

Digital Dream™ à CentrO

Le centre s'est équipé d'un écran LED 360° qui fait sensation parmi les visiteurs. Cette nouvelle technologie d'immersion

numérique est un outil idéal pour les campagnes publicitaires des marques.

Unexpected Concert

Trois centres commerciaux allemands ont accueilli cet événement inédit, proposant le meilleur de la réalité virtuelle. Les visiteurs ont été plongés au cœur du concert live de la célèbre chanteuse Yael Naïm.

ACCUEILLIR LES MEILLEURES MARQUES

En 2016, CentrO a attiré les enseignes les plus prisées et de nombreuses « premières » en Allemagne :

- 1 **New Balance** : 1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne
- 2 **Scotch & Soda** : 1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne
- 3 **Topshop** : 1^{er} magasin en direct (non-franchisé) en Europe continentale
- 4 **Amazon** : 1^{er} kiosque permanent en Europe continentale



PROJET MIXTE :
ÜBERSEEQUARTIER EST UN
PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE

209 566 m² GLA,

LE PLUS GRAND PROJET
D'AMÉNAGEMENT DE
CENTRE-VILLE EN EUROPE

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

13,2
MALL OF SCANDINAVIA

12,2
TÄBY CENTRUM

11,8
JUMBO

8,9
FISKETORVET

6,5
SOLNA CENTRUM

6,2
NACKA FORUM

PAYS NORDIQUES



9
CENTRES
COMMERCIAUX



68
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



Mall of Scandinavia dépasse toutes les attentes

Mall of Scandinavia a accueilli plus de 13 millions de visites pour sa première année complète d'exploitation, contribuant à une croissance du chiffre d'affaires des commerçants du Groupe de +28% dans la région !



LARS-ÅKE
TOLLEMARK

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
PAYS NORDIQUES

“L'avenir du commerce dans les Pays nordiques est florissant. Nous récoltons aujourd'hui les fruits d'une conjoncture favorable : la croissance économique de la région coïncide avec l'augmentation de sa population. Mall of Scandinavia a connu un démarrage spectaculaire, devenant la référence dans la région.



LA FASHION WEEK DE STOCKHOLM DÉBARQUE À MALL OF SCANDINAVIA

Mall of Scandinavia a noué un partenariat avec la Fashion Week avec l'objectif de devenir la destination mode incontournable en Suède. Mall of Scandinavia a permis à ses visiteurs d'être au tout premier rang des défilés de mode et a braqué les projecteurs sur les étoiles montantes de la mode. L'événement a remporté un grand succès !



Vers un leadership régional

Le positionnement stratégique du Groupe dans les Pays nordiques est un atout supplémentaire pour accroître sa performance.

Les centres commerciaux du Groupe sont des acteurs de plus en plus importants dans la région, et sont les leaders en termes de chiffre d'affaires. Fisketorvet a enregistré une croissance de ses ventes

de +8,0% et Jumbo de +4,6%. Le label 4 Étoiles renforce le positionnement du Groupe grâce à une offre de services d'exception.

SÉLECTIONNER LES MEILLEURES ZONES DE CHALANDISE

Le prolongement de lignes de métro offrira un accès direct aux centres Mall of Scandinavia, Nacka et Fisketorvet.



LES LOYERS NETS DE LA RÉGION ONT PROGRESSÉ DE

+31,9%

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

20,9
LA VAGUADA

20,2
PARQUESUR

17
LA MAQUINISTA

10,2
SPLAU

10,2
BONAIRE

10,1
GLÒRIES

ESPAGNE



13
CENTRES
COMMERCIAUX



126
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



Glòries se réinvente !

L'inauguration de la première phase de rénovation a été un vrai succès. Le centre accueille désormais 60 nouvelles boutiques au niveau -1 et propose un large éventail de marques parmi lesquelles Tommy Hilfiger, Pedro del Hierro et un nouveau magasin amiral d'H&M. La dernière phase, prévue pour octobre 2017, s'annonce spectaculaire.



**SIMON
ORCHARD**

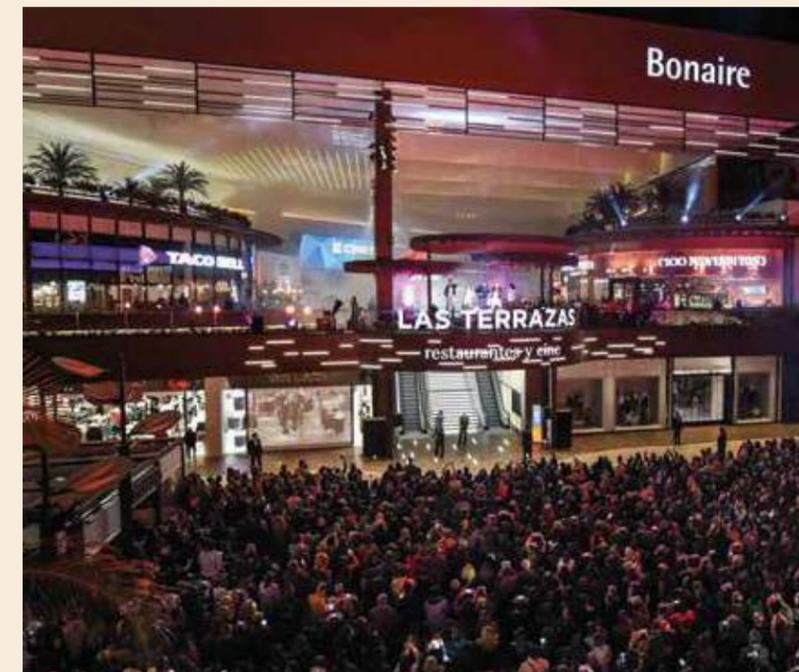
DIRECTEUR GÉNÉRAL,
ESPAGNE

« L'année 2016 a été celle de l'accélération. Les résultats du Groupe dans la région traduisent une reprise de la consommation des ménages, un redressement économique et un regain d'optimisme. La vacance a été maîtrisée et la présence d'Enseignes Internationales Premium a régulièrement augmenté. La région a enregistré une croissance supérieure à nos attentes.



UNE FRÉQUENTATION EN HAUSSE

En Espagne, la fréquentation des centres du Groupe a été supérieure de +183 points de base à l'indice national des centres commerciaux.



Le succès de la « Dining Experience™ » se confirme

Avec « Las Terrazas », inaugurées à Bonaire, le Groupe propose à ses visiteurs la plus récente « Dining Experience™ » de son portefeuille.

Le centre commercial de Valence propose désormais une expérience de restauration entièrement repensée. « Las Terrazas » accueillent 20 restaurants dans un cadre d'exception et proposent une large offre culinaire alliant restauration locale et marques internationales de référence. Begoña Rodrigo, gagnante de la version espagnole du concours télévisé Top Chef, est l'ambassadrice de la « Dining Experience™ », où elle tient le restaurant Nomada. Tout au long

de l'année, Las Terrazas proposent aux visiteurs des animations autour de la gastronomie, avec des démonstrations, des happy hours ou des activités spécialement conçues pour les enfants. Parallèlement à l'ouverture de Las Terrazas, de nouvelles marques de mode comme El Ganso, Tommy Hilfiger, Pepe Jeans et Lefties se sont installées à Bonaire, tandis que d'autres, comme Mango, ont modernisé leur magasin. Le cinéma de Bonaire s'est également équipé des dernières technologies.

CONNECT APP : LA COMMUNICATION DIGITALE EN PHASE DE DÉPLOIEMENT

L'Espagne a été le premier pays à s'équiper de cette application, qui permet aux directions de centres de communiquer directement avec l'ensemble des employés et des enseignes :

- 1 2 pilotes lancés avec succès à La Maquinista et Parquesur
- 2 L'application sera déployée dans 30 centres commerciaux du Groupe dans 5 régions en 2017



FRÉQUENTATION

(millions de visites)

21,3
ZŁOTE TARASY

19,5
ARKADIA

15,5
GALERIA WILEŃSKA

12,8
CENTRUM CHODOV

12,7
GALERIA MOKOTÓW

11,6
AUPARK

11,2
CENTRUM CERNÝ MŮST

4,0
URSYNÓW

EUROPE CENTRALE



8
CENTRES
COMMERCIAUX



109
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



L'expérience LEGO® Tour

À l'occasion du LEGO® Tour, les centres Arkadia et Galeria Mokotów ont attiré 17 000 participants. Les jeunes explorateurs ont pu s'amuser dans la savane LEGO® et participer à l'exposition de sculptures LEGO® en briques grandeur nature - l'occasion idéale pour nos jeunes clients de faire parler leur imagination, de jouer aux bâtisseurs et de se divertir !



ARNAUD
BURLIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
EUROPE CENTRALE

“La croissance des actifs du Groupe en Europe centrale a été supérieure à celle du marché, ce qui en fait une référence dans la région. Les mieux à même d'accueillir les enseignes Premium, nos centres commerciaux ont franchi un cap et impulsent une nouvelle dynamique à la région.



**ARKADIA S'OFFRE
UN NOUVEL H&M**
La marque y disposera
d'un espace de 3 900 m²

**DE NOUVEAUX RESTAURANTS
EN PERSPECTIVE À ARKADIA**
Les travaux d'aménagement
d'une nouvelle « dining plaza »
ont débuté en 2016



La « Designer Gallery™ » arrive à Galeria Mokotów

La mode et la créativité au cœur de l'expérience shopping.

La 3^e « Designer Gallery™ » du portefeuille du Groupe a été inaugurée. Il s'agit d'un espace innovant qui permet aux visiteurs d'être à la pointe des nouvelles tendances. Elle accueille les premiers Uterqüe, & Other Stories et Dior Parfums de

Pologne. La « Designer Gallery™ » dispose d'un Studio où les enseignes peuvent organiser des événements dédiés à l'art, à la mode et au lifestyle, en coordination avec les équipes du centre.

DE NOUVELLES MARQUES MODE ARRIVENT EN EUROPE CENTRALE

Le Groupe a fait monter d'un cran l'expérience shopping dans la région avec la signature de « premières » :

- 1^{er} Dior Parfums en Pologne
- 2^e Uterqüe en Pologne
- 3^e & Other Stories en Pologne
- 4^e Westwing store en Pologne
- 5^e 1^{er} Massimo Dutti en Slovaquie
- 6^e 1^{ers} magasins NYX en Pologne et en Slovaquie



LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES
COMMERCANTS EN EUROPE CENTRALE
A SURPERFORMÉ LES INDICES
NATIONAUX DE

+180 POINTS
DE BASE

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

24,7
SHOPPING CITY SÜD

18,8
DONAU ZENTRUM

AUTRICHE



2
CENTRES
COMMERCIAUX



43
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



La « Family Experience » fait ses grands débuts

Le premier pilote de la « Family Experience » a été lancé avec succès à Donau Zentrum. Cet espace dédié aux enfants fait du centre une véritable « destination » pour les familles, leur offrant une nouvelle expérience shopping adaptée à leurs attentes.



ARNAUD
BURLIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
EUROPE CENTRALE

« Leaders en Autriche, Shopping City Süd et Donau Zentrum incarnent la vision d'Unibail-Rodamco. Le Groupe a enrichi l'expérience shopping avec de nouveaux concepts. Grâce à des offres et à des enseignes adaptées, il attire de plus en plus de nouveaux visiteurs, comme les familles avec enfants.



EN 2016 :

- ▶ Le chiffre d'affaires des commerçants du Groupe en Autriche a augmenté de +1,4%
- ▶ Le Groupe y a vu ses loyers nets croître de +7,1%



Accroître la fréquentation des centres grâce à des événements extraordinaires

À Shopping City Süd, les terrasses du Multiplexe ont été très animées tout au long de l'année. L'été, les visiteurs ont pu y suivre les matchs de l'Euro 2016 de football sur écran géant, sur des transats installés pour l'occasion. L'hiver, l'espace

a été transformé en marché de Noël, avec une patinoire. Ces événements ont accueilli plus de 7 000 visiteurs, augmentant les ventes des enseignes de restauration et attirant une clientèle nouvelle.

DES « PREMIÈRES » DANS LA RÉGION

- 1 Deux 1^{ers} magasins NYX en Autriche
- 2 1^{er} magasin Rituals à Vienne
- 3 1^{ère} boutique Gin Yuu en Autriche



111
BAUX SIGNÉS

3 650 m²

UN MAGASIN AMIRAL
XXL SPORTS & OUTDOOR
À SHOPPING CITY SÜD

FRÉQUENTATION

(en millions de visites)

10,2
ZOETERMEER

9,4
CITYMALL ALMERE

9,1
STADSHART
AMSTELVEEN

7,0
LEIDSENHAGE

PAYS-BAS



4
CENTRES
COMMERCIAUX



36
MILLIONS DE
VISITES PAR AN



Un espace de restauration rénové à Almere

Le Groupe a réaménagé la place Belfort pour en faire une nouvelle « dining plaza ». Cela a attiré de nouveaux clients, générant une augmentation de la fréquentation de 8,3% et une forte progression des ventes des restaurateurs. Le centre de shopping est aujourd'hui une destination incontournable de la région.



**OTTO
AMBACHTSHEER**

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
BENELUX

« Malgré un contexte de marché agité depuis 2014, nos centres commerciaux ont attiré de nouvelles enseignes de renommée internationale.

De grands projets de rénovation sont en cours afin de transformer radicalement l'expérience shopping aux Pays-Bas.



DE NOUVELLES EXPÉRIENCES À AMSTELVEEN

Le premier village d'hiver d'Amstelveen a accueilli un marché de Noël avec 40 chalets et une patinoire. Un partenariat avec la mairie a été signé pour la période 2016-2019.



Mall of The Netherlands, une nouvelle donne

Avec le projet de restructuration du centre commercial Leidsenhage, futur « Mall of The Netherlands », le Groupe transforme le paysage commercial du pays.

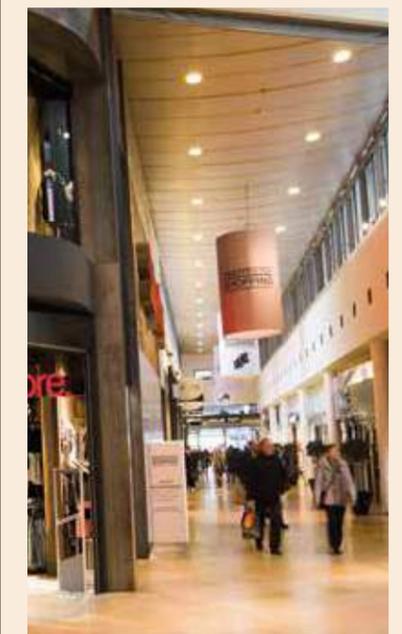
Mall of The Netherlands deviendra, au terme d'une restructuration de grande ampleur et d'un changement de nom, la nouvelle référence dans le secteur du commerce. Il s'agira du seul centre commercial de cette envergure

dans le pays. Il proposera une offre exceptionnelle de commerces, de loisirs et de restauration. Le Groupe a beaucoup communiqué au sujet de cette transformation, qui a bénéficié d'une couverture médiatique sans précédent.

PARÉS POUR LE SUCCÈS

Le nombre de signatures de baux avec des enseignes de premier plan a augmenté en 2016 :

- 1 **Citymall Almere**
Le Groupe a conclu un bail avec la chaîne de grands magasins Hudson's Bay, qui sera suivi par l'arrivée de Pull&Bear, Vapiano et MAC
- 2 **Zoetermeer**
Westwaarts Passage a ouvert ses portes et accueille un nouveau supermarché AH-XL. La stratégie de renouvellement des enseignes de cet actif a porté ses fruits, puisque le Groupe a signé des baux avec Kiko, JD Sports, Vingino et Mango
- 3 **Amstelveen**
Une offre commerciale renforcée, avec les signatures de We Are Labels, NZA, Clarks et Sport2000



CHIFFRES CLÉS

13
ACTIFS

402 700 m²
GLA

BUREAUX



Profiter des conditions de marché favorables

Une prime moyenne de 24,8% par rapport aux dernières expertises externes sur les cessions de bureaux effectuées en 2016.



**BRUNO DONJON
DE SAINT MARTIN**

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
BUREAUX, FRANCE.

“La division Bureaux d’Unibail-Rodamco est en constante évolution. En 2016, le Groupe a su profiter de conditions de marché très favorables pour vendre au bon moment, investir dans des actifs de qualité et amorcer de nouveaux cycles de construction. Le Groupe prépare l’avenir avec un solide portefeuille de développement, vecteur de croissance pour l’avenir.”



Le projet Trinity, France

Une année marquée par l’accélération des cessions

- 2-8 rue Ancele à Neuilly
- La tour So Ouest à Levallois
- Nouvel Air à Issy-les-Moulineaux
- 70-80 Wilson à La Défense

Prix Net Vendeur : 901 M€

Une activité locative soutenue en 2016 : 67 196 wm^{2*}

- Capital 8 a fait l’objet de travaux de rénovation. 12 332 wm² ont été loués en 2016 et 10 333 wm² loués ou renouvelés en janvier 2017
- L’ensemble des 6 446 wm² de Village 3 ont été loués immédiatement après la livraison du site

Une année importante pour les projets en développement

- **Trinity** : chantier en cours, livraison prévue pour 2019
- **Shift, un projet de 45 000 m² à Issy-les-Moulineaux** : permis obtenu, et livraison prévue pour 2019
- **Projet Versailles Chantiers** : permis obtenu, terrain acquis et travaux démarrés en 2016
- **Projet Gaité Montparnasse** : avis favorable de l’enquête publique qui s’est tenue en juin-juillet 2016, permis obtenu en janvier 2017
- **Triangle** : avis favorable de l’enquête publique qui s’est tenue en septembre-octobre 2016, obtention du permis prévue pour le 1^{er} semestre 2017
- **Sisters** : demande de permis déposée en juillet 2016, avis favorable de l’enquête publique qui s’est tenue en novembre-décembre 2016, obtention du permis prévue pour le 1^{er} semestre 2017

*m² pondérés : calculés à partir des m² loués, en appliquant des coefficients de pondération destinés à refléter les différents types de surface.



CHIFFRES CLÉS

11
SITES

697 200
M² GLA

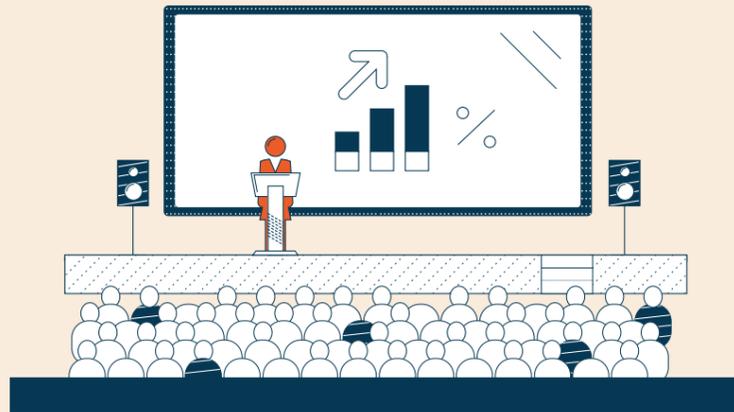
383
ÉVÉNEMENTS
PROFESSIONNELS

266
SALONS

101
CONGRÈS

750
ÉVÉNEMENTS

CONGRÈS & EXPOSITIONS



Transformation digitale

Le meilleur de la digitalisation pour l'expérience Congrès & Expositions

Le Groupe est entré dans l'ère du digital pour en faire une source de création de valeur pour toutes ses parties prenantes :

- **Le confort des visiteurs** est assuré grâce à des GPS sur site, des applications mobiles dédiées, et le service de « click & collect » pour les restaurants.
- **Les exposants et les organisateurs** peuvent désormais mesurer leurs performances. Viparis a renforcé son dispositif de collecte de données sur ses sites. Le Palais des Congrès a été le premier centre de conférence d'une telle envergure à proposer une connexion wifi haut débit. Le salon Viva Technology a démontré la capacité du Groupe à accueillir le plus grand événement européen dédié aux professionnels de la technologie. Cette première édition a attiré plus de 5 000 start-ups et 45 000 visiteurs à la Porte de Versailles.



MICHEL
DESSOLAIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL,
CONGRÈS & EXPOSITIONS,
FRANCE.

«En 2016, le Groupe a investi dans la rénovation et la modernisation de ses sites, afin d'en développer l'activité et d'améliorer l'expérience clients. Il s'est concentré sur le tourisme d'affaires et la digitalisation pour attirer de nouveaux clients.



La « Guest Attitude »

Une stratégie de transformation pour répondre aux nouvelles attentes du marché.

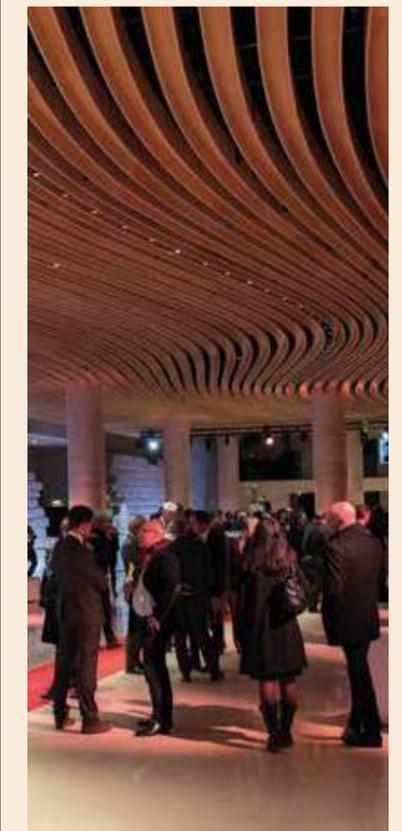
En offrant une nouvelle expérience grâce à la « Guest Attitude », le Groupe entend faire de ses centres de congrès et expositions les sites événementiels les plus fréquentés d'Europe. Il prévoit d'accueillir davantage de conférences internationales dans des sites dynamiques et de proposer une expérience entièrement repensée, combinant affaires et loisirs. Le Groupe

met en œuvre une qualité de service alliant innovation et excellence. Ses sites font aujourd'hui l'objet de travaux de rénovation pour gagner en attractivité et en compétitivité. Ils adoptent de nouveaux standards parmi lesquels un accueil et une signalétique améliorés, des aires de repos mieux équipées, plus de places de stationnement et un dispositif de sécurité renforcé.

PROJETS DE RÉNOVATION

En 2016, Viparis a modernisé ses sites et s'est attaché à offrir une expérience de visite incomparable à ses visiteurs. Le Groupe a renforcé sa position de leader du secteur :

- 1 Un positionnement premium pour le **Carrousel du Louvre**
- 2 **Paris Nord Villepinte** met à disposition un nouveau terminal de taxis
- 3 500 M€ investis dans la modernisation de la **Porte de Versailles**
- 4 L'ouverture du « **Paris Convention Centre** », le plus grand centre de conférence en Europe, est prévue pour 2017





La Part-Dieu, France

Préparer l'avenir dès aujourd'hui

UR Lab	68
Le Mixer	70
Open innovation	72
Les projets en développement	76
Bâtir des lieux d'exception	86

UR LAB

UR Lab est l'incubateur d'innovation d'Unibail-Rodamco.
Lancé en 2012, UR Lab accélère l'innovation au sein du Groupe et veille à ce que les idées prometteuses bénéficient des ressources nécessaires.

UR Lab travaille en étroite collaboration avec les équipes internes et les parties prenantes externes, identifie les idées innovantes, suit les tendances et teste de nouveaux concepts. C'est grâce à cette logique d'« open innovation » qu'Unibail-Rodamco réinvente l'expérience client.



PROJETS D'INNOVATION



LE MIXER

Le Groupe a inauguré, au sein de son siège parisien, un espace de co-working de 900 m² destiné aux partenaires extérieurs et aux équipes internes



UR LINK

11 start-ups sélectionnées pour travailler en collaboration avec le Groupe



« L'INNOVATION CHAMPION GRADUATE PROGRAMME »

28 collaborateurs du Groupe ont pu consacrer une partie de leur temps à des projets d'innovation



CONNECT

Une application développée par le Groupe pour faciliter la communication entre la direction des centres, les équipes et les commerçants



LE GRAND PRIX DES JEUNES CRÉATEURS DU COMMERCE

Une initiative originale pour soutenir les jeunes entrepreneurs porteurs de concepts commerciaux innovants



Dress in the City, Les 4 Temps, France



L'application Connect



Le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce



“Nous adorons l’atmosphère qu’Unibail-Rodamco a créée au Mixer ! L’espace collaboratif stimule la créativité, et facilite la communication avec les autres start-ups et nos contacts au sein du Groupe.

” Pierre Maury,
PDG de Merito

Le Groupe a inauguré cette année le Mixer, un espace de co-working de 900 m² dans son siège parisien. Ce lieu dédié à la créativité accueille des équipes internes et des partenaires externes, et favorise le travail collaboratif. Chaque semaine, des conférences thématiques sur le commerce, le digital, l’architecture et la collaboration avec des start-ups y sont organisées.



“L’écosystème ouvert du Mixer accélère l’éclosion des projets et facilite leur développement.

” Matthieu Nicoletti,
Directeur d’UR Link, l’accélérateur de start-ups d’Unibail-Rodamco

OPEN INNOVATION

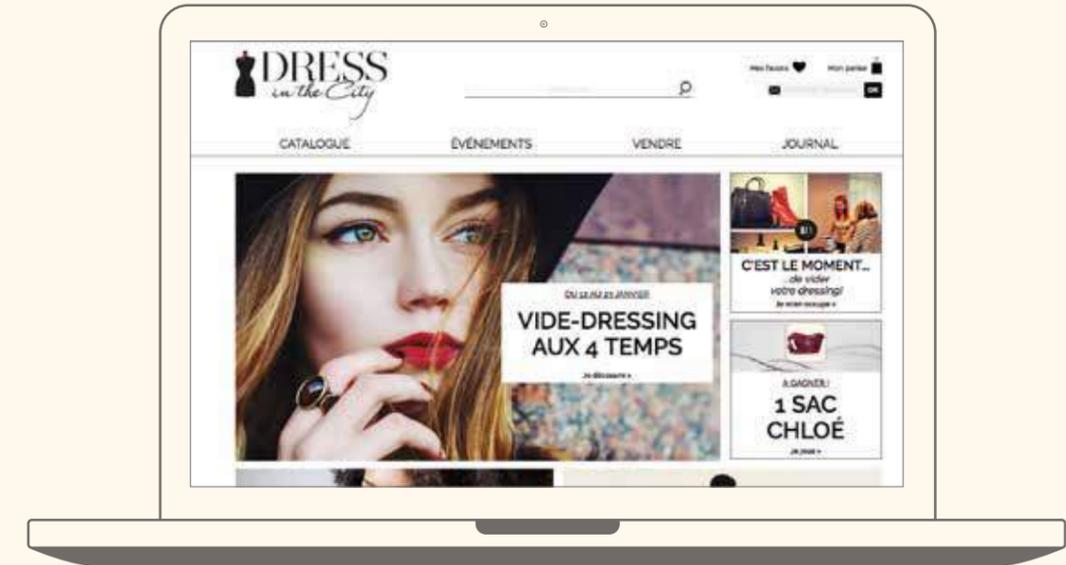
Le Groupe vise à transformer son secteur en mettant en œuvre des stratégies innovantes. Au sein du Mixer, UR Link offre aux start-ups la possibilité de travailler avec les experts d'Unibail-Rodamco, pour développer puis déployer leur concept dans les actifs du Groupe.



Trois thèmes stratégiques

- ▶ Le commerce intelligent et connecté
- ▶ L'engagement des communautés
- ▶ Le développement durable

En partenariat avec Numa, l'un des principaux incubateurs de start-ups de Paris.



Dress in the City

Après 4 mois d'accélération au sein d'UR Link, Dress in the City a organisé 3 vide-dressings dans les centres commerciaux du Groupe. Une idée très simple, qui associe la puissance d'un site de e-commerce à des « pop-up stores » pour dynamiser les ventes.

SAISON 2



- ▶ **Merito** permet aux magasins de recruter en ligne le personnel qualifié correspondant à leurs besoins.
- ▶ **Karos** est un pionnier de l'auto-partage en milieu urbain.
- ▶ **Sous les Fraises** est spécialisé dans la conception, le déploiement et la gestion d'espaces dédiés à l'agriculture urbaine sur les toits.

Partech Ventures

Accélérer l'innovation en misant sur les start-ups

15 M€ investis dans deux fonds gérés par Partech Ventures, l'un des principaux fonds européens de capital-risque. Celui-ci s'est notamment distingué par ses investissements dans LaFourchette et Sigfox.

5 M€

DANS UN FONDS
D'AMORÇAGE

10 M€

DANS UN FONDS DE
CAPITAL-RISQUE

Cet investissement vise à détecter de nouveaux talents, à transformer l'activité traditionnelle et à créer des collaborations gagnant-gagnant.

Les Champions de l'Innovation

Placé sous le parrainage de l'UR Academy et de l'UR Lab, l'« Innovation Champion Graduate Programme » (ICGP) forme les collaborateurs qui travaillent sur des projets innovants et désirent renforcer leur créativité.



Claudine Sornay, COORDINATRICE EUROPE SPECIALTY LEASING, FRANCE
« Pour mener à bien mon projet sur le "Specialty Leasing" et la data, qui demande une expertise technique particulière, je dois faire preuve d'inventivité et sortir de ma zone de confort. »



Eline Ouwerkerk, RESPONSABLE DÉVELOPPEMENT, PAYS-BAS
« Le programme me permet d'évoluer au sein d'une communauté dédiée à l'innovation. Nous suivons un parcours de formation et de partage de bonnes pratiques, que j'applique sur le projet de développement Mall of The Netherlands. »



Alvaro Velasco, RESPONSABLE LEASING, ESPAGNE
« Dans le cadre du programme d'innovation, je travaille à l'élaboration de nouvelles offres de restauration pour nos centres. J'ai le sentiment que je crée vraiment la différence, ce qui me pousse à me dépasser ! »

Grand Prix

Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce : 10^e anniversaire

Créé en 2007 par le Groupe, ce projet vise à stimuler, promouvoir et soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat dans le commerce en récompensant chaque année les concepts les plus prometteurs. Il offre aux gagnants la possibilité de tester leurs solutions innovantes dans les centres commerciaux du Groupe.



Les trois vainqueurs se partagent une dotation totale de **1 350 000 €**.



PRIX DÉCOUVERTE
(pop-up store)

175 000 €

Délic et des Trucs

crée des activités ludiques et pratico-pratiques pour aider les enfants à comprendre les mathématiques



GRAND PRIX
(store)

1 000 000 €

Lunettes pour Tous

révolutionne le secteur à travers une promesse simple : des lunettes de qualité en 10 minutes et pour 10 €



PRIX BOUTIQUE.COM
(pop-up store)

175 000 €

Tediber

est un « pure player » français, qui commercialise un modèle de matelas unique et spécifiquement conçu pour être à la fois ferme et confortable

LES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT



“Les projets que nous développons évoluent constamment, afin de refléter les nouveaux enjeux de notre société. Ils sont conçus pour être à usages multiples et ouverts sur la ville. Ils sont adaptés à leurs territoires, en phase avec les attentes des habitants, des acteurs et entrepreneurs locaux, des associations culturelles, et de tous ceux qui y vivent et y travaillent. Ils façonnent les territoires, créant des lieux d'échange et de partage au bénéfice des communautés locales. Notre objectif est clair : marquer de manière durable et positive les lieux où nous investissons, construisons et opérons.

Olivier Bossard,
Directeur Général Développement

Un portefeuille de développement de 8 Mds€



nouveau

44%
CONSTRUCTION
DE NOUVEAUX
CENTRES
DE SHOPPING



33%
EXTENSION-
RÉNOVATION
DE CENTRES
DE SHOPPING



nouveau

19%
CONSTRUCTION
DE NOUVEAUX
BUREAUX



4%
EXTENSION-
RÉNOVATION
DE BUREAUX



WROCLAVIA

Wroclaw, Pologne
(Nouveau projet)
79 466 m² GLA

S2 2017



PARLY 2

Région parisienne, France
(Extension-Rénovation)
+7 670 m² GLA

S2 2017



TRINITY

Région parisienne, France
(Nouveau projet)
48 929 m² GLA

S1 2019



CARRÉ SÉNART

Région parisienne, France
(Extension-Rénovation)
+31 448 m² GLA

S2 2017

Prague, République tchèque
(Extension-Rénovation)
+41 817 m² GLA

S2 2017



CENTRUM CHODOV



GLORIES

Barcelone, Espagne
(Redéveloppement)
+10 690 m² GLA

S2 2017



MALL OF THE NETHERLANDS

Région de La Haye, Pays-Bas
(Extension-Rénovation)
+83 512 m² GLA

S1 2019



GAITÉ

Paris, France
(Redéveloppement)
88 276 m² GLA

S1 2020



ÜBERSEEQUARTIER

Hambourg, Allemagne
(Nouveau projet)
209 566 m² GLA

S2 2021



MALL OF EUROPE

Bruxelles, Belgique
(Nouveau projet)
126 333 m² GLA

POST 2021



BENIDORM

Benidorm, Espagne
(Nouveau projet)
57 185 m² GLA

S1 2020



TRIANGLE

Paris, France
(Nouveau projet)
85 140 m² GLA

POST 2021

Toulouse, France
(Nouveau projet)
97 936 m² GLA

S2 2019

VAL TOLOSA



Lyon, France
(Extension-Rénovation)
+27 970 m² GLA

S1 2020

LA PART-DIEU



Barcelone, Espagne
(Extension-Rénovation)
+37 616 m² GLA

S2 2021

MAQUINEXT



Hésingue, France
(Nouveau projet)
85 720 m² GLA

S1 2021

3 PAYS



Région parisienne, France
(Nouveau projet)
89 427 m² GLA

POST 2021

SISTERS



SISTERS

Ouverture : Post 2021

Région parisienne, France, 89 427 m² GLA

Deux tours qui offrent un nouveau lien urbain et une expérience unique

La plus haute des tours Sisters accueille des bureaux de dernière génération dotés de généreuses loggias végétalisées. La plus petite tour abrite un hôtel haut de gamme de 300 chambres environ. Une passerelle, située à 100 mètres de haut, connecte les deux tours et propose une combinaison d'équipements exceptionnels : centre d'affaires avec salle événementielle, restaurant panoramique, centre de fitness, spa et piscine. La grande terrasse-jardin offre une vue spectaculaire sur La Défense.

3 PAYS

Ouverture : S1 2021

Hésingue, France, 85 720 m² GLA

Accélérer le redéveloppement d'une zone délaissée

Le bâtiment, conçu pour s'intégrer parfaitement dans son environnement, accueillera un ensemble inédit de commerces et de loisirs. Nous transformerons un territoire en friche en une nouvelle destination « verte ». Ce projet contribuera à accélérer le développement des transports publics, avec le prolongement d'une ligne de tramway, et des solutions de mobilité douce dans la région des 3 Pays. Des partenariats avec des acteurs locaux viendront enrichir la programmation culturelle et pédagogique du projet.

MALL OF EUROPE

Ouverture : Post 2021

Bruxelles, Belgique, 126 333 m² GLA

Transformer les territoires avec une diversité d'activités

Le Heysel, à Bruxelles, accueillera un projet très ambitieux, appelé à devenir le centre névralgique d'un nouveau quartier. On y verra un centre commercial à la pointe des nouvelles tendances, ainsi qu'un parc urbain avec des loisirs et des immeubles d'habitation et de bureaux.

Mall of Europe
☆☆☆☆

GAITÉ

Ouverture : S1 2020

Paris, France, 88 276 m² GLA

Un projet mixte au cœur de Paris

Ce qui était hier encore un îlot parisien à l'urbanisme obsolète des années 1970 se muera bientôt en un objet architectural spectaculaire. Cet ambitieux projet propose de nouveaux logements sociaux et équipements publics, il transforme des parkings souterrains en commerces et restaurants, redonnant vie à cette partie du 14^e arrondissement de Paris. Un nouvel immeuble de bureaux plus ouvert sur la ville remplace l'actuel, tandis qu'un hôtel de 1 000 chambres est entièrement réaménagé et restructuré.

ÜBERSEEQUARTIER

Ouverture : S2 2021

Hambourg, Allemagne, 209 566 m² GLA

La création d'un nouveau quartier

Conçu comme une véritable extension du centre-ville de la deuxième métropole allemande, ce projet s'articule autour d'une nouvelle station de métro dans la zone historique du port. Il s'étendra sur un nouveau centre de shopping très animé, et comprendra trois immeubles résidentiels, trois hôtels et trois immeubles de bureaux, dont une tour emblématique dessinée par Christian de Portzamparc. Le projet prévoit également un terminal de croisière accueillant les plus grands paquebots, ainsi que de vastes espaces publics offrant une vue imprenable sur l'Elbe.

200

BOUTIQUES ET RESTAURANTS
ET UN CINÉMA DE 2 000 PLACES

400

APPARTEMENTS ET
800 CHAMBRES D'HÔTEL

50 000 m²

DE BUREAUX

BÂTIR DES LIEUX D'EXCEPTION



MARK GURNEY

Directeur du Concept Studio

“Le Concept Studio est l'équipe interne d'architectes et de designers qui se consacre à la définition et au développement de concepts commerciaux novateurs et durables, d'aménagements intérieurs d'exception et de vitrines iconiques. Son ambition est de proposer aux visiteurs des centres d'Unibail-Rodamco une expérience incomparable, et d'accroître la valeur du patrimoine du Groupe, à travers une définition claire des produits, des aménagements urbains et commerciaux intelligemment conçus, et une architecture innovante.

”

QU'EST-CE QUE LE CONCEPT STUDIO ?

Le Concept Studio est l'équipe interne d'architectes et de designers qui se consacre à la définition et au développement de concepts commerciaux novateurs et durables, d'aménagements intérieurs d'exception et de vitrines iconiques. Son ambition est de proposer aux visiteurs des centres d'Unibail-Rodamco une expérience incomparable, et d'accroître la valeur du patrimoine du Groupe, à travers une définition claire des produits, des aménagements urbains et commerciaux intelligemment conçus, et une architecture innovante.

COMMENT LE CONCEPT STUDIO TRAVAILLE-T-IL ?

Le Concept Studio intervient tout au long du cycle de vie de l'actif en développement, de l'étude de faisabilité préliminaire aux phases de conception, de construction, et enfin d'exploitation. Il travaille en étroite collaboration avec les autres équipes d'Unibail-Rodamco dont les services de Développement, les Opérations et UR Lab. Le Concept Studio s'entoure également d'architectes, agences

de design et artistes de renom qui lui apportent des idées neuves et les capacités requises pour créer les concepts de design qui façonneront les projets de centres commerciaux du Groupe.

QUEL EST LE RÔLE DE L'ÉQUIPE AU SEIN DU GROUPE ?

Le Concept Studio est un « think-tank », un centre de recherche qui génère de la valeur ajoutée pour le portefeuille d'actifs de commerce du Groupe en mettant au point des solutions qui renforcent l'efficacité des projets et enrichissent l'expérience client. Son équipe cosmopolite soutient les projets de développement du Groupe et ses activités opérationnelles dans toute l'Europe. Elle contribue aux actions du Groupe en matière de développement durable et renforce son savoir-faire incomparable dans les domaines de l'urbanisme et du design de sites commerciaux.



Galeria Mokotów, Pologne



CRÉDITS PHOTO

Page 2 : Mall of Scandinavia : Lars Classon ; **Page 4** : Le Forum des Halles : Alain Potignon ; **Page 5** : Mall of Europe : Golem Images // Le Mixer : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Galeria Mokotów : Szymon Brzóska ; **Page 8** : Le Mixer : Arnault de Giron ; **Page 10** : Mall of Europe : Golem Images ; **Page 11** : Le Mixer : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Pages 12-13** : Directoire : Arnault de Giron ; **Page 14** : Rob ter Haar : Arnault de Giron ; **Pages 16-17** : Conseil de Surveillance : Arnault de Giron ; **Page 18-19** : Mall of Scandinavia : Lars Classon ; **Page 20** : Jaap Tonckens : Arnault de Giron ; **Page 24** : Fabrice Mouchel : Arnault de Giron ; **Page 26-27** : 3 Pays : L'Autre Image Production ; **Page 28** : Astrid Panosyan : Arnault de Giron // Mall of Europe : Golem Images ; **Page 30-31** : Mall of Europe : Golem Images ; **Page 32-33** : Le Forum des Halles : Alain Potignon ; **Page 36** : Dorothy Sydor : Piotr Deszkiewicz // Sergi Capdevila, Jean-Baptiste Chandeson, Agathe Lang, Ann-Charlotte Ladous : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 37** : Entreprise citoyenne : Alberto Navas @PuertaSeis ; **Page 38** : Jean-Marie Tritant : Arnault de Giron ; **Page 39** : Dyson pop-up store à Vélizy 2 : Vincent Baillais ; **Page 40** : The Dining Experience™ : Pedro Pegenaute ; **Page 41** : The Designer Gallery™ : Szymon Brzóska // The Magic Tree : Faruk Pinjo ; **Page 43** : Höfe am Brühl : Christian Kneise // Les 4 Temps : Alain Potignon ; **Page 45** : Höfe am Brühl : Christian Kneise ; **Page 48** : Anne-Sophie Sancerre : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Euralille : Laurent Ghesquière ; **Page 49** : Le Forum des Halles : Alain Potignon // Polygone Riviera : Gérard Taride ; **Page 50** : Olivier Nougrou : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Höfe am Brühl : Christian Kneise ; **Page 51** : Höfe am Brühl : Christian Kneise // Überseequartier : Moka-studio GbR / Glassroof.Sobek ; **Page 52** : Lars-Åke Tollemark : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Mall of Scandinavia : Lars Classon ; **Page 53** : Fiskervorset : Clear Channel Danemark // Nacka Forum : Lars Classon // Mall of Scandinavia : Maximilian Borovic ; **Page 54** : Simon Orchard : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Glòries : EDU VIZA ; **Page 55** : Bonaire - Las Terrazas : Diego Puerta // La Maquinista : Pedro Pegenaute ; **Page 56** : Arnaud Burlin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Lego Experience : LEGO® ; **Page 57** : Galeria Mokotów : Szymon Brzóska // Galeria Mokotów : Piotr Deszkiewicz ; **Page 58** : Arnaud Burlin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Donau Zentrum : Sabri Dridi ; **Page 59** : Shopping City Süd : Toni Rappersberger // Shopping City Süd : Toni Rappersberger ; **Page 60** : Otto Ambagtsheer : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Citymall Almere : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 61** : Mall of The Netherlands : MVSA Architects // Amstelveen : Anko Stoffels ; **Page 62** : Bruno Donjon de Saint Martin : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Capital 8 : Benoit Linero ; **Page 63** : Trinity : L'Autre Image Production / Crochon Brullmann et Associés // Trinity : L'Autre Image Production / Crochon Brullmann et associés ; **Page 64** : Michel Dessolain : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Congrès ADF : Bullit Studio ; **Page 65** : Pavillon 7, Paris Expo Porte de Versailles : L'Autre Image Production / Viparis // Carrousel du Louvre : Bullit Studio ; **Page 66-67** : La Part Dieu : L'Autre Image Production / MVRDV et Sud Architectes ; **Page 69** : Dress in the City : Dress in the City // Connect : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Grand Prix de Jeunes Créateurs : Nora Houguenade ; **Page 70** : Le Mixer : Arnault de Giron ; **Page 71** : Le Mixer : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 74** : Claudine Sornay : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Eline Ouwerkerk : Arjen Eeken Fotografie // Alvaro Velasco : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco ; **Page 75** : Lunettes pour tous : Antoine Magnien ; **Page 76** : Olivier Bossard : Arnault de Giron ; **Page 77** : Centrum Chodov : Benoy Architecture Studio // Wroclavia : IMB Asymetria // Carré Sénart : L'Autre Image Production // Parly 2 : Kréaction // Glòries : Kréaction // Trinity : L'Autre Image Production / Crochon Brullmann et associés ; **Page 78** : Mall of The Netherlands : MVSA Architects // Val Tolosa : Golem Images // Benidorm : A&G Architects // La Part Dieu : L'Autre Image Production / MVRDV et Sud Architectes // Gaité : L'Autre Image Production / MVRDV - SRA ; **Page 79** : 3 Pays : Mir // Überseequartier : Moka-studio GbR / Christian de Portzamparc // Maquinext : Kréaction // Triangle : L'Autre Image Production / Herzog et de Meuron // Sisters : 2Portzamparc - L'Autre Image Production // Mall of Europe : Golem Images ; **Page 80** : Sisters : 2Portzamparc - L'Autre Image Production ; **Page 81** : 3 Pays : L'Autre Image Production ; **Page 82** : Mall of Europe : Golem Images ; **Page 83** : Gaité : L'Autre Image Production / MVRDV - SRA ; **Page 84-85** : Überseequartier : Moka-studio GbR / Christian de Portzamparc / UN Studio / Lederer,Ragnarsdóttir,Oei ; **Page 86** : Mark Gurney : Dans la banque d'images d'Unibail-Rodamco // Sketch : Concept Studio, Unibail-Rodamco // The Designer Gallery™ : Piotr Deszkiewicz.

BETTER PLACES.

RAPPORT FINANCIER 2016

unibail·rodamco

Sommaire

1	Portefeuille	2	5	Comptes statutaires au 31 décembre 2016	232
	1.1. France : Pôle Centres Commerciaux	3		5.1. États financiers	233
	1.2. France : Pôle Congrès & Expositions	6		5.2. Notes annexes aux états financiers	237
	1.3. France : Pôle Bureaux	7		5.3. Éléments concernant les entreprises liées	261
	1.4. Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux	8		5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre	262
	1.5. Europe Centrale : Pôle Bureaux	8		5.5. Autres informations	264
	1.6. Espagne : Pôle Centres Commerciaux	9		5.6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	265
	1.7. Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux	10		5.7. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	267
	1.8. Pays nordiques : Pôle Bureaux	11			
	1.9. Autriche : Pôle Centres Commerciaux	11			
	1.10. Autriche : Pôle Bureaux	11			
	1.11. Allemagne : Pôle Centres Commerciaux	12			
	1.12. Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux	13			
	1.13. Pays-Bas : Pôle Bureaux	13			
2	Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	14	6	Gouvernement d'entreprise	268
	2.1. Rapport de gestion	15		6.1. Gouvernement d'entreprise : le Conseil de Surveillance et le Directoire	269
	2.2. Projets de développement au 31 décembre 2016	33		6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279
	2.3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2016	38		6.3. Rapport du Conseil de Surveillance sur la politique de rémunération	292
	2.4. Ressources financières	52		6.4. Informations réglementaires AMF	329
	2.5. Indicateurs de performance EPRA	57		6.5. Informations complémentaires	330
3	Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise	62	7	Informations sur la Société, le capital et l'actionariat	332
	3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63		7.1. Renseignements généraux et statuts	333
	3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73		7.2. Informations relatives au capital	335
	3.3. Environnement	75		7.3. Capital et droits de vote	347
	3.4. Parties prenantes	110			
	3.5. People @ Unibail-Rodamco	130			
	3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141			
	3.7. Tables de concordance	147			
	3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	165			
4	Comptes consolidés au 31 décembre 2016	168	8	Facteurs de risque et programme de conformité	350
	4.1. États financiers consolidés	169		8.1. Cadre de la gestion des risques	351
	4.2. Notes annexes aux états financiers consolidés	174		8.2. Facteurs de risque et mesures de réduction	353
	4.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	230		8.3. Assurance	361
				8.4. Programme de conformité du groupe Unibail-Rodamco	362
			9	Informations complémentaires	366
				9.1. Attestation des responsables du Document de Référence / Rapport Annuel	367
				9.2. Rapport des commissaires aux comptes et des évaluateurs indépendants	368
				9.3. Contrôleurs légaux des comptes	371
				9.4. Documents accessibles au public	371
				9.5. Tables de concordance	372
				9.6. Glossaire	376

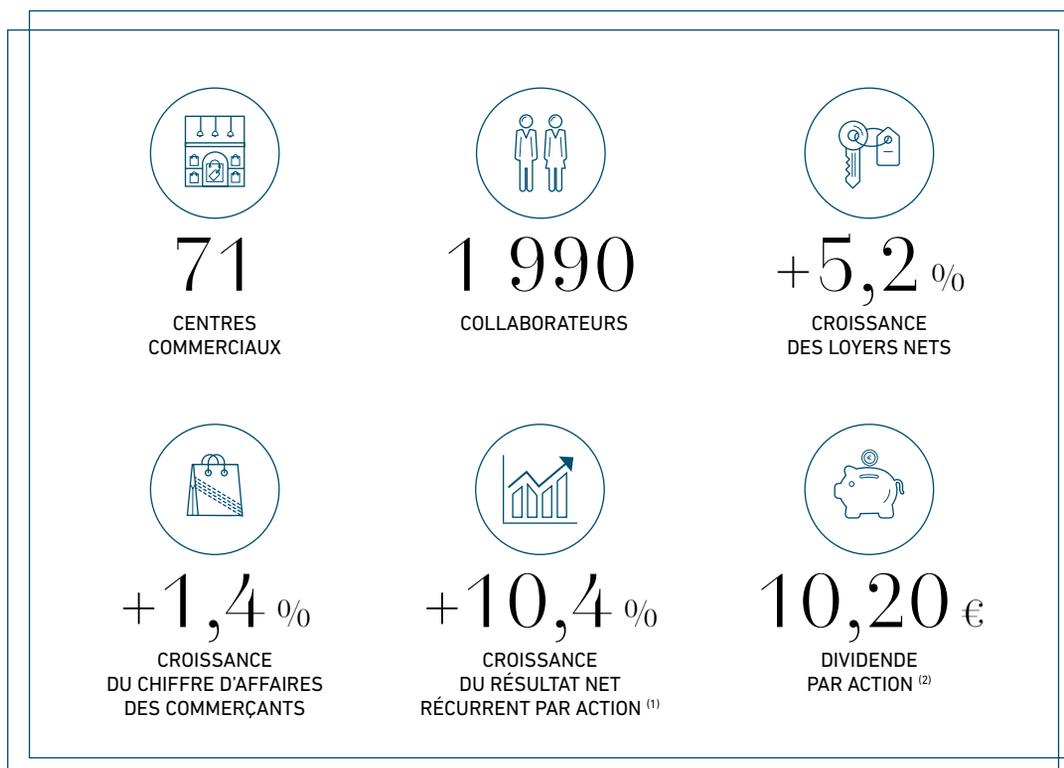
En application de l'article 28 du règlement 809/2004 sur les prospectus, les éléments suivants sont inclus par référence :

- ◆ Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2014 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux et afférent, figurant de la page 15 à 251 du Rapport Financier du Document de Référence 2014 n° D.15-0132 déposé auprès de l'AMF le 13 mars 2015.
- ◆ Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2015 ainsi que les rapports des contrôleurs légaux et afférent, figurant de la page 15 à 257 du Rapport Financier du Document de Référence 2015 n° D.16-0170 déposé auprès de l'AMF le 18 mars 2016.

RAPPORT FINANCIER

2016

Une excellente année pour le Groupe



unibail·rodamco

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 21 mars 2017. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

(1) Retraité des cessions effectuées en 2015.

(2) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale le 25 avril 2017.



PORTEFEUILLE

1.1. FRANCE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	3	1.8. PAYS NORDIQUES : PÔLE BUREAUX	11
1.2. FRANCE : PÔLE CONGRÈS & EXPOSITIONS	6	1.9. AUTRICHE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	11
1.3. FRANCE : PÔLE BUREAUX	7	1.10. AUTRICHE : PÔLE BUREAUX	11
1.4. EUROPE CENTRALE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	8	1.11. ALLEMAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	12
1.5. EUROPE CENTRALE : PÔLE BUREAUX	8	1.12. PAYS-BAS : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	13
1.6. ESPAGNE : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	9	1.13. PAYS-BAS : PÔLE BUREAUX	13
1.7. PAYS NORDIQUES : PÔLE CENTRES COMMERCIAUX	10		

1.1. France : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Centres commerciaux de la région parisienne											
Les Quatre Temps (La Défense) Auchan, Castorama, C&A, Toys'R'Us, Apple, 26 MUS, 184 boutiques et un cinéma	139 600	5 400 ⁽¹⁾	6,9	42	1992/95 1999/ 2011 2016	(R) 2006/08	97,2 %	134 700	53 %	100 %	134 700
Carré Sénart (Lieuxaint) Carrefour, Apple, 1 shopping park, 15 MUS, 119 boutiques et un cinéma	120 500	6 960	2,9	13,9	1994/99	2002 (C) 2006/07 (C) 2012	99,7 %	96 500	100 %	100 %	96 500
Rosny 2 (Rosny-sous-Bois) Carrefour, Galeries Lafayette, FNAC, C&A, Apple, 20 MUS, 151 boutiques et un cinéma	111 600	5 050	8,5	15,1	1994 2001 2010 2016	1973 (R) 1997 (C) 2011 (R) 2015	100 %	32 200 17 500 20 400	26 % 100 % 50 %	n.a. 100 % 100 %	n.a. 17 500 20 400
Party 2 (Le Chesnay) Printemps, BHV, Fnac, Simply Market, Habitat, Decathlon, Apple, 15 MUS et 154 boutiques	107 200	4 630	4,1	11,4	2004 2012	1969/87 (R) 2011 (R) 2015	98,1 %	81 800	50 %	100 %	81 800
Vélizy 2 (Vélizy-Villacoublay) Auchan, Printemps, FNAC, C&A, Apple, Darty, Toys'R'Us, 14 MUS, 157 boutiques et un cinéma	104 000	6 680	6,2	14,6	1994 2007	(R) 2005/07	99,6 %	66 100	100 %	100 %	66 100
Aéroville (Roissy-en-France) Auchan, Marks & Spencer, 18 MUS, 156 boutiques et un cinéma	83 300	4 170	1,9	8,9		2013	92,0 %	83 300	100 %	100 %	83 300
Le Forum des Halles (Paris 1 ^{er}) FNAC, H&M, Go Sport, 17 MUS, 123 boutiques, 1 UGC Ciné Cité	73 200	880	6,8	33,9	1994 2010 2016	1979/86 (R) 1996 (C) 2016	98,8 %	73 200	65 %	100 %	73 200
So Ouest (Levallois-Perret) Leclerc, H&M, Marks & Spencer, 8 MUS, 88 boutiques et un cinéma	54 300	1 700 ⁽¹⁾	8,6	8,3	2006 2010	(C) 2012/ 2015	99,2 %	54 300	100 %	100 %	54 300
Ulis 2 (Les Ulis) Carrefour, C&A, 8 MUS, 82 boutiques et un cinéma	53 900	3 200 ⁽¹⁾	2,5	6,2	1994	1973 (R) 1998/99	95,5 %	25 100	100 %	100 %	25 100
Bobigny 2 (Bobigny) Auchan, 5 MUS, 45 boutiques et un cinéma	26 900	1 110	4	n.a.	2004	1974	66,7 %	7 900	100 %	100 %	7 900
CNIT (La Défense) FNAC, Decathlon, Monoprix, 2 MUS, 23 boutiques et un pôle de restauration	25 800	1 100 ⁽²⁾	6,9	14,6	1999	1989 (R) 2009	96,9 %	25 800	100 %	100 %	25 800
L'Usine Mode et Maison (Vélizy-Villacoublay) 2 MUS, 88 boutiques	20 600	1 270	6,2	0,9	2005	1986 (R) 2011	71,8 %	20 600	100 %	100 %	20 600
Boutiques Palais des Congrès (Paris 17 ^e) Galerie Gourmande, Les Éditions du Palais, Palais Maillot, 3 MUS, 62 boutiques et un cinéma	18 900	1 660 ⁽¹⁾	8,7	7,1	2008		86,4 %	18 900	50 %	100 %	18 900
Galerie Gaîté (Paris 15 ^e) Darty, 3 MUS, 7 boutiques	14 300	2 030 ⁽³⁾	6,7	2,3	1998	1976 (R) 2000/01	100,0 %	13 000	100 %	100 %	13 000
Carrousel du Louvre (Paris 1 ^{er}) Printemps, Apple, Bose, 1 MUS, 33 boutiques et un pôle de restauration	13 100	670 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	6,8	15,1	1999	1993/ (R) 2009	96,5 %	13 100	100 %	100 %	13 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE LA RÉGION PARISIENNE											752 200

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

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

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

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

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquen- tation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupa- tion (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consoli- dation	Surface selon périmètre de consoli- dation (m ²)
Centres commerciaux de province											
La Part-Dieu (Lyon) Carrefour, Galeries Lafayette, Decathlon, C&A, BHV, Primark, Monoprix, FNAC, 32 MUS, 196 boutiques et un cinéma	132 000	4 760	1,5	35,6	2004 2016	1975 (R) 2001/02 (C) 2009/10 (R) 2011	99,6 %	84 500	100 %	100 %	84 500
La Toison d'Or (Dijon) Primark, Carrefour, Cultura, Boulangier, Norauto, 14 MUS et 133 boutiques	78 000	3 700	0,4	8,5	1994	1990 (C) 2013	97,8 %	46 100	100 %	100 %	46 100
Polygone Riviera (Cagnes-sur-Mer) Printemps, H&M, Zara, Primark, FNAC, 16 MUS, 101 boutiques, 1 cinéma et un casino	73 400	2 470	0,9	6,8		(C) 2015	94,5 %	67 200	50 %	100 %	67 200
Euralille (Lille) Carrefour, Go Sport, Primark, 17 MUS et 102 boutiques	66 700	2 900 ⁽¹⁾	2	15	1994 2010	1994 (R) 2015	98,7 %	50 600	76 %	100 %	50 600
Villeneuve 2 (Villeneuve-d'Ascq) Auchan, C&A, Furet du Nord, 5 MUS et 118 boutiques	57 100	3 050 ⁽¹⁾	1,8	11,4		1977 (R) 2004/06	98,7 %	32 600	100 %	100 %	32 600
Lyon Confluence (Lyon) Carrefour, Joué Club, C&A, Apple, 15 MUS, 75 boutiques et un cinéma	53 500	1 500	1,6	9,3		2012	97,7 %	53 500	100 %	100 %	53 500
Rennes Alma (Rennes) Carrefour, Printemps, 7 MUS et 98 boutiques	46 100	2 690	0,6	7,2	2005 2007	1971 (R) 1990 (C) 2013	98,4 %	32 100	100 %	100 %	32 100
La Valentine (Marseille) Printemps, Darty, FNAC et 70 boutiques	30 000	1 650	1,4	n.a.	2007	1982 (R) 1999	100,0 %	8 900	100 %	100 %	8 900
L'Usine Roubaix (Roubaix) Galeries Lafayette Outlet, Nike, 5 MUS et 70 boutiques	19 300	500	1,4	n.a.	2007	1984	87,3 %	19 300	100 %	100 %	19 300
Channel Outlet Store (Coquelles) Galeries Lafayette Outlet, Adidas, Nike, Hugo Boss, 31 boutiques	13 700	830	0,4	1,2		2003	82,2 %	13 700	100 %	100 %	13 700
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DE PROVINCE											408 500

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Zone de chalandise (millions de personnes)	Fréquen- tation (millions de visites)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupa- tion (définition EPRA)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consoli- dation	Surface selon périmètre de consoli- dation (m ²)
Autres actifs											
Bel-Est (Bagnolet) <i>Auchan, 58 boutiques</i>	48 800	2 000	3,8	n.a.	2010	1992	94,6 %	500 5 000	100 % 35,2 %	100 % 35,2 %	500 1 800
Aquaboulevard (Paris) <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	100 %	32 400	100 %	100 %	32 400
Maine Montparnasse (Paris) <i>1 boutique Naf Naf</i>	35 500	1 900	n.a.	n.a.	2007		100 %	200	100 %	100 %	200
Villabe <i>Carrefour, Toys'R'Us, 3 MUS et 53 boutiques</i>	35 300	2 400	1,3	n.a.	2010 2012 2013 2015	1992	60,9 %	4 700 5 800	100 % 48,75 %	100 % 48,75 %	4 700 2 800
Grigny 2 (Grigny) <i>1 MUS, 22 boutiques</i>	10 700	1 200	n.a.	n.a.	2004	1973 (R) 2000	80,9 %	1 600	100 %	100 %	1 600
Go Sport (Saintes)	2 500	n.a.	n.a.	n.a.	2007		n.a.	2 500	100 %	100 %	2 500
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS											46 500
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											1 207 200

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

1.2. France : Pôle Congrès & Expositions

Portefeuille au 31/12/2016	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Parkings	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Quote-part détenue par Unibail- Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Description
Région parisienne								
PROPRIÉTÉ ET EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE								
Paris Porte de Versailles (Paris 15 ^e)	2000	Hall 5 en 2003	3 400	220 000	50 %	100 %	220 000	8 halls d'expositions (de 5 000 à 70 000 m ²), 32 salles de conférences dont 3 auditoriums
Paris Nord (Villepinte)	2008	Hall 7 en 2010	13 000	245 000	50 %	100 %	245 000	9 halls d'expositions, 45 salles de conférences dont 3 auditoriums
CNIT (La Défense)	1999	(R) 2007	1 100 ⁽¹⁾	24 000	100 %	100 %	24 000	Congrès & Expositions
Espace Grande Arche (La Défense)	2001	(R) 2003	n.a.	5 000	50 %	100 %	5 000	Espace modulable de 5 000 m ²
Espace Champerrret (Paris 17 ^e)	1989/1995	(R) 2008	1 100 ⁽²⁾	9 100	50 %	100 %	9 100	Espace d'expositions (salons)
Le Palais des Congrès de Paris	2008	1993	1 500 ⁽²⁾	32 000	50 %	100 %	32 000	92 salles de conférences dont 4 auditoriums
Carrousel du Louvre (Expos) (Paris 1 ^{er})	1999	1993 (R) 2016	4 300 ⁽²⁾	7 100	100 %	100 %	7 100	Centre d'expositions (salons, événements d'entreprise, défilés, etc.)
Hilton CNIT (La Défense)	1999	(R) 2008	n.a.	10 700	100 %	100 %	10 700	Hôtel
Pullman Paris-Montparnasse Hôtel (Paris 14 ^e)	1998	(R) 2012 ⁽³⁾	2 000 ⁽⁴⁾	57 400	100 %	100 %	57 400	Hôtel, centre de conférence et parking privé ⁽²⁾
EXPLOITATION DU FONDS DE COMMERCE								
Paris, Le Bourget	2008	1952 2005	3 000 ⁽²⁾	80 000	50 %	100 %	n.a.	5 halls d'expositions, 7 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès de Versailles	2008	1964	4 300 ⁽²⁾	3 200	45 %	100 %	n.a.	11 salles de conférences dont 1 auditorium
Palais des Congrès d'Issy-les-Moulineaux	2009	(R) 2007	n.a.	3 000	48 %	100 %	n.a.	14 salles de conférences dont 1 auditorium
Hôtel Salomon de Rothschild	2014	(R) 2007 (R) 2010 (R) 2016	n.a.	1 600	50 %	100 %	n.a.	8 chambres XVIII ^e siècle, 1 salle de réception
Palais des Sports (Paris 15 ^e)	2002	1960	n.a.	n.a.	25 %	25 %	n.a.	Salle de spectacles ou de conventions modulables entre 2 000 et 4 200 places
Novotel (Lyon Confluence)	2012	(C) 2012	n.a.	7 100	100 %	100 %	7 100	Hôtel Novotel 4 étoiles, 150 chambres
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							617 400	

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

(2) Parkings non détenus par le Groupe.

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

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

1.3. France : Pôle Bureaux

Portefeuille ^(*) au 31/12/2016	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Taux d'occupa- tion (définition EPRA)	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	% de détention et de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	Principaux locataires
Paris et quartier central des affaires de l'ouest parisien								
Paris 8^e								
Capital 8 (Monceau/Murat)	2001	(R) 2006 (R) 2016	66,0 %	45 300	376	100 %	45 300	Wereldhave, Dechert, Dior Parfums, Rothschild & Cie, Arsene, Tikheau, Doctolib, CMA CGM
Paris 15^e								
Le Sextant, 2 bis-2 ter, rue Louis-Armand	2009	(C) 1998	99,9 %	13 400	144	100 %	13 400	Securitas, Direct Énergie, La Poste
Paris 16^e								
7, place du Chancelier-Adenauer	1999	(R) 2008	100,0 %	12 100	150	100 %	12 100	Siège d'Unibail-Rodamco
SOUS-TOTAL « PARIS QCA »							70 800	
92 Paris - La Défense								
Les Villages de l'Arche	1999	(R) 2006 (R) 2016 ⁽¹⁾	68,6 %	42 100	1 546	100 %	42 100	Genegis, Louvre Hôtels, Ageas, Orange Cyber Défense ⁽²⁾
Tour Ariane	1999	(R) 2008 ⁽³⁾	78,3 %	63 600	211	100 %	63 600	Marsh, British Telecom France, Mercer, Arkea, IMS Health, Ciments Français, Network Appliance, Apec, Regus
CNIT (Bureaux)	1999	(R) 2008	97,9 %	37 100	1 100 ⁽⁴⁾	100 %	37 100	SNCF, ESSEC, IFSI, Châteaufort
Majunga		(C) 2014	100 %	65 600	271	100 %	65 600	Axa Investment Managers, Deloitte
Michelet-Galilée	1999	(R) 2010	99,7 %	32 700	127	100 %	32 700	Alstom
SOUS-TOTAL « PARIS - LA DÉFENSE »							241 100	
92 Levallois-Perret								
So Ouest Plaza	2005	(R) 2015	100,0 %	36 600	333	100 %	36 600	L'Oréal
92 Issy-les-Moulineaux								
34-40, rue Guynemer	1999	(R) 2012	n.a.	31 600	571	100 %	30 600	En restructuration
SOUS-TOTAL « LEVALLOIS-ISSY »							67 200	
Autres actifs de bureaux à Paris (Paris 14^e)								
Gaîté-Montparnasse (Bureaux)	1998	(C) 1974	n.a.	9 900	2 033 ⁽⁵⁾	100 %	9 900	En restructuration
Autres actifs de bureaux à Paris-Ouest (Nanterre et Rueil-Malmaison)								
29, rue du Port	2010	(C) 1989	100,0 %	10 300	94	100 %	10 300	Xylem Water Solutions France
Le Blériot, 2 rue Louis Blériot, Rueil-Malmaison	2016	(C) 1989	0 %	3 400	72	100 %	3 400	
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS À PARIS ET PARIS-OUEST							23 600	
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							402 700	

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

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

(2) La prise d'effet estimée du bail est au premier semestre 2017.

(3) Rénovation entre 2004 et 2008.

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

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

1.4. Europe Centrale : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
République tchèque											
Centrum Cerny Most (Prague) <i>H&M, Desigual, Nespresso, Mango, 173 boutiques et un cinéma</i>	106 700	3 800	1,7	11,2	2000	(C) 1997 (C) 2013	100,0 %	106 700	100 %	100 %	106 700
Centrum Chodov (Prague) <i>Chaps, Zara, Superdry, Versace Jeans, 213 boutiques</i>	62 400	2 800 ⁽¹⁾	1,4	12,8	2005 2014	(C) 2005 (C+R) 2014	100,0 %	62 400	100 %	100 %	62 400
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX RÉPUBLIQUE TCHÈQUE											169 100
Pologne											
Arkadia (Varsovie) <i>H&M, Nespresso, Gant, Kiko, Zara, 211 boutiques et un cinéma</i>	116 000	3 900	1,7	19,5	2010	2004	100,0 %	76 500	100 %	100 %	76 500
Galeria Mokotow (Varsovie) <i>Uterque, Kiehl's, Rolex, Peek & Cloppenburg, Lacoste, 254 boutiques et un cinéma</i>	68 500	2 160	1,3	12,7	2003 2011	(C) 2000 (C) 2002 (C) 2006 (C) 2013	99,6 %	68 500	100 %	100 %	68 500
Zlote Tarasy (Varsovie) <i>Superdry, H&M, Zara, Van Graaf, 230 boutiques et un cinéma</i>	66 400	1 130	2	21,3	2007 2012 2013	2007	n.a.	66 400	100 %	n.a.	n.a.
CH Ursynow (Varsovie) <i>OBI, Auchan, Sephora, Reserved, 31 boutiques</i>	46 600	1 900	1,5	4	2014	1998	n.a.	46 600	50 %	n.a.	n.a.
Wilenska (Varsovie) <i>Kiko, Calzedonia, Sephora, Parfois, 88 boutiques</i>	39 900	1 100	1,7	15,5	2010	2002	100,0 %	19 100	100 %	100 %	19 100
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX POLOGNE											164 100
Slovaquie											
Aupark (Bratislava) <i>Zara, H&M, Desigual, Peek & Cloppenburg, 215 boutiques, 1 centre de fitness 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
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SLOVAQUIE											51 400
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											384 600

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

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

1.5. Europe Centrale : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Zlote Tarasy Lumen (Varsovie)	23 700	2007 2012 2013	2007	23 700	100 %	n.a.	n.a.
Zlote Tarasy Skylight (Varsovie)	22 000	2012 2013	2007	22 000	100 %	n.a.	n.a.
Wilenska Offices (Varsovie)	13 400	2010	2002	4 800	100 %	100 %	4 800
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							4 800

1.6. Espagne : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Espagne											
Parquesur (Madrid) Primark, El Corte Ingles, Media Markt, Leroy Merlin, Zara, Hollister, Apple, H&M, Cinesa, Alcampo, 217 boutiques	151 200	5 800	5,5	20,2	1994	(C) 1989 (C) 2005	99,1 %	97 300	100 %	100 %	97 300
Bonaire (Valence) Decathlon, H&M, Cortefiel, Deichmann, Zara, Primark, Hollister, C&A, 169 boutiques, Retail Park	135 000	5 700	1,7	10,2	2001	(C) 2001 (R) 2003 (R) 2012 (R) 2016	98,0 %	54 800	100 %	100 %	54 800
La Maquinista (Barcelone) Apple, Zara, SuperDry, Tous, Nike, Diesel, H&M, Hollister, Media Markt, Cinesa, Nespresso, MAC, Carrefour, 222 boutiques et un hypermarché	95 000	5 500	4,5	17	2008	(C) 2000 (C) 2010 (R) 2012	99,9 %	79 600	51 %	100 %	79 600
La Vaguada "Madrid 2" (Madrid) Alcampo, El Corte Inglés, C&A, Disney, Zara, Mango, Hema, Adidas, 242 boutiques	85 500	3 600	5,9	20,9	1995	(C) 1983 (R) 2003	98,5 %	22 500	100 %	100 %	22 500
Glòries (Barcelone) Carrefour, C&A, Duet Sport, Sfera, Desigual, Lefties, Fnac, Adidas, Hema, H&M, 130 boutiques	68 800	2 610 ⁽¹⁾	4,3	10,1	1998	(C) 1995 (R) 2001 (R) 2014/15 (R) 2016	100,0 %	40 800	100 %	100 %	40 800
El Faro (Badajoz) Primark, Media Markt, El Corte Inglés outlet, Bimba y Lola, El Ganso, Zara, H&M, 95 boutiques	66 300	2 840	0,6	6,7	2012	(C) 2012	99,9 %	43 100	100 %	100 %	43 100
Bahía Sur (Cadix) Carrefour, El Corte Inglés, Zara, H&M, 87 boutiques	59 300	3 350	0,9	7,1	1994	(C) 1992 (R) 2005 (R) 2014	97,7 %	24 700	100 %	100 %	24 700
Splau (Barcelone) Primark, Media Markt, Zara, H&M, A Loja do Gato Preto, C&A, Adidas, 143 boutiques	55 000	2 800	4,2	10,2	2011	(C) 2010	99,8 %	55 000	100 %	100 %	55 000
Los Arcos (Séville) Hipercor, C&A, Mango, Zara, 88 boutiques	44 000	1 800	1,5	6,5	1995	(C) 1992 (R) 2002 (R) 2013	95,8 %	17 700	100 %	100 %	17 700
Barnasud (Barcelone) Carrefour, Media Markt, Cinesa, Bershka, Burger King, Yves Rocher, 82 boutiques, Retail Park	43 700	2 450	3,6	4,1	2001	(C) 1995 (R) 2002 (R) 2006 (R) 2015	98,3 %	33 300	100 %	100 %	33 300
Garbera (Saint-Sébastien) Eroski, Media Markt, Forum, Aki, Zara, Cortefiel, 68 boutiques	40 000	2 780	0,6	4,6	2002	(C) 1997 (R) 2002 (R) 2014	99,6 %	25 300	100 %	100 %	25 300
Equinoccio (Madrid) Decathlon, Ilusiona, Espacio Casa, Warner Bros, 49 boutiques, Retail Park	36 800	1 410	5	3,6	1998	(C) 1998 (R) 2000/08 (C) 2012 (R) 2015	95,8 %	35 200	100 %	100 %	35 200
Vallsur (Valladolid) Carrefour, Zara, Mango, H&M, 101 boutiques	36 000	2 250	0,4	4,9	2002	(C) 1998/2011 (R) 2004/14	97,7 %	35 200	100 %	100 %	35 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											564 500

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

(1) Parkings détenus en partie par le Groupe.

1.7. Pays nordiques : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Suède											
Mall of Scandinavia (Stockholm et ses environs) <i>H&M, Zara, Mango, & Other Stories, LEGO Store, Victoria's Secret, 222 boutiques et un cinéma</i>	103 200	3 600	1,6	13,2		(C) 2015	98,8 %	103 200	100 %	100 %	103 200
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) <i>H&M, G-Star, Apple, Mango, Rituals, Stadium, 259 boutiques et un cinéma</i>	81 400	3 000	1,4	12,2	1997	1968/1969 1975/1992/ 2015	98,2 %	81 400	100 %	100 %	81 400
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) <i>H&M, Zara, Rituals, Media Markt, New Yorker, Ahléns, 142 boutiques</i>	56 400	1 750	1,6	6,2	1996	1990/1997/ 2008	94,1 %	56 400	100 %	100 %	56 400
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) <i>Stadium, H&M, ICA, Systembolaget, 120 boutiques</i>	50 000	1 270	1,6	6,5	1985	1962/1965/ 1992/(R) 2012/ 2013	89,7 %	50 000	100 %	100 %	50 000
Eurostop Arlanda (Stockholm et ses environs) <i>H&M, ICA, Huntyard & Berras, 25 boutiques</i>	33 200	1 600	1	2,1	1996	1992	82,3 %	33 200	100 %	100 %	33 200
Arninge Centrum (Stockholm et ses environs) <i>H&M, ICA, Jula, Apoteket, 25 boutiques</i>	20 200	620	1,3	2,7	2001	1983 1990	95,3 %	20 200	100 %	100 %	20 200
Eurostop Örebro (Örebro) <i>ICA, Jysk, Max, Circle K, 10 boutiques</i>	15 300	900	0,2	4,7	1996	1991/1996/ 2007	99,1 %	15 300	100 %	100 %	15 300
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX SUÈDE											359 700
Danemark											
Fisketorvet (Copenhague) <i>Fotex Hypermarket, Silvan, Bahne, Sport24, 117 boutiques, un cinéma et une salle de sport</i>	59 600	1 600	1,7	8,9	2000	2000 (R) 2013	98,0 %	59 600	100 %	100 %	59 600
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX DANEMARK											59 600
Finlande											
Jumbo (Helsinki) <i>K-Citymarket, Prisma, Clas Ohlson, New Yorker, 125 boutiques</i>	85 100	4 600	1,4	11,8	2005	1999 2005	97,0 %	85 100	34 %	34 %	29 900
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX FINLANDE											29 900
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											449 200

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

1.8. Pays nordiques : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Suède							
Solna Centrum (Stockholm et ses environs) 75 unités de bureaux et 108 appartements	29 900	1985	1962/1965/ 1992	29 900	100 %	100 %	29 900
Täby Centrum (Stockholm et ses environs) 49 unités de bureaux	21 500	1997	1968/1969 1975/1992	21 500	100 %	100 %	21 500
Nacka Forum (Stockholm et ses environs) 80 unités de bureaux	13 800	1996	1990/1997/ 2008	13 800	100 %	100 %	13 800
Eurostop Arlanda (Stockholm et ses environs) 1 hôtel et 222 chambres	10 500	1996	1992	10 500	100 %	100 %	10 500
Eurostop Örebro (Örebro) 1 hôtel et 111 chambres	4 700	1996	1991/1996/ 2007	4 700	100 %	100 %	4 700
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							80 400

1.9. Autriche : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Autriche											
Shopping City Süd (SCS) (Vienne) 278 boutiques, 1 centre de fitness et un cinéma	199 900	10 000	2,1	24,7	2008	(C) 1976/ 2002/2012 (R) 2013	99,2 %	137 200	100 %	100 %	137 200
Donau Zentrum (Vienne) 259 boutiques, 1 centre de fitness, 1 cinéma et un hôtel	123 900	3 000	1,7	18,8	2003	(C) 1975/2000/ 2006/2008/ 2010 (R) 2012	98,4 %	123 900	100 %	100 %	123 900
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											261 100

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

1.10. Autriche : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Acquisition	Construction (C) Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Autriche							
Donauzentrum (Vienne) 2 bâtiments	10 700	2003	1975 1985	10 700	100 %	100 %	10 700
Shopping City Süd (SCS) (Vienne)	9 200	2008	1989	9 200	100 %	100 %	9 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)							19 900

1.11. Allemagne : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Allemagne												
Centro (Oberhausen) Kaufhof, SinnLeffers, Saturn, P&C, H&M, C&A, Apple, Zara, Esprit, 210 boutiques, 37 MUS, 1 cinéma et un pôle de loisir	241 900	12 000	3,3	15,6	2014	(C) 1996		93,1 %	234 600	45 %	n.a.	n.a.
Ruhr Park (Bochum) Kaufland, SinnLeffers, MediaMarkt, Forever 21, H&M, New Yorker, 156 boutiques, 23 MUS et un cinéma	115 800	4 750	3,7	10,5	2012	(C) 1964 (R) 2015		99,8 %	107 100	65 %	100 %	107 100
Paunsdorf Center (Leipzig) Kaufland, MediaMarkt, Esprit, H&M, New Yorker, 188 boutiques, 23 MUS et des bureaux	113 300	7 000	0,9	7,9	2012	(C) 1994 (R) 2012		90,1 %	113 300	24 %	n.a.	n.a.
Gropius Passagen (Berlin) Kaufland, Kult, Kaufhof, P&C, New Yorker, SpieleMax, H&M, 124 boutiques, 13 MUS, 1 cinéma et des bureaux	93 700	2 000	3	10,6	2012	(C) 1964 (R) 1997		96,2 %	93 700	10 %	n.a.	n.a.
Hofe am Brühl (Leipzig) MediaMarkt, Müller, H&M, New Yorker, Olymp&Hades, 130 boutiques, 13 MUS et des bureaux	54 600	820	1,1	14,7	2012	(C) 2012		95,6 %	54 600	48 %	100 %	54 600
Pasing Arcaden (Munich) MediaMarkt, Müller, HIT, C&A, H&M, Aldi, 152 boutiques, 12 MUS et des bureaux	52 900	990	2,1	11,3	2012	(C) 2011 (C) 2013		99,5 %	52 900	48 %	100 %	52 900
Palais Vest (Recklinghausen) Kaufland, MediaMarkt, Reserved, H&M, C&A, 119 boutiques et 14 MUS	43 100	970	2,4	9,3	2012	(C) 2014		92,4 %	43 100	48 %	100 %	43 100
Minto (Mönchengladbach) Media Saturn, H&M, Reserved, Sportscheck, Müller, Forever 21, Aldi, 107 boutiques et 17 MUS	41 800	910	1,5	8,4		(C) 2015		98,0 %	41 800	48 %	100 %	41 800
Gera Arcaden (Gera) Kaufland, Medimax, H&M, C&A, New Yorker, 85 boutiques, 12 MUS et des bureaux	38 600	1 310	0,3	7	2012	(C) 1998 (R) 2008		97,0 %	38 600	48 %	100 %	38 600
Ring-Center 1 (Berlin) Pandora, H&M, New Yorker, Orsay, 73 boutiques et un cinéma	20 600	1 000 ⁽¹⁾	0,7	n.a.	1996	1997		n.a.	20 600	67 %	n.a.	n.a.
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											338 100	

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

1.12. Pays-Bas : Pôle Centres Commerciaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	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 ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Pays-Bas											
Stadshart Almere (Almere) <i>Media Markt, H&M, HEMA, Zara, 1 cinéma, 97 boutiques et 26 MUS</i>	89 500	1 810 ⁽¹⁾	1,1	9,4	2002	(C) 2002 (R) 2008	97,7 %	87 500	100 %	100 %	87 500
Stadshart Amstelveen (Amstelveen) <i>De Bijenkorf, H&M, HEMA, Albert Heijn, Zara, 125 boutiques et 19 MUS</i>	83 500	2 780 ⁽²⁾	2,6	9,1	2005	(C) 1960 (R) 1998	99,2 %	57 600	100 %	100 %	57 600
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer) <i>Albert Heijn XL, H&M, Primark, HEMA, Media Markt, 80 boutiques et 17 MUS</i>	77 400	3 330 ⁽²⁾	2,4	10,2	1983	(C) 1983 (R) 2005	95,2 %	52 800	100 %	100 %	52 800
Leidsenhage (Leidschendam) <i>Albert Heijn, H&M, HEMA, Jumbo, 90 boutiques et 19 MUS</i>	75 400	1 180 ⁽²⁾	2,4	7	1990 2016	(C) 1971 (R) 2000	n.a.	66 700	100 %	100 %	66 700
SOUS-TOTAL CENTRES COMMERCIAUX PAYS-BAS											264 600
Autres actifs											
De Els (Waalwijk) <i>11 boutiques</i>	14 500	500 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1990	(C) 1975 (R) 1990	n.a.	1 200	100 %	100 %	1 200
Kerkstraat (Hilversum) <i>1 boutique</i>	12 200	70	n.a.	n.a.	1993	n.a.	n.a.	11 500	100 %	100 %	11 500
In den Vijfhoek (Oldenzaal) <i>33 boutiques et 3 MUS (Albert Heijn)</i>	8 100	340 ⁽¹⁾	n.a.	n.a.	1980	(C) 1980	n.a.	8 000	100 %	100 %	8 000
Zoetelaarpassage (Almere) <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
Carleijspassage 10 (Venlo) <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
Oosterdijk (Sneek) <i>1 boutique et 1 MUS</i>	1 500	n.a.	n.a.	n.a.	1988	n.a.	n.a.	900	100 %	100 %	900
SOUS-TOTAL AUTRES ACTIFS AUX PAYS-BAS											30 200
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)											294 800

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

MUS : Moyenne Unité Spécialisée.

(1) Parkings non détenus par le Groupe.

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

1.13. Pays-Bas : Pôle Bureaux

Portefeuille au 31/12/2016	Surface GLA totale du complexe (m ²)	Parkings	Acquisition	Construction (C) / Rénovation (R)	Surface GLA du centre (m ²)	Quote-part détenue par Unibail-Rodamco	% de consolidation	Surface selon périmètre de consolidation (m ²)
Pays-Bas								
Stadshart Zoetermeer (Zoetermeer)	11 500	3 330 ⁽¹⁾	1983/2005	n.a.	10 600	100 %	100 %	10 600
Stadshart Amstelveen (Amstelveen)	6 800	2 780 ⁽¹⁾	2005/2016	(C) 1999	6 500	100 %	100 %	6 500
TOTAL (SELON PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION)								17 100

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



RAPPORT DE GESTION ET RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2016

2.1. RAPPORT DE GESTION	15	2.3. ACTIF NET RÉÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016	38
2.1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables	15	2.3.1. Patrimoine du Groupe	38
2.1.2. Commentaires de l'activité par pôle	15	2.3.2. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA Triple Net	49
2.1.3. Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'entreprise (RSE)	29	2.3.3. Calcul de l'Actif Net Réévalué de continuation	50
2.1.4. Résultats 2016	31	2.4. RESSOURCES FINANCIÈRES	52
2.1.5. Événements postérieurs à la clôture	32	2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2016	52
2.1.6. Dividende	32	2.4.2. Notation financière	54
2.1.7. Perspectives	33	2.4.3. Gestion des risques de marché	54
2.2. PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016	33	2.4.4. Structure financière	56
2.2.1. Évolution du portefeuille de projets en développement	33	2.5. INDICATEURS DE PERFORMANCE EPRA	57
2.2.2. Portefeuille de projets	34	2.5.1. Résultat Net Récurrent EPRA	57
2.2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible	34	2.5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net	57
2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2016	35	2.5.3. Taux de rendement EPRA	58
2.2.5. Livraisons en 2016	35	2.5.4. Taux de vacance EPRA	58
2.2.6. Livraisons prévues dans les 12 prochains mois	35	2.5.5. Ratios de coûts EPRA	59
2.2.7. Description des projets de développement	35	2.5.6. Investissements	59
		2.5.7. Tableau de passage entre le Bilan et le ratio d'endettement (LTV)	60

2.1. Rapport de gestion

2.1.1. Périmètre de consolidation et principes comptables

2.1.1.1. Principes comptables

Les comptes consolidés d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2016 ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS, tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016.

Les principes comptables ne présentent pas de changement par rapport à la clôture au 31 décembre 2015.

Les indicateurs clés de performance sont conformes aux recommandations de l'European Public Real Estate Association (EPRA) ⁽¹⁾. Un récapitulatif est présenté à la fin du Rapport de Gestion.

2.1.1.2. Périmètre de consolidation

Les principaux changements intervenus sur le périmètre de consolidation du Groupe depuis le 31 décembre 2015 sont dus aux cessions :

- ◆ le 24 mars 2016, de l'immeuble de bureaux situé 2-8 rue Ancelle à Neuilly-sur-Seine à une coentreprise entre ACM Vie SA et des fonds gérés par Amundi Immobilier ;
- ◆ le 12 juillet 2016, de l'immeuble de bureaux So Ouest à Levallois à un investisseur institutionnel ;
- ◆ le 18 octobre 2016, de l'immeuble de bureaux 70-80 Wilson à La Défense ;
- ◆ le 19 octobre 2016, de l'immeuble de bureaux Nouvel Air à Issy-les-Moulineaux ;
- ◆ le 15 décembre 2016, de l'hypermarché de Sant Cugat à Barcelone ;
- ◆ et de plusieurs actifs mineurs, dont Europark, un centre commercial de 26 159 m² à Budapest.

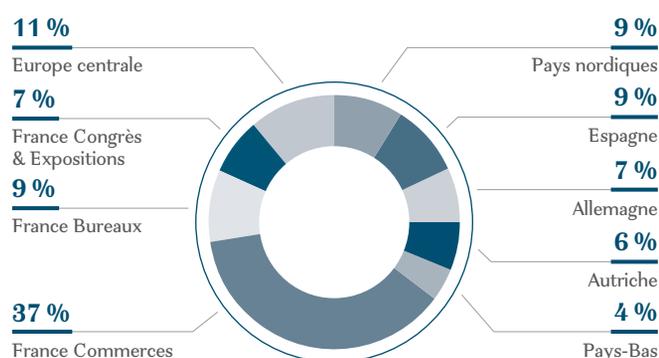
Au 31 décembre 2016, 296 sociétés étaient consolidées en intégration globale, six en « activité conjointe » (comme défini par la norme IFRS 11) et 22 comptabilisées par mise en équivalence ⁽²⁾.

2.1.1.3. Reporting opérationnel

Le Groupe est organisé d'un point de vue opérationnel en sept régions : France, Europe centrale ⁽³⁾, 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 2016, y compris les actifs comptabilisés par mise en équivalence ⁽⁴⁾.



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

2.1.2 Commentaires de l'activité par pôle

2.1.2.1. Centres Commerciaux

2.1.2.1.1. Les centres commerciaux en 2016

Environnement économique

La croissance du PIB ⁽⁵⁾ pour l'année 2016 est estimée à + 1,8 % pour l'Union européenne (UE) et + 1,7 % pour la zone euro, en deçà de celle de 2015 (+ 2,2 % et + 2,0 % respectivement). Les impacts d'une politique monétaire accommodante, des faibles prix de l'énergie et de la faiblesse de l'euro ont été en partie compensés par un environnement politique incertain.

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

(2) Principalement le centre commercial Rosny 2 en France, le complexe immobilier Złote Tarasy en Pologne, et les centres commerciaux CentrO, Gropius Passagen, Paunsdorf et Ring-Center en Allemagne.

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

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

(5) Source : Commission européenne, European Economic Forecast, automne 2016 (dernière version, publiée en novembre 2016). http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip038_en.pdf

Région/Pays	PIB	
	2016 Prévision	2015 Réalisé
Union européenne (UE)	1,8 %	2,2 %
Zone euro	1,7 %	2,0 %
France	1,3 %	1,3 %
République tchèque	2,2 %	4,5 %
Pologne	3,1 %	3,9 %
Slovaquie	3,4 %	3,8 %
Espagne	3,2 %	3,2 %
Suède	3,4 %	4,1 %
Finlande	0,8 %	0,2 %
Danemark	1,0 %	1,0 %
Autriche	1,5 %	1,0 %
Allemagne	1,9 %	1,7 %
Pays-Bas	1,7 %	2,0 %

Source : European Economic Forecast, automne 2016.

Les dernières prévisions de croissance du PIB de l'UE sont de + 1,6 % pour 2017 et + 1,8 % pour 2018, grâce à une demande intérieure soutenue par la croissance de l'emploi. Le résultat des élections dans plusieurs pays européens ainsi que les négociations du Brexit pourraient également avoir un impact sur la croissance de l'UE.

Le taux de chômage⁽¹⁾ a diminué à fin novembre 2016 pour atteindre 8,3 % au sein de l'UE et 9,8 % dans la zone euro (- 70 points de base pour les deux indicateurs, par rapport à novembre 2015). Ces taux sont les plus bas enregistrés depuis 2009.

Enfin, l'inflation⁽²⁾ devrait croître à nouveau au cours des prochains trimestres dans tous les pays dans lesquels Unibail-Rodamco opère, pouvant entraîner une hausse des indices d'indexation qui s'appliquent contractuellement aux loyers du Groupe.

Nombre de visites⁽³⁾

Malgré les attentats de 2016 (Bruxelles en mars, Nice en juillet et Berlin en décembre) et les menaces terroristes, le nombre de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco a augmenté de + 0,4 % au 31 décembre 2016 par rapport à la même période de 2015. La croissance en Allemagne, dans les Pays nordiques et en Europe centrale a été soutenue, avec respectivement + 4,2 %, + 3,0 % et + 1,3 %, mais a été en partie compensée par une baisse en France.

Le nombre de visites dans les centres commerciaux français du Groupe a en effet baissé de - 0,7 % à fin décembre 2016, surperformant néanmoins l'indice national⁽⁴⁾ (- 1,2 %). Les centres commerciaux parisiens⁽⁵⁾ du Groupe (- 5,7 %) ont été particulièrement affectés. En revanche, les centres rénovés ou ouverts récemment, comme Euralille (+ 7,6 %), Aéroville (+ 4,3 %), Confluence (+ 3,8 %) et So Ouest (+ 3,3 %), ont enregistré une forte croissance.

Performances des enseignes⁽⁶⁾

Les chiffres d'affaires des commerçants des centres commerciaux du Groupe ont progressé de + 1,4 % à fin décembre 2016 par rapport à 2015. Cette croissance, supérieure à celle de la fréquentation des centres commerciaux du Groupe, reflète l'augmentation du taux de conversion et du panier moyen des consommateurs⁽⁷⁾. Cette tendance a été observée dans les centres commerciaux du Groupe depuis 2013.

À fin novembre 2016, les chiffres d'affaires des commerçants étaient en progression dans toutes les régions du Groupe, avec une croissance globale de + 1,4 % par rapport à la même période de 2015. Cette performance en retrait (- 20 points de base) par rapport à celle usuellement enregistrée vis-à-vis des indices nationaux⁽⁸⁾ s'explique principalement par : (i) l'impact de conditions météorologiques défavorables sur les ventes liées à la mode en Europe, (ii) la France, où le Groupe est très concentré en région parisienne, et (iii) les Pays nordiques où les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ne prennent pas en compte Mall of Scandinavia, qui est cependant inclus dans l'indice national (voir ci-contre).

(1) Source : Eurostat, novembre 2016 (publié le 9 janvier 2017).

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7784700/3-09012017-AP-EN.pdf/a71f5105-0f38-4f52-ba3a-c6f3cf6f9c41>

(2) Source : Commission européenne, European Economic Forecast, automne 2016 (dernière version, publiée en novembre 2016).

http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/eeip/pdf/ip038_en.pdf

(3) Sauf précision contraire, les nombres de visites sont ceux à fin décembre 2016 et incluent Rosny 2, CentrO et Paunsdorf. Nombre de visites dans les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration. En 2016, les centres commerciaux suivants ont été exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours : le Forum des Halles, Parly 2, Carré Sénart et le Carré Sénart Shopping Park, Polygone Riviera, Galerie Gaité, Mall of Scandinavia, Minto, Ruhr Park, Gropius Passagen, Glòries, Bonaire, Centrum Chodov et Aupark.

(4) Référence : Indice CNCC (Conseil National des Centres Commerciaux).

(5) Les Quatre Temps, CNIT, Carrousel du Louvre et Les Boutiques du Palais des Congrès.

(6) Sauf précision contraire, les chiffres d'affaires des commerçants sont ceux à fin novembre 2016 et incluent Rosny 2, CentrO et Paunsdorf. 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 2016, les centres commerciaux suivants sont exclus en raison de leur livraison ou de travaux en cours : le Forum des Halles, Parly 2, Carré Sénart et le Carré Sénart Shopping Park, Polygone Riviera, Galerie Gaité, Mall of Scandinavia, Minto, Ruhr Park, Gropius Passagen, Glòries, Bonaire, Centrum Chodov et Aupark. Les chiffres d'affaires de Primark ont été estimés.

(7) Analyse réalisée à périmètre constant de 2013 à 2016 (49 centres commerciaux étudiés). Taux de conversion : Part des visiteurs ayant réalisé au moins un achat dans le centre commercial. Panier moyen : Dépense moyenne dans tous les magasins (incluant les hypermarchés), restaurants et zones de divertissement de tous les clients ayant réalisé au moins un achat.

(8) Basé sur les derniers indices nationaux disponibles (évolution d'année en année) à novembre 2016 : 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 2016), Eurostat (Slovaquie) ; Autriche : Eurostat ; Pays nordiques : HUI Research (Suède), Danmarks Statistik (Danemark), Eurostat (Finlande) ; Allemagne : Destatis-Genesis (Federal Statistical Office).

Région	Croissance des chiffres d'affaires des commerçants (%) (novembre 2016)	Performance versus indice national (points de base)
France	0,3	0
Europe centrale	4,4	+ 180
Espagne	2,6	- 60
Pays nordiques	0,2	- 250
Autriche	1,4	+ 40
Allemagne	2,6	+ 20
TOTAL	1,4	- 20

- ◆ Les ventes des commerçants dans les centres commerciaux français du Groupe ont augmenté de + 0,3 % à fin novembre 2016 (+ 0,6 % à fin décembre) malgré la baisse de fréquentation observée. Cette performance est identique à l'indice national français. Les chiffres d'affaires des commerçants ont été particulièrement soutenus dans les centres commerciaux récemment inaugurés ou rénovés tels qu'Euralille (+ 10,5 %), Confluence (+ 7,7 %), Aéroville (+ 5,9 %), Toison d'Or (+ 5,5 %) et La Part Dieu (+ 4,9 %). Les fortes croissances de ces centres commerciaux ont été en partie contrebalancées par l'impact des menaces terroristes, principalement dans les centres commerciaux parisiens du Groupe.
- ◆ En Europe centrale, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont surperformé l'indice national de + 180 points de base, grâce principalement à Galeria Wilenska (+ 8,9 %), Aupark (+ 8,9 %), Centrum Cerny Most (+ 6,3 %) et Arkadia (+ 4,6 %).
- ◆ En Espagne, la forte croissance des ventes des commerçants du Groupe à Splau (+ 7,3 %), Bahia Sur (+ 6,8 %), El Faro (+ 4,6 %) et Vallsur (+ 4,3 %) a été partiellement compensée par quelques recommercialisations importantes (fermetures de magasins durant les travaux d'aménagement) dans certains des plus grands centres commerciaux ⁽¹⁾ du Groupe, et par la faillite de deux enseignes majeures. Au global en Espagne, la fréquentation des centres du Groupe, a été supérieure de + 183 points de base à l'indice national des centres commerciaux.
- ◆ Les ventes des commerçants du Groupe dans les Pays nordiques, qui excluent Mall of Scandinavia, ont augmenté de + 0,2 %. Les principaux contributeurs sont Fisketorvet (+ 8,0 %) et Jumbo (+ 4,6 %), alors que Solna (- 14,0 %) a été particulièrement impacté par l'ouverture de Mall of Scandinavia, tout proche. En incluant Mall of Scandinavia, les ventes des commerçants du Groupe dans les Pays nordiques ont augmenté de + 28,0 %, l'indice de référence nordique, qui inclut cet actif, ne progressant lui que de + 2,7 %.
- ◆ En Autriche, les ventes des commerçants de Shopping City Süd et Donau Zentrum ont augmenté respectivement de + 1,6 % et de + 1,3 %.
- ◆ En Allemagne, les chiffres d'affaires des commerçants du Groupe ont surperformé l'indice national de + 20 points de base, avec des croissances particulièrement fortes à Paunsdorf (+ 9,2 %) et Höfe am Brühl (+ 7,7 %).

Les secteurs d'activité « Habillement » et « Maroquinerie & Cordonnerie & Accessoires » ont été les plus touchés à l'échelle du Groupe par les conditions météorologiques défavorables. En excluant ces deux secteurs, la croissance des chiffres d'affaires des commerçants du Groupe aurait été de + 2,1 %.

CHIFFRES D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS DU GROUPE POUR CERTAINS SECTEURS D'ACTIVITÉ À FIN NOVEMBRE 2016

	Poids en surface commerciale	Croissance des CA des commerçants
Habillement	28,6 %	+ 0,2 %
Divertissement	10,7 %	+ 5,8 %
Restauration	9,2 %	+ 4,2 %
Culture & Media & Technologie	8,5 %	+ 1,3 %
Grands Magasins & Luxe	6,4 %	- 3,3 %
Maroquinerie & Cordonnerie & Accessoires	5,1 %	- 1,2 %
Santé & Beauté	4,8 %	+ 5,0 %

(1) Centres recevant six millions ou plus de visites par an.

Activité locative

L'année 2016 a connu une forte activité locative, avec 1 479 baux signés dans les actifs en exploitation consolidés du Groupe, en augmentation de + 7,4 % comparé à 2015 ⁽¹⁾. Les baux signés par les équipes de commercialisation d'Unibail-Rodamco ont généré un gain locatif ⁽²⁾ de + 17,4 %, dépassant les objectifs du Groupe pour l'année.

Le taux de rotation ⁽³⁾ a atteint 13,3 %, très au-dessus du niveau cible annuel de 10 %.

La différenciation par l'introduction d'Enseignes Internationales « Premium » (EIP ⁽⁴⁾) est au cœur de la stratégie du Groupe. 196 baux ont été signés avec des EIP, en ligne avec l'année 2015. La part des EIP dans le taux de rotation du Groupe a augmenté de 13,8 % en 2015 à 15,7 % en 2016 (12,0 % en 2014 et 10,1 % en 2013), renforçant le partenariat d'Unibail-Rodamco avec ces enseignes et son positionnement unique sur le marché des centres commerciaux européens.

Plusieurs enseignes emblématiques ont choisi les centres commerciaux du Groupe pour implanter leur premier magasin mono-marque dans un pays ou une grande ville :

- ◆ Topshop : 1^{er} magasin en direct (non-franchisé) dans un centre commercial en Europe continentale, sur 1 762 m² à CentrO ;
- ◆ NYX (groupe L'Oréal) : 1^{er} magasin à Paris aux Quatre Temps, en Autriche à Donau Zentrum, en Pologne à Galeria Mokotow et en Slovaquie à Aupark. NYX a également signé avec le Groupe son 1^{er} magasin dans un centre commercial en Espagne à La Vaguada ;
- ◆ Dior Parfums : 1^{er} magasin en Pologne à Galeria Mokotow ;
- ◆ MAC (groupe Estée Lauder) : 1^{er} magasin en Suède à Mall of Scandinavia ;
- ◆ New Balance : 1^{er} magasin en France au Forum des Halles et 1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne à CentrO ;
- ◆ COS : 1^{er} magasin dans un centre commercial en Autriche à Shopping City Süd ;
- ◆ Scotch & Soda : 1^{er} magasin dans un centre commercial en Allemagne à CentrO ;
- ◆ Karl Lagerfeld : 1^{er} magasin en République tchèque à Centrum Chodov ;
- ◆ Karl Lagerfeld Women : 1^{er} magasin en Slovaquie à Aupark ;
- ◆ Uterqüe : 1^{er} magasin en Pologne à Galeria Mokotow ; et
- ◆ Amazon : 1^{er} kiosque permanent en Europe continentale à CentrO.

Par ailleurs, le Groupe a intensifié ses relations avec des enseignes différenciantes et à forte notoriété, en augmentant en 2016 le nombre de leurs magasins dans son portefeuille. Celles-ci incluent :

- ◆ dix nouveaux baux signés avec Nespresso, sept avec Rituals, sept avec Starbucks, six avec JD Sports, six avec le Groupe PVH (Tommy Hilfiger et Calvin Klein) et six avec Flying Tiger ;

- ◆ sept baux avec Bialetti en France et en Espagne (Aéroville, Carré Sénart, Toison d'Or, Parly 2, Carrousel du Louvre, Parquesur et La Vaguada). Bialetti avait ouvert son premier magasin au sein du portefeuille du Groupe en 2015 à Polygone Riviera ;
- ◆ deux nouveaux magasins Tesla en France (Polygone Riviera et Vélizy 2), après avoir signé en 2015 le 1^{er} magasin Tesla dans un centre commercial en France (Parly 2). En Suède, Tesla a également renouvelé son contrat à Täby Centrum.

La précommercialisation de plusieurs projets de développement du Groupe s'est poursuivie de façon active en 2016 :

- ◆ Wroclavia, un projet de 79 466 m² à Wroclaw, était précommercialisé ⁽⁵⁾ à 79 % au 31 décembre 2016, pour une ouverture prévue au 2nd semestre 2017. Media Markt, Steve Madden, Estée Lauder, L'Occitane et Lacoste figurent parmi les principales enseignes différenciantes signées en 2016.
- ◆ L'extension de 41 817 m² de Centrum Chodov à Prague était précommercialisé ⁽⁵⁾ à 82 % au 31 décembre 2016, pour une ouverture prévue au 2nd semestre 2017. Sephora a profité de l'extension pour agrandir son magasin (surface commerciale augmentée de plus de 50 %). Le Groupe a également signé des baux avec Peek&Cloppenburg, Nespresso, NYX et Starbucks.
- ◆ Pour l'extension de 31 448 m² de Carré Sénart en région parisienne, qui accueillera les Galeries Lafayette sur 9 000 m², le Groupe a sécurisé la venue de Superdry et AS Adventure sur des moyennes surfaces. NYX, Rituals et New Balance ont également été signés. Au 31 décembre 2016, le projet était précommercialisé ⁽⁵⁾ à 65 %.

Brand Events

Le chiffre d'affaires de l'activité « specialty leasing » a atteint 22,5 millions d'euros en 2016, en augmentation de + 13 % par rapport à 2015.

L'équipe Brand Events du Groupe a accéléré la signature de nouveaux contrats avec des marques internationales, dont :

- ◆ Samsung : suite au succès de l'événement réalisé à Mall of Scandinavia, Samsung a lancé plusieurs campagnes dans les centres commerciaux du Groupe : en Pologne (Arkadia) avec le Samsung Galaxy Studio, en France (Les Quatre Temps) avec la démonstration du Gear VR (casque de réalité virtuelle) et en République tchèque (Centrum Chodov) pour promouvoir sa gamme « sport » ;
- ◆ Dyson a lancé son premier magasin « pop-up » dans un centre commercial en France à Vélizy 2 en septembre 2016, et dans trois autres centres dans les Pays nordiques (Mall of Scandinavia, Täby Centrum et Fisketorvet) ;
- ◆ Nespresso a conduit plusieurs « road shows » au sein des centres commerciaux du Groupe en République tchèque (Centrum Chodov et Cerny Most), en Suède (Täby Centrum) et en France (dans huit centres commerciaux). Le Groupe a également signé avec Nespresso pour deux magasins « pop-up » en République tchèque (Centrum Chodov) et en Pologne (Galeria Mokotow) ;

(1) Sur la base de 1 377 baux signés en 2015, incluant Ruhr Park, désormais consolidé en intégration globale.

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

(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.

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

- ◆ Huawei a organisé une campagne globale, incluant quatre centres commerciaux du Groupe, afin de promouvoir son téléphone P9 en Slovaquie, République tchèque, Autriche et Suède.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi le déploiement d'écrans digitaux spectaculaires au sein de son portefeuille :

- ◆ À Centro : le « Digital Dream® », un écran LED sur-mesure de 250 m², a été lancé en septembre 2016.
- ◆ À Aéroville : un écran LED haute-définition tournant (34 m²) a été installé fin 2016.
- ◆ Des écrans similaires seront installés à Rosny 2 et Vélizy 2 en 2017.

Ces écrans digitaux renforcent l'attrait des centres commerciaux du Groupe pour des marques de luxe telles que Dior, Chanel ou Burberry, et contribuent ainsi à l'augmentation de + 15 % (12,5 millions d'euros) de ses revenus publicitaires en 2016.

Projets d'extension, de rénovation et de nouveaux centres

Le 5 avril 2016, la Canopée a ouvert au Forum des Halles. La Canopée offre 6 000 m² de surface commerciale nouvelle avec 18 magasins tels que LEGO, New Balance, Rituals, Superdry et Nike. La totalité du projet d'extension et de rénovation du Forum des Halles sera livrée en 2017 avec l'ouverture d'un Monoprix de 3 926 m². Au final, 15 100 m² nouveaux auront été créés, portant la surface totale de cet actif unique à 75 000 m². L'ambition d'Unibail-Rodamco est de faire du Forum des Halles la principale destination shopping au cœur de Paris.

Suite au projet de rénovation livré en 2015, Euralille a dévoilé les deux dernières étapes de sa transformation. « Les Tables d'Euralille », la nouvelle offre de restauration du centre commercial avec 1 200 places assises, ont ouvert le 12 mai 2016. Le 27 octobre 2016, une nouvelle place accueillant neuf nouveaux magasins, dont un Primark de 4 800 m², a été inaugurée, attirant plus de 71 000 visiteurs le jour de son ouverture. Euralille a battu son record de fréquentation le 14 janvier 2017 avec plus de 96 000 visiteurs.

En décembre 2016, Glories a dévoilé la première phase de son projet de redéveloppement : 60 nouveaux magasins ont ouvert au niveau - 1, dont le dernier concept de Mango et le plus grand Bershka au sein du portefeuille du Groupe. L'ouverture complète du « nouveau » Glories est prévue pour fin 2017. Il offrira plus de 70 000 m² de surfaces commerciales et 130 magasins.

Les projets livrés en 2015 ont confirmé leur succès en 2016 :

- ◆ Polygone Riviera, inauguré le 21 octobre 2015, a bénéficié de plusieurs ouvertures majeures, notamment le premier Primark de la Côte d'Azur en mars 2016, Tesla en juin et FNAC en septembre. Polygone Riviera a reçu le « Prix d'excellence » du CNCC. Le NPS ⁽¹⁾ du centre commercial atteint + 30, contre + 22 pour la moyenne du Groupe ; le temps de visite moyen y est de 84 minutes.

- ◆ Les performances de Mall of Scandinavia ont dépassé les attentes : en seulement une année depuis son ouverture le 12 novembre 2015, presque 14 millions de visites avaient été enregistrées ⁽²⁾. Mall of Scandinavia a été désigné en mai 2016 « Meilleur centre commercial international 2016 » par le magazine Retail & Leisure International. Le NPS de Mall of Scandinavia atteint + 37.

Voir le chapitre 7 de la Partie « Projets de développement » pour une présentation de tous les projets commerce dans le portefeuille du Groupe.

Destinations et innovations

Le Groupe a intensifié en 2016 le déploiement de concepts de destination au sein de son portefeuille, afin d'améliorer encore la satisfaction des clients et d'accroître sa différenciation :

- ◆ La Dining Experience™ a pour but d'offrir aux clients un large choix de restauration dans un cadre spectaculaire. « Las Terrazas » a été inauguré en novembre 2016 à Bonaire, avec 20 restaurants dont le second restaurant de la gagnante de « Top Chef », Begoña Rodrigo. 10 centres commerciaux du Groupe proposent désormais la Dining Experience™.
- ◆ Designer Gallery™ : cette initiative place la mode et la créativité au cœur de l'expérience shopping. Lancée en 2015 à Polygone Riviera et Mall of Scandinavia, une nouvelle Designer Gallery™ a ouvert en décembre 2016 à Galeria Mokotow, avec des enseignes telles que les premiers Uterqüe, & Other Stories et Dior Parfums en Pologne, ainsi que le « concept store » d'un designer polonais.
- ◆ The Family Experience : le Groupe travaille sur de nouvelles innovations pour augmenter l'attractivité de ses centres commerciaux. Un projet pilote destiné aux familles est actuellement en test à Donau Zentrum.
- ◆ Label « 4 étoiles » : au 31 décembre 2016, 26 centres commerciaux du Groupe étaient labellisés « 4 étoiles ». Les 25 centres déjà labellisés ont tous passé avec succès un audit indépendant portant sur les 684 critères de ce label. Le nombre de centres commerciaux labellisés « 4 étoiles » devrait continuer de croître en 2017.

Le Groupe cherche également à améliorer sa collaboration et ses interactions avec les preneurs grâce aux nouvelles technologies. En décembre 2016, suite aux essais réalisés dans deux centres commerciaux espagnols, le Groupe a lancé une nouvelle application pour « smartphone », Connect, dans le cadre d'un partenariat stratégique avec l'entreprise britannique Toolbox Group. Cette application permet au Groupe de communiquer directement avec les employés des preneurs dans les centres commerciaux du Groupe et de partager des informations sur le niveau d'activité, la maintenance et la sécurité.

(1) Net Promoter Score (NPS) : indicateur international de fidélité qui mesure si un centre commercial suscite des recommandations positives ou négatives. Il a été créé en 2003 par un consultant de Bain & Company en collaboration avec Satmetrix. Le NPS mesure la différence entre le pourcentage de « promoteurs » et le pourcentage de « détracteurs » d'un centre commercial. Les « promoteurs » sont définis comme ceux qui répondent 9 ou 10 à la question : « Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous ce centre commercial à un collègue ou à un ami ? 0 signifiant que vous ne le recommanderiez pas et 10 que vous le recommanderiez absolument ». Les « détracteurs » sont définis comme ceux qui répondent entre 0 et 6. Les scores de 7 et 8 sont neutres et ne sont pas pris en compte dans le calcul du NPS. Le NPS peut varier entre - 100 pour le plus bas et 100 pour le plus haut. Il est calculé annuellement pour tous les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco, sur la base d'un sondage effectué par l'institut indépendant Soft Computing durant une semaine à la sortie de chaque centre commercial auprès d'environ 500 visiteurs.

(2) 13,2 millions sur 12 mois à fin décembre 2016.

Après le succès de la première saison (1^{er} semestre 2016), six nouvelles start-ups ont intégré UR Link, l'accélérateur du Groupe, pour sa deuxième saison. Cette initiative, lancée en partenariat avec NUMA (l'un des principaux incubateurs à Paris), offre aux start-ups l'opportunité de travailler avec les experts d'Unibail-Rodamco afin de développer puis déployer des prototypes de leur concept dans les actifs du Groupe. Ces start-ups ont été sélectionnées, parmi 120 candidats, par les équipes du Groupe et des experts externes, sur trois thèmes liés à la stratégie de Responsabilité Sociale d'Entreprise d'Unibail-Rodamco, « Better Places 2030 » : le commerce intelligent et connecté, les communautés et le développement durable.

Marketing et digital

En 2016, Unibail-Rodamco a poursuivi le déploiement de sa campagne « Unexpected Shopping », a accru son offre d'animations différenciantes et a accéléré son travail sur les communautés. Unibail-Rodamco vise également à offrir la meilleure expérience omni-canal à ses visiteurs en augmentant le nombre et la qualité des services digitaux proposés au sein de ses centres commerciaux.

Deux nouveaux centres commerciaux ont adopté la campagne « Unexpected Shopping » : CentrO en mars et Forum des Halles en avril, avec la participation de célébrités locales. En 2017, trois centres commerciaux supplémentaires seront intégrés dans cette campagne : Höfe am Brühl, Glòries et Wroclavia, portant à 34 le nombre de centres déployant cette stratégie originale.

En 2016, le Groupe a conclu des partenariats avec des marques telles que LEGO, Warner Bros., Disney, Samsung, Sephora et Le Tour de France. De nouvelles animations ont été proposées aux visiteurs grâce à l'utilisation de technologies de pointe (réalité virtuelle, robots et vélos connectés). Ces événements innovants ont rassemblé plus de 1,4 million de participants, et touché 7,3 millions de personnes connectées à Facebook. Plus de 20 % des créations de carte de fidélité en 2016 ont été effectuées durant ces événements.

En décembre 2016, le Groupe a conclu un partenariat exclusif en Europe Continentale ⁽¹⁾ avec Niantic, Inc. et The Pokémon Company International. Plus de 500 « PokéStops » et « Gyms » seront introduits dans 58 centres commerciaux du Groupe. C'est la première fois dans la zone EMEA ⁽²⁾, que des centres commerciaux vont déployer le jeu Pokémon GO, offrant une expérience totalement inédite de réalité augmentée.

Le développement de nouvelles fonctionnalités au sein des applications pour smartphones s'est poursuivi en 2016 afin d'améliorer encore le parcours client :

- ◆ Smart Map, déployé dans 57 centres commerciaux, permet aux visiteurs de localiser facilement sur le plan de leur smartphone les magasins qu'ils cherchent ainsi que les promotions en cours ;
- ◆ Smart Park offre une mémorisation automatique de la place de parking et a été déployé dans sept centres commerciaux. Plusieurs autres sont prévus en 2017.

En 2016, Unibail-Rodamco a continué d'investir dans les infrastructures digitales afin de soutenir ses projets et ses ambitions :

- ◆ des « beacons » sont désormais installés dans 34 centres commerciaux. Le Groupe va continuer d'en déployer et accroître les interactions en temps réel avec ses clients ;
- ◆ le Groupe a développé un nouveau SGC (Système de Gestion de Contenu) de pointe pour gérer simultanément les contenus des sites internet, des applications mobiles et des répertoires interactifs dans tous ses centres commerciaux ;
- ◆ un investissement important est en cours afin de développer une base de données européenne unique pour collecter les informations provenant des fréquentations, des applications, des cartes de fidélité, et de Facebook, afin d'améliorer sa connaissance et ses interactions avec ses visiteurs et son audience digitale.

En 2016 :

- ◆ le nombre d'applications smartphone téléchargées a augmenté de + 20 % à 4,2 millions ⁽³⁾ ;
- ◆ les visites des sites web ⁽⁴⁾ ont progressé de + 15 % avec 51,9 millions de visiteurs ⁽⁵⁾ ;
- ◆ le nombre de détenteurs de cartes de fidélité a augmenté de + 38 %, pour atteindre plus de 2,4 millions.

La stratégie ambitieuse du Groupe d'amélioration de l'expérience client au sein de ses centres s'est traduite par un niveau élevé de satisfaction des visiteurs : le NPS ⁽⁶⁾ moyen des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco a continué de progresser en 2016, avec un score de + 22 (+ 20 en 2015).

(1) À l'exclusion de la Russie, dans 58 centres commerciaux pendant sept mois, puis dans la zone de chalandise de ces centres commerciaux pendant les six mois suivants.

(2) EMEA : Europe, Moyen-Orient et Afrique.

(3) Croissance totale incluant les actifs allemands. Croissance à périmètre constant vs. fin 2015 : + 11 %.

(4) Visiteurs mobiles et sur postes (le Rapport de Gestion de 2015 ne présentait que les visiteurs sur postes).

(5) Croissance totale incluant les actifs allemands. Croissance à périmètre constant vs. fin 2015 : + 4 %.

(6) Le NPS est calculé annuellement dans tous les centres commerciaux du Groupe, sur la base d'un sondage réalisé pendant une période d'une semaine par un institut indépendant, Soft Computing.

2.1.2.1.2. Loyers nets

Au 31 décembre 2016, le Groupe détenait 83 actifs de commerce, dont 71 centres commerciaux. 56 d'entre eux accueillent six millions ou plus de visites par an et représentent 97 % du portefeuille d'actifs de commerce ⁽¹⁾ du Groupe en valeur brute.

Le total des loyers nets consolidés des actifs de commerce s'est élevé à 1 272,6 millions d'euros en 2016, en hausse de + 8,1 % par rapport à 2015, grâce principalement à l'impact positif des ouvertures de Mall of Scandinavia et de Polygone Riviera au 2nd semestre 2015 et de la consolidation par intégration globale de Ruhr Park, partiellement compensé par les cessions effectuées en 2015 et 2016.

Région	Loyers nets (M€)		
	2016	2015	%
France	580,5	549,1	5,7 %
Europe centrale	156,2	148,2	5,4 %
Espagne	146,0	147,5	- 1,0 %
Pays nordiques	139,9	106,1	31,9 %
Autriche	98,6	92,1	7,1 %
Allemagne	89,9	67,1	34,1 %
Pays-Bas	61,5	67,0	- 8,1 %
TOTAL LOYERS NETS	1 272,6	1 177,0	8,1 %

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

Les loyers nets 2016 augmentent de + 95,6 millions d'euros par rapport à 2015, se décomposant de la manière suivante :

- ◆ + 58,9 millions d'euros provenant de la livraison de projets ou de nouveaux lots, principalement en Suède (Mall of Scandinavia et Täby Centrum), en France (Polygone Riviera et Forum des Halles) et en Allemagne (Minto) ;
- ◆ + 19,1 millions d'euros provenant de changements de périmètre de consolidation et d'acquisitions :
 - ◆ en Allemagne, Ruhr Park est consolidé par intégration globale depuis le 24 juillet 2015, suite à l'acquisition d'une participation additionnelle et au changement de contrôle en résultant,
 - ◆ acquisition de lots complémentaires, principalement en France ;

- ◆ - 5,7 millions d'euros dans les actifs en développement, principalement en Espagne (projets Glòries et Bonaire) et aux Pays-Bas (projet Mall of The Netherlands) ;
- ◆ - 9,8 millions d'euros dus à la cession d'actifs, principalement dans les Pays nordiques (Nova Lund) et en Europe centrale (Europark) ;
- ◆ - 1,9 million d'euros provenant d'écarts de change négatifs sur le SEK et de réaffectation de lots entre commerces et bureaux en Suède.
- ◆ Les loyers nets à périmètre constant ⁽²⁾ progressent de + 35,0 millions d'euros, soit + 3,4 %, 310 points de base au-dessus de l'indexation. Cette croissance a été affectée par des coûts de sécurité non refacturés aux locataires, principalement en France.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2016	2015	%
France	504,0	488,5	3,2 %
Europe centrale	147,6	137,4	7,4 %
Espagne	140,2	139,1	0,8 %
Pays nordiques	89,8	86,9	3,3 %
Autriche	98,6	91,7	7,5 %
Allemagne	50,4	48,8	3,3 %
Pays-Bas	47,5	50,7	- 6,3 %
TOTAL	1 078,2	1 043,2	3,4 %

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

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

(2) Loyers nets à périmètre constant : loyers nets excluant pour les périodes analysées les acquisitions, cessions, transferts vers ou en provenance des actifs en développement (extensions, nouveaux actifs ou rénovation d'un actif dont les travaux entraînent un arrêt de l'exploitation) et tout autre changement donnant lieu à des évolutions de surfaces et d'écarts de change.

Évolution loyers nets à périmètre constant (%)

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

(1) Autres revenus nets des dépenses.

La croissance des loyers nets à périmètre constant du Groupe, de + 3,4 % en 2016, reflète l'impact de la faible indexation (+ 0,3 %, stable par rapport à 2015), la performance solide des renouvellements et relocations (+ 2,2 % vs. + 2,4 % en 2015) et la croissance des « Autres revenus nets des dépenses » (catégorie « Autres ») (+ 0,9 % vs. + 1,2 % en 2015). En Europe centrale, la hausse de la catégorie « Autres » provient essentiellement des loyers variables et d'une baisse des coûts de vacance. En Autriche, la catégorie « Autres » a été favorablement impactée par la résolution d'un litige avec un locataire. En Espagne, la catégorie « Autres » baisse de - 2,2 % en raison d'une indemnité reçue en 2015 à l'issue d'un contentieux juridique et de la reprise de provision pour clients douteux qui en avait résulté. Retraitée de

cet impact, la croissance des loyers nets à périmètre constant des centres commerciaux en 2016 aurait été de + 4,5 % en Espagne. Aux Pays-Bas, la baisse de - 6,3 % des loyers nets à périmètre constant provient essentiellement de faillites de commerçants, dont la chaîne de grands magasins V&D, et du départ de certains locataires.

Sur le portefeuille global, les loyers variables représentent 2,6 % (33,0 millions d'euros) des loyers nets en 2016, contre 22,4 millions d'euros (1,9 %) en 2015. Cette hausse est principalement due à l'Allemagne, la France et aux Pays nordiques, grâce aux succès des ouvertures de Minto, de Polygone Riviera et de Mall of Scandinavia en 2015.

2.1.2.1.3. Part des sociétés liées

La « Part des sociétés liées »⁽¹⁾ récurrente provenant de l'activité centres commerciaux représente 66,7 millions d'euros en 2016, à comparer à 79,1 millions d'euros en 2015.

Part des sociétés liées (ME)

Région	2016 Récurrent	2015 Récurrent	Variation
France	7,0	9,0	- 2,1
Europe centrale	30,7	36,0	- 5,3
Espagne	0,5	1,1	- 0,6
Allemagne	28,5	32,9	- 4,4
TOTAL	66,7	79,1	- 12,3

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

La baisse de - 12,3 millions d'euros provient principalement :

- ◆ en France, d'une indemnité reçue en 2015 sur un projet de développement abandonné ;
- ◆ en Europe centrale, de la cession de la participation détenue par le Groupe dans Arkady Pankrac en juin 2015 ;
- ◆ en Espagne, de l'impact de la consolidation par intégration globale de Benidorm depuis juin 2016 ; et

- ◆ en Allemagne, du changement de contrôle de Ruhr Park, consolidé en intégration globale depuis juillet 2015.

Sur une base comparable, excluant les cessions et les changements de méthode de consolidation, la « Part des sociétés liées » récurrente a baissé de - 1,1 million d'euros, en raison essentiellement de Ring-Center et des travaux en cours sur le parking de Rosny 2.

(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.

2.1.2.1.4. Activité locative en 2016

1 479 baux ont été signés en 2016 sur les actifs en exploitation consolidés (contre 1 377 en 2015 ⁽¹⁾) pour un montant de Loyers Minimum Garantis (LMG) de 187,2 millions d'euros. Le gain locatif est de + 17,4 % en moyenne en 2016 sur les relocations et renouvellements (+ 18,2 % en 2015), dépassant les objectifs du Groupe pour l'année. Le gain locatif en 2016 provient de fortes progressions des loyers en France et en Autriche, partiellement compensées par une évolution négative aux Pays-Bas.

Région	Locations/relocations/renouvellements (hors centres en construction)				
	Nombre de baux signés	m ²	LMG (M€)	Gain de LMG à périmètre constant	
				M€	%
France	327	104 137	69,5	11,6	25,8 %
Europe centrale	393	100 425	38,9	3,1	10,8 %
Espagne	257	45 175	24,0	2,5	14,9 %
Pays nordiques	190	49 328	21,9	2,0	13,5 %
Autriche	111	29 949	13,5	2,6	27,0 %
Allemagne	73	25 825	7,4	0,7	14,2 %
Pays-Bas	128	52 465	12,0	- 0,2	- 1,9 %
TOTAL	1 479	407 304	187,2	22,4	17,4 %

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

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

Au 31 décembre 2016, le montant total de LMG en année pleine du portefeuille de centres commerciaux a augmenté à 1 279,6 millions d'euros (1 243,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

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

Centres commerciaux	Échéancier des baux			
	LMG par date de prochaine option de sortie (M€)	En % du total	LMG par date de fin de bail (M€)	En % du total
expirés	37,1	2,9 %	36,6	2,9 %
2017	220,4	17,2 %	88,6	6,9 %
2018	237,8	18,6 %	83,0	6,5 %
2019	271,7	21,2 %	116,3	9,1 %
2020	143,5	11,2 %	127,7	10,0 %
2021	123,9	9,7 %	122,7	9,6 %
2022	62,7	4,9 %	132,4	10,3 %
2023	42,1	3,3 %	115,9	9,1 %
2024	32,1	2,5 %	78,5	6,1 %
2025	33,0	2,6 %	115,0	9,0 %
2026	16,9	1,3 %	84,1	6,6 %
2027	9,1	0,7 %	29,4	2,3 %
au-delà	49,3	3,9 %	149,2	11,7 %
TOTAL	1 279,6	100 %	1 279,6	100 %

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

(1) En incluant les baux signés sur Ruhr Park, désormais consolidé en intégration globale.

2 Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016

Rapport de gestion

Les loyers de marché estimés des surfaces vacantes sur le portefeuille total ont baissé à 35,2 millions d'euros (36,2 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Le taux de vacance financière ⁽¹⁾ a baissé au 31 décembre 2016 à 2,3 %, dont 0,2 % de vacance stratégique, contre 2,5 % au 31 décembre 2015. Aux Pays-Bas, la hausse de la vacance résulte

essentiellement de la faillite de la chaîne de grands magasins V&D. Le Groupe a recommercialisé l'un des trois magasins libérés par V&D à Hudson's Bay Company, et des discussions sont en cours avec des locataires potentiels pour un deuxième magasin. La vacance a baissé en Europe centrale, dans les Pays nordiques, en Autriche et en Allemagne en raison d'une forte activité locative.

Région	Vacance au 31/12/2016		Au 31/12/2015
	M€	%	%
France	20,2	2,8 %	2,8 %
Europe centrale	0,2	0,1 %	0,9 %
Espagne	2,0	1,0 %	1,1 %
Pays nordiques	5,4	3,3 %	3,8 %
Autriche	1,3	1,2 %	1,6 %
Allemagne	2,3	2,2 %	3,0 %
Pays-Bas	3,7	6,0 %	3,9 %
TOTAL	35,2	2,3 %	2,5 %

Hors projets en développement.

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

Le taux d'effort ⁽²⁾ moyen des locataires a augmenté au 31 décembre 2016 à 14,7 %, contre 14,1 % au 31 décembre 2015. Cette hausse résulte d'une hausse des loyers plus rapide que celle des chiffres d'affaires des commerçants en 2016.

Région	Taux d'effort	
	31/12/2016	31/12/2015
France	15,4 %	14,7 %
Europe centrale	15,9 %	15,5 %
Espagne	12,2 %	12,3 %
Pays nordiques	13,8 %	12,3 %
Autriche	15,9 %	15,8 %
Allemagne	13,7 %	13,0 %
Pays-Bas ⁽¹⁾	-	-
TOTAL	14,7 %	14,1 %

(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.

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

Le tableau ci-dessous reprend les données quantitatives utilisées par les experts évaluateurs du Groupe et présentées au chapitre 1.6 de la note sur l'Actif Net Réévalué dans le cadre de l'IFRS 13, afin de fournir aux lecteurs des données additionnelles sur les actifs du Groupe.

Centres Commerciaux – 31/12/2016		Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	TCAM des loyers nets ⁽²⁾
France	Max	853	10,4 %
	Min	110	1,3 %
	Moy. pondérée	491	4,1 %
Europe centrale	Max	554	2,8 %
	Min	188	2,2 %
	Moy. pondérée	389	2,6 %
Pays nordiques	Max	513	4,3 %
	Min	100	1,1 %
	Moy. pondérée	356	3,5 %
Espagne	Max	785	4,1 %
	Min	95	1,6 %
	Moy. pondérée	288	3,3 %
Allemagne	Max	453	4,7 %
	Min	244	2,3 %
	Moy. pondérée	303	3,4 %
Autriche	Max	382	3,0 %
	Min	359	2,6 %
	Moy. pondérée	370	2,8 %
Pays-Bas	Max	404	5,5 %
	Min	113	ns
	Moy. pondérée	247	3,4 %
GROUPE	MAX	853	10,4 %
	MIN	95	NS
	MOY. PONDÉRÉE	384	3,6 %

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

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

2.1.2.1.7. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 933 millions d'euros⁽¹⁾ dans son portefeuille de centres commerciaux en 2016 :

- ◆ 96 millions d'euros de nouvelles acquisitions, principalement au Forum des Halles, à Rosny 2 et à La Part Dieu ;
- ◆ 615 millions d'euros dans des projets de construction de nouveaux centres ou d'extension et de rénovation de centres existants. Le projet de rénovation du Forum des Halles a été livré en avril 2016. Les projets d'extension du Carré Sénart, Glòries et Centrum Chodov et le projet Wroclavia ont progressé de manière significative (voir également la section « Projets de développement ») ;
- ◆ 101 millions d'euros⁽¹⁾ dans la maintenance⁽²⁾ des centres commerciaux, à comparer à 71 millions d'euros en 2015, 56 millions d'euros en 2014 et 106 millions d'euros en 2013 ;

- ◆ les frais financiers, les coûts d'évictions et autres coûts ont été capitalisés en 2016 pour 9 millions d'euros, 79 millions d'euros et 33 millions d'euros, respectivement.

Le Groupe a cédé plusieurs actifs mineurs dont :

- ◆ en avril 2016, Europark, un centre commercial de 26 159 m² à Budapest, pour un Prix Total d'Acquisition (PTA)⁽³⁾ de 32 millions d'euros, soit un prix de 1 223 euros/m² ;
- ◆ en décembre 2016, l'hypermarché de Sant Cugat à Barcelone pour un PTA de 53 millions d'euros, soit un prix de 2 368 euros/m².

Au global, le Groupe a cédé pour 90 millions d'euros (PTA) d'actifs de commerces en 2016 avec une prime moyenne de + 51,3 % par rapport aux dernières expertises externes.

La poursuite des cessions des actifs de commerce non stratégiques fait partie intégrante de la stratégie de création de valeur d'Unibail-Rodamco.

(1) Montant des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du Groupe.

(2) Les investissements de maintenance 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 maintenance pris en compte dans le CTA des projets d'extension ou de rénovation pour lesquels le retour sur investissement standard du Groupe est attendu.

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

2.1.2.1.8. Présentation des activités du Groupe en Allemagne ⁽¹⁾

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 2016, le paragraphe ci-dessous donne les principaux indicateurs de performance ⁽²⁾ 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 5,0 milliards d'euros au 31 décembre 2016 (4,8 milliards d'euros au 31 décembre 2015) ;
- ◆ les projets en développement représentent 1,2 milliard d'euros au 31 décembre 2016, stable par rapport au 31 décembre 2015 ;
- ◆ la surface locative gérée est de 1,4 million de m², dont 0,8 million de m² pour les actifs détenus en propre ;
- ◆ les loyers nets ont atteint 200,3 millions d'euros en 2016, en hausse de + 9,6 millions d'euros par rapport à 2015, en raison principalement de l'ouverture de Minto en mars 2015 et de la livraison de l'extension de Ruhr Park en novembre 2015.
- ◆ à périmètre comparable, les loyers nets sont stables (avec une indexation de + 0,1 %), en raison principalement de la faillite d'un grand magasin et de la hausse de la vacance sur CentrO (voir ci-dessous) ;
- ◆ 154 baux ont été signés en 2016 sur les actifs en exploitation (149 en 2015), avec un gain locatif moyen de + 19,9 % ;
- ◆ le taux de vacance financière est de 4,9 % au 31 décembre 2016, comparé à 3,0 % au 31 décembre 2015, en raison de la hausse de la vacance sur CentrO suite à la relocalisation de certaines enseignes au sein du centre ;
- ◆ le taux d'effort des locataires s'établit à 15,1 % en 2016 (14,7 % au 31 décembre 2015).

2.1.2.2. Bureaux

2.1.2.2.1. Le marché de bureaux en 2016

Demande placée

Avec 2,4 millions de m² de surfaces louées ⁽³⁾ en 2016, la demande placée en région parisienne a augmenté de + 6 % par rapport à la même période l'année dernière.

Le marché de La Défense a connu un chiffre record de plus 274 000 m² loués, soit une hausse de + 93 % par rapport à la même période l'année dernière et de près + 50 % par rapport à la moyenne des 10 dernières années.

La très forte hausse enregistrée à La Défense s'explique principalement par plusieurs très grandes transactions : le bail de Deloitte sur la tour Majunga pour 31 164 m² et celui de Saint-Gobain sur la tour M2 pour 49 000 m² au 1^{er} semestre 2016, ou encore les 45 000 m² pris à bail par RTE sur l'immeuble Window au 2nd semestre 2016.

444 960 m² ont été placés dans le Quartier Central des Affaires (QCA) de Paris en 2016, en léger recul par rapport à 2015, mais au-dessus de la moyenne sur 10 ans (381 750 m²).

Les transactions de plus de 5 000 m² en région parisienne ont connu un nouveau record en 2016, avec 65 transactions enregistrées ⁽⁴⁾ (891 145 m², soit + 23 % par rapport à 2015).

Valeurs locatives

Les valeurs locatives se sont particulièrement bien tenues dans le QCA en 2016. Certains loyers « prime » ont parfois dépassé les 810 euros/m² atteints par Mayer Brown pour 4 485 m² sur l'immeuble du 10 avenue Hoche (Paris 8).

À La Défense, le loyer le plus élevé enregistré en 2016 s'élève à 550 euros/m² pour la transaction Deloitte sur la tour Majunga. C'est le plus haut niveau atteint depuis 2011.

Les mesures d'accompagnement en région parisienne restent élevées, à 20 % du loyer facial en moyenne.

Ces conditions peuvent varier de manière significative en fonction du volume et de la qualité de l'offre immédiatement disponible sur les différents secteurs géographiques de la région, ainsi que de la durée des baux.

Surfaces disponibles

L'offre disponible en région parisienne au 31 décembre 2016 est d'environ 3,5 millions de m², en baisse de - 10 % par rapport à fin 2015. L'offre de surfaces neuves ou rénovées ne représente plus que 444 700 m² au 31 décembre 2016, soit seulement 12,5 % de l'offre disponible, comparé à une moyenne d'environ 21 % sur les dix dernières années (772 060 m²). Ce contexte devrait sensiblement évoluer sur les trois prochaines années, avec 1,0 million ⁽⁴⁾ de m² actuellement en construction en région parisienne. C'est une hausse de + 36 % par rapport à la moyenne de 2012-2015. La hausse la plus forte est attendue dans Paris QCA (+ 155 %) alors que l'offre de nouvelles surfaces à La Défense devrait au contraire baisser de - 5 %.

Au 31 décembre 2016, le taux de vacance en région parisienne s'établit à 6,8 % (contre 6,9 % à fin 2015 et 7,2 % à fin 2014) avec des écarts significatifs d'un secteur à l'autre. Le taux de vacance dans le QCA s'établit à environ 3,5 % ⁽⁴⁾ et celui de La Défense a baissé à 8,2 % ⁽⁴⁾ (contre 10,8 % au 31 décembre 2015). Dans d'autres secteurs comme Peri-Défense ou le croissant nord, les taux de vacance dépassent 12 % ⁽⁴⁾.

(1) Inclut les actifs de bureaux, qui représentent 0,8 % 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 2015 et 2016, 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, janvier 2017.

(4) Source : BNP Paribas Real Estate.

Investissements

Les investissements en région parisienne ont atteint environ 16,4 milliards d'euros ⁽¹⁾ en 2016 (+ 3 % par rapport à 2015), grâce à un 2nd semestre très actif avec 11,4 milliards d'euros (5,0 milliards d'euros au 1^{er} semestre).

46 transactions de plus de 100 millions d'euros ont été signées en 2016, contre 56 en 2015. Les plus importantes sont : 9 Place Vendôme à Paris 1^{er} pour plus de 1 milliard d'euros, Tour First à La Défense (environ 750 millions d'euros), Ecowest à Levallois (plus de 700 millions d'euros), Tour CBX à La Défense (environ 350 millions d'euros) et So Ouest à Levallois (334 millions d'euros). Comme en 2015, à quelques exceptions près, les investisseurs français, et notamment les fonds d'investissements, les sociétés d'assurance et les SCPI, ont tiré le marché en 2016.

La forte demande, des capacités importantes de financement et l'offre limitée de bureaux de qualité ont continué à comprimer les taux de rendement pour les actifs « prime » à Paris QCA, qui ont atteint leur plus bas niveau depuis 2007. Les taux « prime » en région parisienne ont baissé dans presque tous les secteurs, et plus particulièrement dans le croissant ouest et à Paris. Dans Paris QCA, les taux « prime » ont baissé à 3,00-3,25 % en 2016, comme l'illustre l'acquisition par Norges du 9 Place Vendôme et par la CARMF du 41 François 1^{er}. Les rendements « prime » à La Défense ont baissé de 25 points de base pour atteindre environ 4,75 %, comme le montre la cession par Beacon Capital de la Tour First.

2.1.2.2.2. Activité des Bureaux en 2016

Les loyers nets consolidés du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco ont atteint 153,3 millions d'euros en 2016, en baisse de - 10,0 % par rapport à 2015 en raison principalement de l'accélération du programme de cession d'actifs.

Région	Loyers nets (M€)		
	2016	2015	%
France	135,7	151,4	- 10,3 %
Pays nordiques	12,9	12,4	4,5 %
Autres pays	4,6	6,6	- 30,1 %
TOTAL LOYERS NETS	153,3	170,4	- 10,0 %

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

Cette baisse de - 17,1 millions d'euros s'explique comme suit :

- ◆ + 6,5 millions d'euros en raison de la livraison de So Ouest Plaza et de la prise d'effet en mars 2016 du bail avec L'Oréal, partiellement compensée par Les Villages 3 et 4 ;
- ◆ + 0,3 million d'euros en raison d'effets de change dans les Pays nordiques et de réaffectations de lots entre commerces et bureaux en Suède ;
- ◆ - 6,0 millions d'euros dus aux actifs transférés dans la catégorie projets en développement, notamment Issy Guynemer et Gaîté bureaux ;

- ◆ - 15,5 millions d'euros dus aux cessions, principalement du 2-8 Ancelle en mars 2016, de So Ouest en juillet 2016, du 70-80 Wilson et de Nouvel Air en octobre 2016 ;
- ◆ les loyers nets à périmètre constant sont en baisse de - 2,4 millions d'euros (- 2,0 %), en raison principalement du départ de locataires, essentiellement sur Capital 8, et de renouvellements réalisés avec une réversion négative, partiellement compensés par les baux AXA IM et Deloitte sur Majunga et par des indemnités de résiliation reçues de locataires en 2016 en France.

Région	Loyers nets (M€) à périmètre constant		
	2016	2015	%
France	97,4	99,6	- 2,2 %
Pays nordiques	13,1	12,9	1,6 %
Autres pays	5,0	5,3	- 6,0 %
TOTAL	115,4	117,8	- 2,0 %

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

83 439 m² pondérés (wm²) ont été loués sur les actifs en exploitation en 2016, dont 67 196 wm² en France. Le repositionnement et les travaux d'amélioration à Capital 8, ainsi qu'un marché locatif dynamique dans le QCA, ont permis au Groupe de louer plus de 12 000 wm² sur cet actif. La demande pour des surfaces dans Capital 8 reste forte.

L'intérêt pour des surfaces neuves ou rénovées est très soutenu, en particulier dans le QCA et à La Défense, comme l'illustrent la transaction réalisée avec Deloitte (30 690 wm²) et plus récemment la location à Orange de la totalité de Village 3, juste après sa livraison.

(1) Source : Cushman & Wakefield.

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 % du total	LMG par date de fin de bail	En % du total
expirés	1,3	0,8 %	1,3	0,8 %
2017	8,8	5,2 %	6,4	3,8 %
2018	23,4	13,8 %	16,2	9,5 %
2019	47,3	27,9 %	37,6	22,2 %
2020	9,0	5,3 %	4,2	2,4 %
2021	6,6	3,9 %	4,0	2,4 %
2022	7,4	4,4 %	4,9	2,9 %
2023	7,2	4,2 %	13,3	7,8 %
2024	0,5	0,3 %	5,8	3,4 %
2025	22,9	13,5 %	11,8	6,9 %
2026	19,4	11,5 %	21,8	12,9 %
2027	0,2	0,1 %	0,2	0,1 %
au-delà	15,6	9,2 %	42,1	24,9 %
TOTAL	169,6	100 %	169,6	100 %

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

Les loyers potentiels des surfaces vacantes disponibles représentent 25,7 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit un taux de vacance financière ⁽¹⁾ de 13,1 % sur le portefeuille global (14,4 % au 31 décembre 2015), dont respectivement 23,4 millions d'euros et 13,4 % en France (contre 14,7 % au 31 décembre 2015). Cette vacance provient essentiellement des locaux disponibles sur Capital 8 (suite au départ de GDF), Les Villages et Tour Ariane.

2.1.2.2.3. Investissements et cessions

Unibail-Rodamco a investi 121 millions d'euros ⁽²⁾ dans son portefeuille de bureaux en 2016 :

- ◆ 100 millions d'euros ont été investis en travaux de construction et en acquisitions mineures, essentiellement en France pour le projet Trinity à La Défense, pour le projet Versailles Chantiers et pour la rénovation des Villages 3 et 4 à La Défense (voir également la section « Projets de développement ») ;
- ◆ 3 millions d'euros pour des travaux de maintenance (4 millions d'euros en 2015) ;
- ◆ les frais financiers et autres coûts capitalisés représentent 18 millions d'euros.

Le 24 mars 2016, suite à la promesse de vente signée en décembre 2015, Unibail-Rodamco a cédé l'immeuble situé 2-8 rue Ancelle à Neuilly-sur-Seine à une coentreprise entre ACM Vie SA et des fonds gérés par Amundi Immobilier. Le prix Net Vendeur (PNV) ⁽³⁾ est de 267,6 millions d'euros.

Le 12 juillet 2016, suite à la promesse de vente signée en février 2016, Unibail-Rodamco a cédé à un investisseur institutionnel l'immeuble So Ouest situé à Levallois. Le PNV est de 333,8 millions d'euros (plus de 10 000 euros/m²), soit un taux de rendement net initial acquéreur ⁽⁴⁾ inférieur à 4,5 %.

En septembre, Unibail-Rodamco a acquis Le Blériot, un immeuble de 3 425 m² situé en région parisienne.

Le 18 octobre 2016, le Groupe a cédé le 70-80 Wilson, un immeuble de bureaux situé à La Défense. Le PNV est de 169,8 millions d'euros, soit un Prix Total d'Acquisition (PTA) de 6 975 euros/m².

Le 19 octobre 2016, le Groupe a cédé l'immeuble Nouvel Air situé à Issy-les-Moulineaux. Le PNV est de 127,5 millions d'euros, soit un PTA de 7 716 euros/m².

Les cessions de 2016 totalisent un PNV de 901 millions d'euros (en part du Groupe). Elles valorisent les bureaux cédés par Unibail-Rodamco à une prime moyenne de + 24,8 % par rapport aux dernières expertises externes.

Depuis janvier 2014, le Groupe a cédé 1 193 millions d'euros (PTA) d'actifs de bureaux.

Le Groupe prévoit de céder d'autres actifs de bureaux en 2017.

(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) Montant des dépenses capitalisées sur les actifs, en part du Groupe.

(3) Prix Net Vendeur (PNV) : Prix Total d'Acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

(4) Taux de rendement net initial acquéreur : loyer annualisé indexé et autres revenus des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par le PTA.

2.1.2.3. Congrès & Expositions

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

Viparis est détenue conjointement avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Paris Île-de-France (CCIR). 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.

Dans un contexte économique et politique difficile, les salons restent un média très efficace pour les exposants. Les entreprises y maintiennent donc leur présence à la recherche de nouvelles commandes, même si elles louent moins de m². En 2016, 17 nouveaux salons ont été créés, dont le lancement réussi du salon Viva Technology à Paris Expo Porte de Versailles du 30 juin au 2 juillet 2016.

L'activité en 2016 a été marquée par la tenue des salons suivants :

- ◆ salons annuels :
 - ◆ le Salon International de l'Agriculture (« SIA ») a attiré 611 000 visites. Le salon a été impacté cette année par l'état d'urgence et par les manifestations d'agriculteurs,
 - ◆ l'édition 2016 de la « Foire de Paris » a attiré 518 200 visiteurs, en baisse par rapport aux années précédentes en raison d'un calendrier moins favorable comprenant moins de jours fériés et de l'impact de la menace terroriste ;
- ◆ salons biennaux :
 - ◆ Eurosatory, le salon de la défense et de la sécurité terrestre et aéroterrestre, a accueilli 57 000 visiteurs et 1 572 exposants de 56 pays. Il confirme sa position de leader mondial et de salon de référence pour l'innovation et le lancement de nouveaux produits,
 - ◆ le Salon mondial de l'automobile à Paris Expo Porte de Versailles a connu un nombre élevé de commandes malgré une baisse du nombre de visiteurs,
 - ◆ le SIAL, salon leader européen dans le domaine alimentaire, qui s'est tenu en octobre à Paris Nord Villepinte, a été une réussite avec 7 000 exposants, dont 85 % d'internationaux.

L'EURO 2016 de football a installé son centre de télécommunications international (IBC) dans les locaux de Paris Expo à la Porte de Versailles du 22 mars au 27 juillet 2016.

EuroPCR, le congrès de l'Association des interventions cardiovasculaires percutanées (EAPCI), est le congrès annuel leader dans son domaine. Organisé au Palais des Congrès de Paris en mai, cet événement a réuni plus de 11 500 participants.

ADF, le congrès de l'Association des Dentistes Français qui s'est tenu au Palais des Congrès de Paris, a attiré plus de 55 000 participants.

Au total, 750 manifestations ont été organisées sur les sites Viparis en 2016, dont 266 salons, 101 congrès et 383 événements d'entreprise.

Malgré l'environnement économique difficile, l'EBITDA ⁽¹⁾ de Viparis a atteint 152,1 millions d'euros en 2016, en hausse de + 16,8 millions d'euros (+ 12,4 %) par rapport à 2014, dernière période comparable. Cette hausse résulte de : (i) la résilience de l'activité, notamment dans le domaine des congrès ; (ii) la contribution positive de l'IBC pour l'EURO 2016 ; (iii) la croissance du segment événements d'entreprise dont le chiffre d'affaires est en hausse de + 17,3 % ; et (iv) l'impact négatif de la hausse des coûts de sécurité après les attentats terroristes du 13 novembre 2015.

La première phase des travaux de rénovation de la Porte de Versailles (2015-2017) s'est poursuivie, avec la construction de la nouvelle « Welcome Plaza », les tapis roulants dans l'allée centrale, la façade en maillage du Hall 1 conçue par Dominique Perrault, et la rénovation des 72 000 m² du Hall 7, pour y créer le nouveau centre de congrès et sa salle plénière de 5 200 places.

Les hôtels ont généré un résultat opérationnel de 13,0 millions d'euros en 2016, contre 14,2 millions d'euros en 2015, une baisse due à l'impact du terrorisme sur le tourisme en France.

2.1.3. Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'entreprise (RSE)

La RSE fait partie intégrante des activités opérationnelles, de développement et d'investissement d'Unibail-Rodamco. Dès 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente.

L'accord en faveur de la lutte contre le changement climatique, signé à Paris le 12 décembre 2015 par 195 pays dans le cadre de la COP 21, a fait entrer le monde dans une nouvelle ère. Le 22 septembre 2016, le Groupe a présenté sa réponse à ce défi générationnel, avec un ensemble d'objectifs à horizon 2030 : « Better Places 2030 ». Le Groupe se fixe l'objectif de réduire de - 50 % son empreinte carbone d'ici 2030. Cette stratégie intègre l'ensemble de la chaîne de valeur avec, pour la première fois, un spectre d'actions très large couvrant à la fois l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe, mais aussi celle de ses parties prenantes. Unibail-Rodamco devient ainsi la première foncière cotée à s'attaquer au périmètre très étendu des émissions 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 pour les prochaines années, en matière de transition vers une économie moins carbonée, d'anticipation des nouveaux modes de mobilité durable et de pleine intégration des activités du Groupe au sein des territoires.

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

L'approche globale d'Unibail-Rodamco s'articule autour de quatre piliers, avec des objectifs ambitieux et concrets pour chacun d'eux :

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 ».

Les objectifs RSE sont en cours de définition pour l'ensemble de l'organisation. Des critères RSE spécifiques seront intégrés au calcul de la rémunération variable des membres du Directoire dès 2017.

Pour atteindre les objectifs ambitieux du programme « Better Places 2030 », Unibail-Rodamco mobilise ses équipes mais aussi ses parties prenantes. De plus, pour accélérer la transformation de ses actifs et activités, le Groupe travaille au développement d'un écosystème favorable qui associe grands groupes industriels, PME, start-ups et centres de recherche, à travers des partenariats d'open innovation pour élaborer les solutions de demain.

Suite aux partenariats signés en septembre 2016 avec Engie (solutions bas carbone) et Sephora (LED), le Groupe a signé deux nouveaux partenariats liés au Pilier 2 : un accord européen avec Tesla pour le déploiement de la solution de recharge « destination charging » sur plusieurs centres commerciaux du Groupe en Europe et un partenariat technique avec le logisticien Deret pour la mise au point d'une offre de logistique urbaine mutualisée par véhicules électriques pour les enseignes.

D'autres partenariats sont en cours de discussion avec des sociétés de construction et de logistique, pour tester des solutions innovantes en matière de bas-carbone et de mobilité durable, et favoriser leur déploiement dans les actifs du Groupe.

En 2016, le Groupe a lancé le projet « UR for jobs », visant à aider les jeunes peu qualifiés à trouver un emploi, sur trois centres pilotes : Parquesur, Stadshart Almere et Rosny 2. À fin décembre 2016, 35 jeunes avaient été embauchés. En 2017, le Groupe va déployer « UR for jobs » sur 15 sites et vise 225 emplois.

Unibail-Rodamco s'est engagé, à partir de 2016 et pour une durée de cinq ans, dans un programme de compensation carbone des émissions liées aux déplacements professionnels (avion et train) de l'ensemble de ses collaborateurs ; le Groupe a retenu un programme mixte de reforestation et de conservation forestière au Pérou, certifié REDD+ depuis 2014 et enregistré à l'UNESCO comme réserve de biosphère.

En parallèle de ce plan long terme, Unibail-Rodamco poursuit la mise en œuvre de sa politique d'amélioration de l'efficacité énergétique et de certification environnementale de son portefeuille.

En 2016, la consommation énergétique du Groupe a diminué de - 2,9 % par rapport à 2015 (en kWh/visite à périmètre constant sur le portefeuille des centres commerciaux gérés). La baisse cumulée depuis 2012 est désormais de - 15,7 %, en ligne avec l'objectif de - 25 % de 2012 à 2020.

Pour ses projets de développement, le Groupe a obtenu une nouvelle certification BREEAM « Excellent » en phase conception pour l'extension de Carré Sénart et a reçu la certification finale BREEAM « Excellent » pour l'immeuble de bureaux So Ouest Plaza.

Poursuivant la politique de certification de ses actifs en exploitation, 12 centres commerciaux ont obtenu une certification BREEAM « Exploitation » en 2016 (deux nouveaux sites et dix renouvellements), dont neuf atteignant le niveau « Exceptionnel » pour la partie « Management ».

Avec un total de 48 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2016, 79 % du portefeuille géré par le Groupe bénéficie désormais d'une certification environnementale BREEAM « Exploitation » ⁽¹⁾, représentant plus de 2,6 millions de m² de surfaces locatives. 71 % des certificats obtenus ont atteint le niveau « Exceptionnel » ⁽²⁾, ce qui est le profil de certification environnementale le plus élevé du marché pour un portefeuille de centres commerciaux.

En 2016, le Groupe a poursuivi le déploiement au sein de son portefeuille d'actifs de son système interne de maîtrise des risques en matière d'hygiène, de santé et de sécurité. 73 % des actifs gérés par le Groupe ont obtenu le score A (le plus élevé) dans le cadre de l'évaluation annuelle de la maîtrise des risques réalisée par un tiers indépendant (contre 57 % en 2015). 27 % des actifs gérés ont vu leur notation s'améliorer, grâce à la mise en place rigoureuse des plans d'actions spécifiques définis pour chaque actif.

Le Groupe figure dans les principaux indices de développement durable en 2016 (FTSE4Good ; STOXX® Global ESG ⁽³⁾ leaders ; Euronext Vigeo : World 120, Eurozone 120, France 20) et se classe une nouvelle fois parmi les meilleures sociétés du secteur immobilier.

Le Groupe a été nommé « Leader sectoriel » dans la notation Sustainalytics (Sustainalytics est utilisé pour la constitution des indices STOXX® Global ESG Leaders). En 2016, le Groupe se classe 3^e sur 226 sociétés immobilières dans la notation effectuée par Oekom research (janvier 2017), atteignant un statut C+ (statut « prime »).

Dans l'étude annuelle 2016 du GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark, la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier), Unibail-Rodamco a été sélectionné comme « Green Star » pour la 6^e année consécutive.

Le Groupe a également reçu de l'EPRA son 5^e Gold Award consécutif pour le respect des recommandations en matière de reporting sur le développement durable. Le reporting d'Unibail-Rodamco pour 2016 reste conforme au référentiel international GRI G4 (*Global Reporting Initiative*), structuré autour des thématiques les plus stratégiques pour le Groupe, directement en lien avec les principaux risques opérationnels et opportunités de l'entreprise.

(1) En termes de surfaces commerciales GLA, au 31 décembre 2016.

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

(3) Environnemental/Social/Gouvernance.

2.1.4. Résultats 2016

Le « **Résultat opérationnel des autres prestations** » dégagé en 2016 par les sociétés de prestations de services immobiliers en France, en Espagne et en Allemagne s'élève à 33,4 millions d'euros. La part récurrente est de 35,8 millions d'euros, en hausse de + 2,4 millions d'euros par rapport en 2015, en raison principalement de la France.

Les « **Autres produits nets** » de 0,4 million d'euros en 2016 correspondent aux dividendes reçus de participations non consolidées.

Les « **Frais généraux** » s'élèvent à - 120,4 millions d'euros en 2016, dont - 119,0 millions d'euros de frais récurrents (- 107,7 millions d'euros en 2015, dont - 106,1 millions d'euros de frais récurrents), une hausse de + 12,7 millions d'euros provenant principalement : (i) d'un plus faible montant de frais capitalisés compte tenu des livraisons de projets en 2015 ; (ii) de frais de personnel plus élevés, comprenant des éléments exceptionnels ; et (iii) de coûts informatiques additionnels pour moderniser le système d'information du Groupe. Exprimés en % des loyers nets des centres commerciaux et des bureaux, les frais généraux récurrents sont de 8,3 % en 2016 (7,9 % en 2015). Exprimés en % de la valeur du patrimoine de centres commerciaux et de bureaux du Groupe (droits inclus), les frais généraux récurrents sont de 0,32 % au 31 décembre 2016, contre 0,31 % à fin décembre 2015.

Les « **Frais de développement** » récurrents engagés dans les études de faisabilité de projets non réalisés et d'acquisitions potentielles se sont élevés à - 5,9 millions d'euros en 2016 (contre - 4,5 millions d'euros en 2015).

Le **résultat financier récurrent** s'élève à - 254,9 millions d'euros en 2016 (après déduction des frais financiers attribués aux projets de développement et capitalisés pour un montant de 14,9 millions d'euros). Il est en baisse de - 44,6 millions d'euros par rapport à 2015.

Le coût moyen de la dette ⁽¹⁾ du Groupe est en baisse à 1,6 % en 2016 (vs. 2,2 % sur l'année 2015).

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

Le **résultat financier non récurrent** s'est élevé à - 240,4 millions d'euros en 2016 et se décompose ainsi :

- ◆ - 205,1 millions d'euros d'impact de la mise à juste valeur des dérivés et de la restructuration des couvertures au 2nd semestre 2016. Unibail-Rodamco reconnaît directement dans son compte de résultat les changements de valeur de ses instruments de couverture ;

- ◆ - 74,3 millions d'euros provenant principalement des primes et frais encourus dans le cadre des rachats d'émissions obligataires en avril et novembre 2016 pour un montant nominal de 847 millions d'euros ;
- ◆ + 37,0 millions d'euros de mise à juste valeur des ORNANES émises en 2012, 2014 et 2015 ;
- ◆ - 2,2 millions d'euros de frais d'actualisation et autres frais divers ;
- ◆ + 4,2 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.

Impôt sur les sociétés : la charge d'impôt sur les sociétés provient des pays qui ne bénéficient pas du régime fiscal spécifique aux sociétés foncières ⁽²⁾, ainsi que des activités qui ne bénéficient pas du régime SIIC en France, principalement au sein du pôle Congrès & Expositions.

La charge d'impôt affectée au résultat récurrent en 2016 est de - 11,1 millions d'euros, contre - 24,8 millions d'euros en 2015. Cette différence s'explique essentiellement par l'activation, en 2016, de reports fiscaux déficitaires en France pour les activités non SIIC.

L'impôt affecté au résultat non récurrent est de - 272,1 millions d'euros en 2016 (- 263,5 millions d'euros en 2015), en raison essentiellement de la hausse des impôts différés passifs constatés à la suite des augmentations de juste valeur de certains actifs immobiliers. L'impôt non récurrent comprend également la taxe de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les sociétés françaises. En 2016, le Groupe a payé - 2,5 millions d'euros de taxes au titre du dividende payé en mars et juillet 2016 pour l'exercice 2015.

La **part des minoritaires** dans le résultat récurrent après impôts s'élève à 177,4 millions d'euros en 2016, contre 148,7 millions d'euros en 2015. Cette hausse provient principalement des intérêts minoritaires en France (17,3 millions d'euros) et en Allemagne (10,3 millions d'euros). Les intérêts minoritaires en France concernent les centres commerciaux (86,0 millions d'euros, essentiellement Les Quatre Temps, Parly 2 et le Forum des Halles) et la quote-part de la CCIR dans Viparis (58,9 millions d'euros). La part des minoritaires dans le résultat non récurrent s'élève à 231,0 millions d'euros en 2016, en hausse par rapport à 150,6 millions d'euros en 2015, en raison essentiellement des variations de valeur des actifs.

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

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

Le résultat net consolidé part du Groupe s'élève à 2 409,0 millions d'euros en 2016, dont :

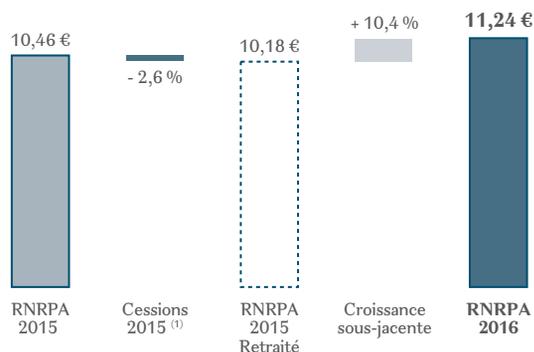
- ◆ 1 114,2 millions d'euros de résultat net récurrent (+ 8,1 % comparé à 2015), grâce à la forte croissance des loyers nets et à la baisse des frais financiers et de l'impôt sur les sociétés, partiellement compensées par l'impact des cessions réalisées en 2015 et en 2016 ;
- ◆ 1 294,8 millions d'euros de résultat net non récurrent ⁽¹⁾ (1 303,6 millions d'euros en 2015).

Le nombre moyen d'actions et d'ORA ⁽²⁾ sur la période ressort à 99 160 738, contre 98 496 508 en 2015. La hausse provient essentiellement de l'exercice de stock-options en 2015 et en 2016 (impact de + 601 885 actions nouvelles en moyenne en 2016) et de l'émission d'actions de performance en 2015 et 2016 (impact de + 31 604).

Le résultat net récurrent par action (RNRPA) s'élève à 11,24 euros en 2016, en hausse de + 10,4 % par rapport au RNRPA de 2015 retraité des cessions effectuées en 2015 de 10,18 euros.

Cette hausse, au-dessus de la prévision de + 8 à + 10 % donnée début 2016, s'explique principalement par la forte croissance des revenus locatifs des centres commerciaux et par la baisse importante du coût moyen de la dette. Le Groupe a par ailleurs bénéficié de l'effet positif de la reconnaissance de reports fiscaux déficitaires.

ÉVOLUTION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (RNRPA) EN 2016



(1) Impact sur le RNRPA des cessions d'Arkady Pankrac, de Nicetoile (revenus reçus en 2015 concernant des recouvrements de charges non pris en compte dans l'impact 2014) et de Nova Lund et des cessions : (i) d'une participation dans Unibail-Rodamco Allemagne à Canadian Pension Plan Investment Board, (ii) de la participation dans Comexposium, (iii) d'un petit actif de commerce non stratégique en Espagne, et (iv) d'un petit actif de bureaux en France.

Le RNRPA 2016 de 11,24 euros, représente une hausse de + 7,5 % par rapport à 10,46 euros en 2015.

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

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

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

2.1.5. Événements postérieurs à la clôture

- ◆ Néant à la date d'arrêté des comptes.
- ◆ En février 2017, Unibail-Rodamco a placé avec succès une obligation de 600 millions d'euros avec une maturité de 11 ans (à échéance février 2028). L'obligation a été émise à une marge de 65 points de base au-dessus du taux mid-swap, correspondant à un coupon de 1,50 %.
- ◆ Unibail-Rodamco a également abondé son émission obligataire de 500 M€ à échéance 2030 (coupon de 1,375 %) levée en avril 2015, à travers un placement privé de 105 M€ réalisé en mars 2017, portant ainsi le montant de cette souche à 605 M€.

2.1.6. Dividende ⁽³⁾

En 2017, le dividende sera de nouveau payé en deux versements. Unibail-Rodamco considère que cette politique de distribution offre aux actionnaires un flux régulier de dividendes plus en ligne avec le cash-flow généré par le Groupe.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le Groupe versera un dividende de 10,20 euros par action au titre de l'exercice 2016, selon le calendrier suivant :

- ◆ paiement d'un acompte sur dividende de 5,10 euros le 29 mars 2017 (détachement du coupon le 27 mars 2017) ; et
- ◆ paiement du solde du dividende de 5,10 euros, sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale, le 6 juillet 2017 (détachement du coupon le 4 juillet 2017).

Le dividende total proposé sera de 1 013,8 millions d'euros pour 99 393 785 actions en circulation au 31 décembre 2016. Ce dividende représente un ratio de distribution de 91 % 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 2016 est un bénéfice de 543,4 millions d'euros. Le résultat du secteur SIIC s'établit à 691,8 millions d'euros. L'obligation de distribution, qui inclut une obligation provenant de la fusion de Rodamco Europe BV dans Unibail-Rodamco SE en décembre 2016, sera de 747,4 millions d'euros. Après paiement du dividende proposé, l'obligation de distribution sera totalement remplie pour 2017.

Sous réserve d'approbation par l'Assemblée Générale le 25 avril 2017 :

- (i) 7,52 euros de dividende versé proviendront des activités immobilières du Groupe exonérées d'impôt sur les sociétés (dividende prélevé sur les résultats soumis au régime « SIIC »). Ce dividende, qui correspond à l'obligation de distribution liée au régime SIIC, sera le cas échéant soumis à retenue à la source en France sous réserve des conventions fiscales internationales éventuellement applicables, ne sera pas éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des sociétés-mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés

en France, et ne bénéficiera pas de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France ;

- (ii) Le solde de 2,68 euros proviendra des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non prélevé sur les résultats des activités relevant du régime SIIC). Ce dividende « non SIIC » sera, le cas échéant, soumis à retenue à la source en France sous réserve des conventions internationales éventuellement applicables, sera éligible au bénéfice de l'exonération prévue par le régime des société-mères et filiales pour les actionnaires soumis à l'impôt sur les sociétés en France et bénéficiera de l'abattement forfaitaire de 40 % pour les actionnaires personnes physiques domiciliées fiscalement en France.

Pour 2017 et les années suivantes, le Groupe prévoit d'augmenter son dividende annuel en ligne avec la croissance du RNRPA.

2.1.7. Perspectives

L'environnement macroéconomique a bénéficié en 2016 de l'amélioration de la confiance des consommateurs dans de nombreux pays, d'une baisse des taux d'intérêt, des prix des

matières premières et du taux de change de l'euro. Pour les années à venir, la croissance économique en Europe et l'activité du Groupe pourraient être affectées par la mise en œuvre du Brexit, par les mesures commerciales prises par le nouveau gouvernement américain ou par de nouveaux attentats terroristes.

Pour 2017, le Groupe prévoit un résultat net récurrent par action compris entre 11,80 euros et 12,00 euros.

Pour le moyen terme, le Groupe réitère son objectif d'une croissance moyenne annuelle de son RNRPA de + 6 % à + 8 %. Cette perspective de croissance à moyen terme résulte de l'exercice annuel du Business Plan à 5 ans du Groupe, les taux de croissance étant différents pour chacune des années.

Ce plan est bâti actif par actif et sur la base du contexte économique actuel, et repose sur des hypothèses d'indexation (récemment souvent inférieures aux prévisions du marché), de gains locatifs, de cessions, de livraison de projets de développement, de coût de la dette et d'imposition. Ces hypothèses sont amenées à varier, et peuvent donc entraîner une modification des taux de croissance d'un plan à l'autre. Le Business Plan à 5 ans ne prend en compte aucune acquisition.

2.2. Projets de développement au 31 décembre 2016

Le portefeuille de projets de développement d'Unibail-Rodamco s'élève à 8,0 milliards d'euros (7,3 milliards d'euros en part du Groupe) au 31 décembre 2016. Il porte sur 1,6 million de m² de surfaces locatives comprenant de nouveaux projets ou des extensions et des restructurations d'actifs existants. Le Groupe conserve une grande flexibilité pour la mise en œuvre de son portefeuille de projets (70 % de l'investissement total ⁽¹⁾).

2.2.1. Évolution du portefeuille de projets en développement

Après les nombreuses livraisons de 2015, deux projets d'extension de commerces et un projet de redéveloppement de bureaux ont été livrés en 2016. En avril, la Canopée et la rénovation du Forum des Halles ont été inaugurées, au terme de cinq ans de travaux. En novembre, une extension du centre commercial Bonaire, incluant de nouvelles boutiques et une nouvelle Dining Experience™, a été livrée. Le projet de redéveloppement des immeubles de bureaux Les Villages 3 et 4 dans le quartier de La Défense a été livré en août. En décembre, Glòries a inauguré la première phase de son projet de redéveloppement avec 60 nouvelles boutiques au niveau - 1. La livraison de l'ensemble du projet est prévue pour fin 2017.

Cinq nouveaux projets d'extension et rénovation ont été intégrés dans le portefeuille de projets d'Unibail-Rodamco en 2016, illustrant la stratégie de création de valeur du Groupe sur son

portefeuille existant. Le premier concerne le projet d'extension du centre commercial La Part Dieu, avec la création de 80 nouvelles boutiques et restaurants, pour un total d'environ 28 000 m² de surfaces locatives additionnelles. Le deuxième projet est l'extension de près de 20 000 m² du centre commercial Garbera à Saint-Sébastien. À Parly 2, un cinéma de 12 salles est prévu pour livraison au 2nd semestre 2018. Carré Sénart verra son offre de restauration et de loisirs complétée, une extension supplémentaire permettant la mise en place d'une Dining Experience™ complète et l'agrandissement du cinéma. Ces deux projets viennent compléter les projets d'extension en cours sur ces deux actifs et dont la livraison est prévue au 2nd semestre 2017. Un projet de rénovation globale du centre commercial Villeneuve 2 intègre également le portefeuille de projets du Groupe.

Le Groupe a fait ces derniers mois des avancées significatives sur plusieurs de ses projets. Dans la région de La Haye, suite à l'obtention d'autorisations administratives définitives, les travaux ont commencé pour Mall of The Netherlands, un projet majeur de restructuration. Dans le secteur des bureaux, les travaux de construction ont également débuté pour un projet de développement à Versailles ainsi que pour le redéveloppement de l'immeuble Issy Guynemer à Issy-les-Moulineaux.

Le portefeuille de projets de développement du Groupe au 31 décembre 2016 inclut désormais le projet Benidorm pour un coût total d'investissement ⁽²⁾ (CTI) estimé à 207 millions d'euros

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

(2) Coût total d'investissement (CTI) : égal à la somme de : (i) 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.

suite à l'acquisition de parts supplémentaires dans la société portant le projet et au changement de méthode de consolidation qui en a résulté. Le projet est consolidé par intégration globale depuis le 24 juin 2016.

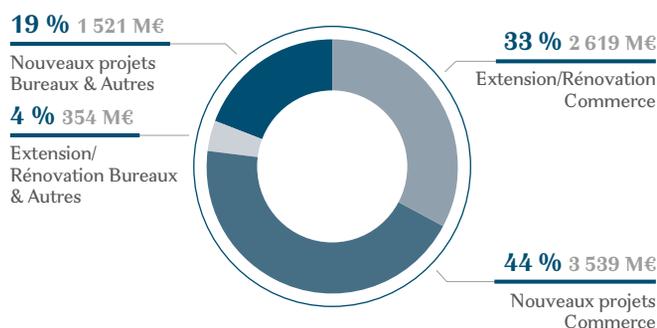
2.2.2. Portefeuille de projets

Le CTI estimé du portefeuille consolidé de développement ⁽¹⁾ du Groupe au 31 décembre 2016 s'élève à 8,0 milliards d'euros (contre 7,4 milliards d'euros au 31 décembre 2015). Ce montant n'inclut pas les projets de développement des sociétés comptabilisées par mise en équivalence ⁽²⁾ qui s'élèvent à environ 0,2 milliard d'euros (en part du Groupe), ni les projets en cours d'étude ou pour lesquels le Groupe est encore en concurrence.

La hausse du CTI s'explique par : (i) l'entrée de nouveaux projets dans le portefeuille de développement en 2016 (+ 470 millions d'euros), (ii) les modifications de projets existants incluant les effets de change (+ 188 millions d'euros), (iii) le changement de méthode de consolidation du projet Benidorm (+ 207 millions d'euros) et (iv) la livraison de trois projets en 2016 (- 221 millions d'euros).

La répartition de ce portefeuille est la suivante :

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR SECTEUR



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

Les projets de centres commerciaux représentent 6,2 milliards d'euros. 57 % concernent les nouveaux projets, et 43 % les extensions et rénovations de centres existants. Le Groupe prévoit de créer 1,2 million de m² de surfaces locatives additionnelles, soit une augmentation d'environ 33 % de la surface locative de commerce actuelle du Groupe.

Les projets du secteur bureaux et autres représentent un montant d'investissement de 1,9 milliard d'euros. Les projets de nouveaux immeubles en représentent 81 % pour environ 240 000 m² de surfaces locatives additionnelles, dont 73 % seront livrées après 2021. Le solde porte sur la restructuration de près de 106 000 m² d'actifs existants. Sur l'investissement total de 1,9 milliard d'euros, 521 millions d'euros (28 %) sont des projets « engagés ».

2.2.3. Un portefeuille de projets de développement sécurisé et flexible

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du portefeuille de développement entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016 par catégorie d'engagement :

En milliards d'euros	Décembre 2016	Décembre 2015
Projets « engagés ⁽¹⁾ »	1,9	1,4
Projets « contrôlés ⁽²⁾ »	5,0	5,2
Projets « exclusifs ⁽³⁾ »	1,2	0,8
TOTAL PROJETS DE DÉVELOPPEMENT CONSOLIDÉS	8,0	7,4

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

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

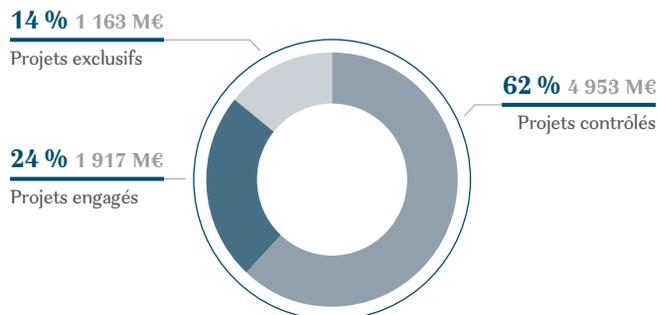
(2) Projets « contrôlés » : projets pour lesquels les études sont très avancées et Unibail-Rodamco contrôle le foncier ou des droits à construire, mais où toutes les autorisations administratives n'ont pas encore été obtenues.

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

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

(2) Principalement un nouveau centre commercial en Europe Centrale et la rénovation du centre commercial Gropius Passagen.

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT PAR PHASE



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

Sur les 1,9 milliard d'euros de projets « engagés », 0,9 milliard d'euros a déjà été dépensé. L'investissement résiduel, à réaliser sur les trois prochaines années, s'élève à 1,0 milliard d'euros, le Groupe étant contractuellement engagé à hauteur de 0,4 milliard d'euros.

La catégorie des projets « engagés » inclut désormais le projet Mall of The Netherlands, ainsi que les projets de bureaux Issy Guynemer et Versailles Chantiers, suite au démarrage des travaux.

La catégorie des projets « contrôlés » inclut désormais le projet Benidorm ainsi que deux nouveaux projets : la rénovation de Villeneuve 2 et le nouveau cinéma de Parly 2.

En 2016, les nouveaux projets d'extension de La Part-Dieu et de Garbera, ainsi que l'extension complémentaire de Carré Sénart sont intégrés dans les projets « exclusifs ».

Les projets « contrôlés » et « exclusifs » sont une réserve de création de valeur future pour le Groupe. 0,5 milliard d'euros ont déjà été dépensés sur les projets de ces deux catégories.

2.2.4. Évolution du portefeuille de développement en 2016

En 2016, cinq projets d'extension/rénovation ont été intégrés au portefeuille de développement pour un CTI d'environ 0,5 milliard d'euros :

- ◆ le projet d'extension du centre commercial La Part Dieu ;
- ◆ le projet d'extension du centre commercial Garbera ;
- ◆ le projet d'extension du cinéma de Parly 2 ;
- ◆ l'extension complémentaire de Carré Sénart ;
- ◆ le projet de rénovation de Villeneuve 2.

Depuis le 31 décembre 2015, les dates de livraison de certains projets ont été repoussées. C'est le cas par exemple des projets Val Tolosa (onze mois) à la suite de délais dans des procédures administratives, et du projet Palma Springs en raison de litiges en cours et du contexte politique local. En revanche, la révision du Plan Local d'Urbanisme a été obtenue pour le projet Mall of The Netherlands. Sa date prévue de livraison est donc confirmée au 1^{er} semestre 2019.

2.2.5. Livraisons en 2016

Deux projets de commerces ont été livrés en 2016 :

- ◆ le projet d'extension et de rénovation du Forum des Halles a été inauguré en avril, dont les 18 nouvelles boutiques de la Canopée ;
- ◆ l'extension de 7 314 m² du centre commercial Bonaire, introduisant la nouvelle Dining Experience™ avec 20 restaurants et plusieurs boutiques supplémentaires.

Le taux de rendement des projets ⁽¹⁾ de commerces livrés en 2016 est de 8,6 %.

La première phase du projet d'extension de Glòries a été livrée en décembre avec 60 nouvelles boutiques. La totalité du « nouveau » Glòries est prévue d'être livrée fin 2017, avec plus de 70 000 m² et 130 boutiques.

Les immeubles de bureaux redéveloppés Les Villages 3 et 4 à La Défense ont été livrés en août.

2.2.6. Livraisons prévues dans les 12 prochains mois

La livraison de plusieurs projets de commerces représentant un CTI de 890 millions d'euros est prévue au 2nd semestre 2017 :

- ◆ Wroclavia, un nouveau centre commercial de 79 466 m² à Wrocław (Pologne) ;
- ◆ l'extension de 41 817 m² de Centrum Chodov ;
- ◆ l'extension de 31 448 m² de Carré Sénart ;
- ◆ l'extension de 10 690 m² de Glòries ;
- ◆ l'extension de 7 670 m² de Parly 2.

Le taux moyen de précommercialisation des projets de commerces à livrer d'ici décembre 2017 est de 79 % ⁽²⁾.

2.2.7. Description des projets de développement

(Voir page suivante)

Le CTI global des projets existants a légèrement augmenté, certains projets ayant été impactés par :

- ◆ les effets mécaniques de l'inflation et de d'actualisation ;
- ◆ des changements de périmètre, principalement pour le projet Mall of The Netherlands, partiellement compensés par les projets d'extension Maquinext et Shopping City Süd ;
- ◆ une augmentation des autres coûts pour certains projets, principalement Überseequartier, Bubny, Parly 2 et Vélizy 2.

(1) Taux de rendement d'un projet : déterminé en divisant les loyers annualisés nets et autres revenus prévisionnels, par le CTI.

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

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2016

Projets de développement consolidés ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾	Valorisation des projets
Wroclavia ⁽⁶⁾	Centre Commercial	Pologne	Wroclaw	Nouveau projet	79 466	79 466	141	239	S2 2017		Juste Valeur
Chodov Extension	Centre Commercial	Rep. tchèque	Prague	Extension / Rénovation	41 817	41 817	100	168	S2 2017		Juste Valeur
Carré Sénart Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	31 448	31 448	142	238	S2 2017		Juste Valeur
Parly 2 Extension	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	7 670	7 670	70	123	S2 2017		Juste Valeur
Glories Extension-Rénovation	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension / Rénovation	10 690	10 690	70	123	S2 2017		Juste Valeur
Versailles Chantiers	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	16 130	16 130	12	54	S2 2018		Coût de construction
Issy Guynemer	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Re-développement	44 859	44 859	8	150	S1 2019		Juste Valeur
Mall of the Netherlands ⁽⁷⁾	Centre Commercial	Pays-Bas	Région de La Haye	Extension / Rénovation	83 512	83 512	221	505	S1 2019		Coût de construction
Trinity	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	48 929	48 929	118	317	S1 2019		Coût de construction
PROJETS ENGAGÉS					364 521	364 521	884	1 917		7,7 %	
Villeneuve 2 Rénovation	Centre Commercial	France	Région Lilloise	Extension / Rénovation	0	0	1	9	S2 2018		Coût de construction
Parly 2 Cinéma	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	3 040	3 040	5	22	S2 2018		Coût de construction
Vélizy 2 Extension Loisirs	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	18 977	18 977	3	111	S1 2019		Coût de construction
Aupark Extension	Centre Commercial	Slovaquie	Bratislava	Extension / Rénovation	7 612	7 612	0	14	S1 2019		Coût de construction
Val Tolosa	Centre Commercial	France	Toulouse	Nouveau projet	97 936	65 308	46	281	S2 2019		Coût de construction
Gaîté Montparnasse Commerces	Centre Commercial	France	Paris	Re-développement	27 151	27 151	16	146	S1 2020		Coût de construction
Gaîté Montparnasse Bureaux ⁽⁸⁾	Bureaux & Autre	France	Paris	Re-développement	61 125	61 125	7	204	S1 2020		Coût de construction
Benidorm	Centre Commercial	Espagne	Benidorm	Nouveau projet	57 185	57 185	78	207	S1 2020		Coût de construction
Vélizy 2 Extension Commerces	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	17 644	17 644	0	179	S2 2021		Coût de construction
Überseequartier	Centre Commercial	Allemagne	Hambourg	Nouveau projet	209 566	209 566	21	1 007	S2 2021		Coût de construction
Maquinx	Centre Commercial	Espagne	Barcelone	Extension / Rénovation	37 616	37 616	64	169	S2 2021		Coût de construction
Phare – Projet « Sisters »	Bureaux & Autre	France	Région Parisienne	Nouveau projet	89 427	89 427	60	629	Post 2021		Coût de construction
Triangle	Bureaux & Autre	France	Paris	Nouveau projet	85 140	85 140	11	522	Post 2021		Coût de construction
Neo	Centre Commercial	Belgique	Bruxelles	Nouveau projet	126 333	126 333	10	566	Post 2021		Coût de construction
Bubny ⁽⁹⁾	Centre Commercial	Rep. tchèque	Prague	Nouveau projet	55 114	55 114	23	218	Post 2021		Coût de construction
Autres					187 517	187 517	124	670			
PROJETS CONTRÔLÉS					1 081 383	1 048 755	470	4 953		8 %	OBJECTIF

Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016

Projets de développement au 31 décembre 2016

Projets de développement consolidés ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾	Valorisation des projets
Carré Sénart Ext. Compl.	Centre Commercial	France	Région Parisienne	Extension / Rénovation	3 406	3 406	1	20	S2 2018		Coût de construction
Garbera Extension	Centre Commercial	Espagne	San Sebastián	Extension / Rénovation	19 883	19 883	0	108	S1 2020		Coût de construction
La Part-Dieu Extension	Centre Commercial	France	Lyon	Extension / Rénovation	27 970	27 970	5	311	S1 2020		Coût de construction
3 Pays	Centre Commercial	France	Hésingue	Nouveau projet	85 720	85 720	2	397	S1 2021		Coût de construction
SCS West Extension	Centre Commercial	Autriche	Vienne	Extension / Rénovation	7 047	7 047	0	65	S1 2021		Coût de construction
Autres					53 129	53 129	12	262			
PROJETS EXCLUSIFS					197 154	197 154	20	1 163		8 % OBJECTIF	
TOTAL					1 643 058	1 610 430	1 373	8 033		8 % OBJECTIF	
Dont surfaces additionnelles					1 397 079						
Dont surfaces restructurées					213 351						

Projets de développement mis en équivalence ⁽¹⁾	Secteur	Pays	Ville	Type	GLA Total Complexe (m ²)	GLA Périmètre de consolidation U-R (m ²)	Coût à date ⁽²⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Investissement total estimé ⁽³⁾ Périmètre de consolidation U-R (€Mn)	Date d'ouverture prévue ⁽⁴⁾	Taux de rendement U-R (%) ⁽⁵⁾
Gropius	Centre Commercial	Allemagne	Berlin	Extension / Rénovation	471	471	7	18	S2 2019	
PROJETS ENGAGÉS					471	471	7	18		8 % OBJECTIF
Autres ⁽¹⁰⁾					104 672	52 336	5	171		
PROJETS CONTRÔLÉS					104 672	52 336	5	171		8 % OBJECTIF
TOTAL – PROJETS MIS EN ÉQUIVALENCE					105 143	52 807	12	189		8 % OBJECTIF

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

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

(3) Hors frais de financement et coûts internes capitalisés. Les montants sont actualisés au 31 décembre 2016.

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

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

(6) Anciennement nommé Wrocław.

(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 49 273 m².

(9) Inclut désormais le projet Palma Springs. Inclut précédemment les projets Gaité Montparnasse.

(10) Sous accord de confidentialité.

2.3. Actif Net Réévalué au 31 décembre 2016

L'Actif Net Réévalué (ANR) EPRA triple net ⁽¹⁾ d'Unibail-Rodamco s'élève à 183,70 euros par action au 31 décembre 2016, soit une hausse de + 8,1 % (+ 13,80 euros) par rapport à 169,90 euros au 31 décembre 2015. Cette hausse de + 13,80 euros est la somme de : (i) une création de valeur de 27,75 euros par action égale à la somme des éléments suivants : (a) la mise à juste valeur des actifs et les plus-values de cessions pour 17,78 euros par action, (b) la contribution de 11,24 euros par action du résultat net récurrent de l'exercice 2016, (c) l'effet relatif des titres donnant accès au capital de la société de 0,07 euro par action, (d) les écarts de changes et d'autres éléments pour - 1,31 euro par action, et (e) la variation des droits et impôts sur les plus-values latentes pour - 0,03 euro par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en 2016 pour - 9,70 euros par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour - 4,25 euros par action.

L'ANR de continuation ⁽²⁾ (droits inclus) par action, qui mesure la valeur du patrimoine dans une logique de poursuite de l'activité, s'élève à 201,50 euros au 31 décembre 2016, en hausse de + 7,9 % (+ 14,80 euros) par rapport à 186,70 euros au 31 décembre 2015.

L'ANR EPRA par action du Groupe est en hausse de + 9,4 % à 195,60 euros au 31 décembre 2016, par rapport à 178,80 euros au 31 décembre 2015.

2.3.1. Patrimoine du Groupe

Les volumes de transactions en immobilier commercial en Europe ⁽³⁾ ont atteint 224,9 milliards d'euros en 2016, soit une baisse de - 7 % par rapport à 2015, au cours de laquelle de nombreuses transactions de portefeuilles ont été réalisées. En excluant les volumes réalisés au Royaume-Uni, les volumes ont augmenté de + 8 %. Le secteur du commerce représente 25 % des volumes totaux, dont 41 % pour le seul segment des centres commerciaux.

La demande des investisseurs en immobilier commercial est restée élevée en Europe continentale pour tous les types d'actifs et segments de marché, en particulier pour les bureaux et centres commerciaux « prime » et « core », offrant des rendements sécurisés et attractifs dans un environnement de taux d'intérêt bas. Dans le secteur des centres commerciaux, contrairement aux volumes sur le marché britannique qui ont fortement diminué du fait du référendum sur le « Brexit », la demande pour les actifs de qualité en Europe a été importante. L'offre pour ce type d'actifs

reste faible, conduisant à une baisse des rendements attendus et des taux de capitalisation. Les processus de vente de grands centres commerciaux ont été très compétitifs, en raison de la faiblesse de l'offre et d'une forte demande des investisseurs, particulièrement en France, Espagne et République tchèque. Les experts immobiliers ont baissé les taux de capitalisation à travers l'Europe continentale, s'appuyant sur des transactions comparables et la performance opérationnelle des actifs, les baisses les plus significatives ayant été observées pour les grands centres commerciaux les plus attractifs et dominants.

Le portefeuille de commerces d'Unibail-Rodamco a vu sa valeur de marché augmenter de + 6,3 % ou + 1 625 millions d'euros à périmètre constant en 2016. Cette croissance s'explique par la compression des taux (+ 3,8 %) et par la progression des revenus locatifs (+ 2,5 %). Les centres attirant six millions ou plus de visites par an, qui représentent 97 % de la valeur ⁽⁴⁾ des centres commerciaux du Groupe, ont vu leur valeur croître de + 6,5 % à périmètre constant. La valeur des centres commerciaux attirant 10 millions ou plus de visites a augmenté de + 7,9 % à périmètre constant. Le portefeuille de centres espagnols du Groupe est celui dont la valeur a le plus augmenté en 2016 avec une croissance de + 12,5 % à périmètre constant, dont + 9,7 % s'explique par la compression des taux soutenue par des transactions comparables dans ce pays. Les valeurs des portefeuilles en Europe centrale et Allemagne ont respectivement augmenté de + 8,7 % et + 7,9 % à périmètre constant.

La valeur du portefeuille de bureaux d'Unibail-Rodamco a augmenté de + 7,9 % à périmètre constant en raison de la compression des taux pour + 7,3 %, soutenue par les transactions comparables observées dans Paris QCA et La Défense. La valeur du portefeuille bureaux du Groupe en région parisienne a augmenté de + 9,0 % à périmètre constant, dont + 8,6 % s'explique par un effet taux, en partie soutenu par les propres cessions du Groupe en 2016.

Le portefeuille de Congrès & Expositions a vu sa valeur croître de + 4,4 % à périmètre constant, en raison d'une compression des taux d'actualisation retenus par les experts immobiliers et de l'avancée du projet de développement de la Porte de Versailles, dont le risque ainsi intégré par les experts s'est réduit.

La valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, a atteint 40 495 millions d'euros au 31 décembre 2016, à comparer à 37 755 millions d'euros au 31 décembre 2015. À périmètre constant, la valeur des actifs, nette des investissements, progresse de 1 993 millions d'euros, soit une hausse de + 6,2 % par rapport au 31 décembre 2015.

(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 : JLL.

(4) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2016, incluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

Évaluation du patrimoine Unibail-Rodamco (Droits inclus) ⁽¹⁾	31/12/2016		Évolution à périmètre constant nette des investissements – Année 2016 ⁽²⁾		31/12/2015	
	M€	%	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	33 082	82 %	1 625	6,3 %	30 129	80 %
Bureaux	4 045	10 %	240	7,9 %	4 512	12 %
Congrès & Expositions	2 970	7 %	118	4,4 %	2 726	7 %
Services	397	1 %	10	2,7 %	387	1 %
TOTAL	40 495	100 %	1 993	6,2 %	37 755	100 %

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

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

L'évaluation du patrimoine intègre :

- les valeurs d'expertise/prix de revient de tous les immeubles du patrimoine (en cas d'intégration globale ou d'activité conjointe) ;
- la valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs mis en équivalence (principalement CentrO, Ring-Center, Gropius Passagen et Paunsdorf Centre en Allemagne, le complexe Zlote Tarasy en Pologne et une partie de Rosny 2 en France).

La valeur de marché des investissements d'Unibail-Rodamco dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence s'élève à 1 708 millions d'euros au 31 décembre 2016, comparé à 1 536 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 400 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan du Groupe au 31 décembre 2016.

(2) Le périmètre constant au 31 décembre 2016 ne prend pas en compte les écarts de change, les projets en construction, les actifs comptabilisés par mise en équivalence ainsi que les principales variations de périmètre durant l'année 2016 (incluant les acquisitions, cessions, et livraisons de nouveaux projets), soit principalement :

- acquisitions de lots aux Quatre Temps, Forum des Halles, Leidsenhage pour le projet Mall of The Netherlands ;
- acquisition d'un actif de bureau : Le Blériot à Rueil-Malmaison ;
- cession de centres commerciaux : Europark, Plaisir et Sant Cugat ;
- cession d'actifs bureaux : 2-8 Ancelle, Würzburg, 70-80 Wilson, Nouvel Air, So Ouest et Zoetelaarpassage à Almere ;
- impact du changement de méthode de consolidation de Benidorm en 2016 (d'actif comptabilisé par mise en équivalence à intégration globale).

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	48 %
JLL	France / Allemagne / Pays nordiques / Espagne / Autriche	41 %
PwC	France / Allemagne	8 %
Au prix de revient ou sous promesse		3 %
		100 %

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

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

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

Aucun des experts n'a perçu du Groupe des honoraires représentant plus de 10 % de 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 m² et les valeurs constatées sur des transactions du marché.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs (notamment les états locatifs confidentiels des actifs, comprenant les données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers), les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et nombre de visites, par exemple) et les prévisions de cash-flows établies par le Groupe à travers les business plans annuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs, et appliquent des facteurs de risque, soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, 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).

L'augmentation des droits de mutation en région parisienne, applicable à partir du 1^{er} janvier 2016, a été prise en compte par les experts immobiliers dans les expertises du 31 décembre 2016. L'impact négatif cumulé s'élève à - 54 millions d'euros sur la valeur de marché des actifs concernés.

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

Au 31 décembre 2016, 97 % du patrimoine d'Unibail-Rodamco est valorisé par des experts immobiliers indépendants.

Les Immeubles de Placement en Construction (IPUC), dont la juste valeur peut être déterminée de manière fiable, doivent être comptabilisés à leur juste valeur. Ils ont donc été évalués par les experts indépendants.

Les IPUC sont mis à la juste valeur dès lors que la direction considère qu'une part substantielle des incertitudes du projet a été éliminée et que la juste valeur peut être établie avec fiabilité.

Le Groupe utilise une méthodologie homogène pour déterminer le niveau de risque résiduel, en se concentrant notamment sur les incertitudes qui concernent la construction et la commercialisation.

Les IPUC ont été évalués par la méthode la plus appropriée selon les experts, soit la méthode des flux de trésorerie actualisés, soit la méthode par le rendement (en accord avec les standards « RICS » et « IVSC » ⁽¹⁾). Dans certains cas, les deux méthodes ont été combinées pour valider et confronter les paramètres clés des évaluations.

Le projet d'extension et de rénovation de Glòries continue d'être pris en compte par les experts dans l'expertise de l'actif.

Les projets d'extension et de rénovation de Parly 2, Carré Sénart et Centrum Chodov ainsi que le projet Wroclavia et le projet de rénovation d'Issy Guynemer sont désormais valorisés à la juste valeur à compter du 31 décembre 2016.

La liste des méthodes de valorisation des projets de développement est disponible dans la partie « Projets de développement au 31 décembre 2016 » de ce document.

Le reste du patrimoine (3 %) est valorisé comme suit au 31 décembre 2016 :

- ◆ au prix de revient pour les IPUC pour lesquels une juste valeur fiable n'a pas pu être déterminée. Ces immeubles incluent les actifs en construction : les projets de bureaux Trinity à La Défense et Versailles Chantiers, Mall of The Netherlands ainsi que les projets de développement « exclusifs » et « contrôlés » (tels que définis dans la partie « Projets de développement ») ;
- ◆ au prix d'acquisition pour les actifs non expertisés et acquis au cours du second semestre de l'année 2016.

2.3.1.1. Centres Commerciaux

La valeur du patrimoine immobilier du Pôle Centres Commerciaux d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif. Cette approche ne prend pas en compte la « valeur de portefeuille », qui correspond à la détention par un même groupe de grands actifs uniques, même si elle représente un intérêt pour les actionnaires.

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

Évolution du patrimoine

La valeur des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco s'est élevée à 33 082 millions d'euros au 31 décembre 2016 (droits de mutation et frais inclus), contre 30 129 millions d'euros au 31 décembre 2015.

ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	30 129
Évolution à périmètre constant	1 625
Réévaluation du périmètre non constant	333 ⁽¹⁾
Revalorisation de parts	174 ⁽²⁾
Investissement/Acquisitions	1 081 ⁽³⁾
Cessions	- 74 ⁽⁴⁾
Effet de change	- 186 ⁽⁵⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2016 (M€)	33 082

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

- (1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent notamment les IPUC valorisés au coût de construction ou à la juste valeur, incluant par exemple les projets d'extension et de rénovation de Parly 2, Carré Sénart, Glòries et de Centrum Chodov, ainsi que le nouveau projet de développement Wroclavia.
- (2) La revalorisation des parts dans les actifs comptabilisés par mise en équivalence.
- (3) Inclut l'impact du changement de méthode de consolidation de Benidorm au 31 décembre 2016 (d'actif comptabilisé par mise en équivalence à intégration globale).
- (4) Sur la base des valeurs d'expertise au 31 décembre 2015.
- (5) Impact de change de - 186 millions d'euros lié principalement à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

Sur la base de la valeur du patrimoine hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs du pôle commerces s'établit à 4,4 % au 31 décembre 2016 (4,6 % au 31 décembre 2015).

Patrimoine de Centres Commerciaux par région – 31/12/2016	Valeur droits inclus (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2016	Taux de rendement ⁽¹⁾ 31/12/2015
France ⁽²⁾	14 807	14 250	4,1 %	4,3 %
Europe centrale ⁽³⁾	4 385	4 347	4,9 %	5,2 %
Pays nordiques	3 490	3 412	4,4 %	4,6 %
Espagne	3 556	3 483	4,8 %	5,1 %
Allemagne	2 908	2 790	4,5 %	4,8 %
Autriche	2 356	2 344	4,3 %	4,5 %
Pays-Bas	1 579	1 500	5,0 %	5,0 %
TOTAL ⁽⁴⁾	33 082	32 126	4,4 %	4,6 %

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

- (1) Loyer contractuel annualisé (incluant l'indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation du patrimoine en valeur, hors droits et frais estimés. Les centres commerciaux en développement ou comptabilisés par mise en équivalence ne sont pas inclus dans le calcul.
- (2) L'ajout des droits d'entrée aux loyers nets augmenterait le taux de rendement de la France à 4,2 % au 31 décembre 2016.
- (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.

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

Valorisation du patrimoine de Centres Commerciaux (droits inclus)	31/12/2016		31/12/2015	
	M€	%	M€	%
France	14 807	45 %	13 661	45 %
Europe centrale	4 385	13 %	3 691	12 %
Pays nordiques	3 490	11 %	3 338	11 %
Espagne	3 556	11 %	3 090	10 %
Allemagne	2 908	9 %	2 681	9 %
Autriche	2 356	7 %	2 147	7 %
Pays-Bas	1 579	5 %	1 521	5 %
TOTAL ⁽¹⁾	33 082	100 %	30 129	100 %

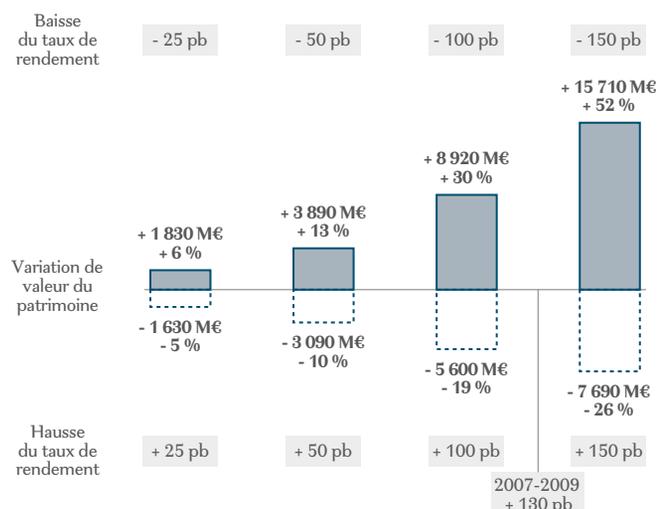
Des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis.

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

Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement, qui représentent le principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 1 630 millions d'euros (ou - 5,4 %) la valeur du patrimoine de centres commerciaux (hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

SENSIBILITÉ AUX VARIATIONS DU TAUX DE RENDEMENT



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 1 625 millions d'euros (soit + 6,3 %) à fin décembre 2016. Cette hausse s'explique principalement par la hausse des loyers (+ 2,5 %) et la compression des taux (+ 3,8 %).

Centres Commerciaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
Année 2016				
France	518	4,4 %	1,7 %	2,8 %
Europe centrale	260	8,7 %	4,6 %	4,2 %
Pays nordiques	230	6,9 %	3,7 %	3,2 %
Espagne	318	12,5 %	2,8 %	9,7 %
Allemagne	156	7,9 %	1,8 %	6,1 %
Autriche	142	6,6 %	4,0 %	2,6 %
Pays-Bas	0	0,0 %	- 1,4 %	1,4 %
TOTAL	1 625	6,3 %	2,5 %	3,8 %

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

(1) Évolution à périmètre constant nette des investissements entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

Les évolutions de valeur à périmètre constant 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 visitorat ⁽¹⁾	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
Année 2016				
6 M de visites et plus par an	1 622	6,5 %	2,6 %	3,8 %
Moins de 6 M de visites par an	3	0,4 %	- 0,9 %	1,3 %
TOTAL	1 625	6,3 %	2,5 %	3,8 %

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

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2015 et le 31 décembre 2016, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

À périmètre constant, la valeur des centres commerciaux attirant dix millions ou plus de visites par an a augmenté de + 7,9 % en décembre 2016 (+ 3,9 % d'effet loyers et + 4,0 % 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 + 42,9 % de la valeur ⁽¹⁾ par m², qui se situe à 8 719 euros au 31 décembre 2016, à comparer à 6 102 euros au 31 décembre 2011. À périmètre constant ⁽²⁾, la réévaluation est de + 34,7 %, dont + 19,1 % d'effet loyer et + 15,6 % d'effet de compression des taux.

2.3.1.2. Bureaux

Évolution du patrimoine

En raison principalement de la cession de quatre actifs de bureaux, la valeur du portefeuille de bureaux du Groupe a diminué de 467 millions d'euros en 2016, de 4 512 millions d'euros au 31 décembre 2015 à 4 045 millions d'euros au 31 décembre 2016, droits de mutation et frais inclus. L'impact des cessions a été en partie compensé par la réévaluation provenant de la compression des taux et d'un effet loyer positif.

ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	4 512
Évolution à périmètre constant	240
Réévaluation du périmètre non constant	40 ⁽¹⁾
Revalorisation de parts	8 ⁽²⁾
Investissement/Acquisitions	105
Cessions	- 846 ⁽³⁾
Effet de change	- 13 ⁽⁴⁾
ÉVALUATION AU 31/12/2016 (M€)	4 045

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

(1) Les actifs du « périmètre non constant » incluent : les IPUC ou actifs livrés en 2016, valorisés au coût de construction ou à la juste valeur comme Issy Guynemer pour lequel le projet est en cours, ou Les Villages 3 et 4 dont la livraison a eu lieu en 2016.

(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 2015.

(4) Impact de change - 13 millions d'euros lié à l'exposition dans les Pays nordiques, avant prise en compte des emprunts en devises et des couvertures de change.

La répartition géographique du patrimoine de bureaux en valeur est la suivante :

Évaluation du patrimoine de Bureaux (droits inclus)	31/12/2016		31/12/2015	
	M€	%	M€	%
France	3 614	89 %	4 044	90 %
Pays nordiques	190	5 %	209	5 %
Europe centrale	153	4 %	137	3 %
Allemagne	35	1 %	54	1 %
Autriche	39	1 %	40	1 %
Pays-Bas	14	0 %	27	1 %
TOTAL	4 045	100 %	4 512	100 %

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

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de bureaux au 31 décembre 2016 s'est contracté de 15 points de base à 5,8 %.

(1) Valeur des actifs commerces par m² 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 2016 (i.e., périmètre comparable différent de l'année 2016).

Évaluation du patrimoine de Bureaux pour les surfaces louées – 31/12/2016	Valeur droits inclus ⁽¹⁾⁽²⁾ (M€)	Valeur hors droits estimés ⁽²⁾ (M€)	Taux de rendement ⁽³⁾ 31/12/2016	Taux de rendement ⁽³⁾ 31/12/2015
France	2 801	2 716	5,7 %	5,9 %
Pays nordiques	168	163	7,5 %	7,0 %
Europe centrale ⁽²⁾	145	145	8,5 %	8,6 %
Allemagne	33	32	5,5 %	5,9 %
Autriche	36	35	6,7 %	6,7 %
Pays-Bas	3	3	17,3 %	8,1 %
TOTAL	3 185	3 094	5,8 %	6,0 %

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

(1) Valorisation au 31 décembre 2016 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 (y compris indexation la plus récente) net des charges, 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.

Sensibilité

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement bureaux, qui représentent le principal indicateur des modèles d'évaluation, ferait diminuer de - 168 millions d'euros (ou - 4,9 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

Analyse à périmètre constant

La valeur des actifs de bureaux d'Unibail-Rodamco, droits et frais de mutation inclus, retraitée de l'impact des travaux, frais financiers et honoraires immobilisés, augmente de + 240 millions d'euros en 2016 (soit + 7,9 %) à périmètre constant, dont + 0,6 % d'effet loyer et + 7,3 % de compression des taux.

Bureaux – Évolution à périmètre constant ⁽¹⁾ Année 2016	Évolution (M€)	Évolution (%)	Évolution – Effet loyers	Évolution – Effet taux ⁽²⁾
France	249	9,0 %	0,5 %	8,6 %
Pays nordiques	- 5	- 2,6 %	2,4 %	- 5,0 %
Europe centrale	0	2,4 %	1,4 %	1,0 %
Allemagne	- 1	- 3,1 %	2,3 %	- 5,4 %
Autriche	- 2	- 5,0 %	- 1,2 %	- 3,8 %
Pays-Bas	- 1	- 10,2 %	- 1,5 %	- 8,7 %
TOTAL	240	7,9 %	0,6 %	7,3 %

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

(1) Évolution à périmètre constant, nette des investissements, entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2015, hors variation des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

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

Portefeuille 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 – 31/12/2015	Valorisation (droits inclus)	
	M€	%
La Défense	1 979	55 %
Levallois-Issy	674	19 %
Paris QCA & autres	960	27 %
TOTAL	3 614	100 %

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

Pour les **surfaces louées** et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement du pôle Bureaux pour la France au 31 décembre 2016 s'établit à 5,7 %, soit une baisse de 21 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

Évaluation du patrimoine de Bureaux France pour les surfaces louées – 31/12/2016	Valeur droits inclus ⁽¹⁾ (M€)	Valeur hors droits estimés (M€)	Taux de rendement ⁽²⁾ 31/12/2016	Prix €/m ² moyen ⁽³⁾
La Défense	1 626	1 569	6,4 %	7 445
Levallois-Issy	467	458	4,9 %	8 977
Paris QCA et autres	708	688	4,2 %	13 127
TOTAL	2 801	2 716	5,7 %	8 416

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

- (1) Valorisation au 31 décembre 2016 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 (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. Exclut l'immeuble 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco).
- (3) Prix moyen (hors droits de mutation et frais estimés) au m² pour les surfaces occupées sur la base de la répartition de valeur établie par l'expert entre occupé et vacant. Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise. Pour les places de parking, le prix moyen a été retraité sur la base de 30 000 euros par place pour Paris QCA et Levallois-Issy, 15 000 euros pour les autres secteurs. Exclut l'immeuble 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco).

2.3.1.3. Congrès & Expositions

La valeur du patrimoine immobilier Congrès & Expositions d'Unibail-Rodamco est égale à la somme des évaluations individuelles de chaque actif.

Méthodologie utilisée par les experts

La méthodologie de valorisation retenue par PwC pour les sites de Congrès & Expositions est essentiellement fondée sur

l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession ou du bail à construction (net des montants décaissés dans le cadre de la concession ou du bail à construction) lorsqu'ils existent, ou sur dix ans dans les autres cas, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année.

Pour les hôtels Pullman Montparnasse, CNIT Hilton et Novotel Confluence, la méthode d'actualisation des flux futurs a été retenue au 31 décembre 2016.

Évolution du patrimoine

La valeur du patrimoine de Congrès & Expositions (y compris hôtels), droits de mutation et frais inclus, s'établit à 2 970 millions d'euros ⁽¹⁾ au 31 décembre 2016 :

ÉVALUATION AU 31/12/2015 (M€)	2 726 ⁽¹⁾
Évolution à périmètre constant	118
Réévaluation du périmètre non constant	- 33
Investissements/Acquisitions	159
ÉVALUATION AU 31/12/2016 (M€)	2 970 ⁽²⁾

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

- (1) Composé de 2 439 millions d'euros pour Viparis (incluant la valeur des parts dans le Palais des Sports) et de 287 millions d'euros pour les hôtels (dont le projet d'hôtel de la Porte de Versailles).
- (2) 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 le projet d'hôtel de la Porte de Versailles).

À périmètre constant, nette des investissements, la valeur des sites de Congrès & Expositions et des hôtels augmente de + 118 millions d'euros (+ 4,4 %) par rapport à fin 2015. La valeur des actifs hôteliers a été affectée par la baisse des taux d'occupation à la suite des attaques terroristes à Paris et Nice.

Évolution du patrimoine de Congrès & Expositions nette des investissements	Année 2016	
	M€	%
Viparis et autres ⁽¹⁾	156	6,4 %
Hôtels	- 39	- 15,4 %
TOTAL	118	4,4 %

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

- (1) « Viparis et autres » regroupe tous les sites de Congrès & Expositions du Groupe.

Ces valorisations font ressortir un taux de rendement moyen (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) des actifs consolidés de Viparis de 5,4 % au 31 décembre 2016, en baisse de 96 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

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

2.3.1.4. 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.

2.3.1.5. Données en part du Groupe du patrimoine

Les données ci-dessus sont calculées sur le périmètre de consolidation comptable. Le tableau ci-dessous recense ces mêmes données en part du Groupe (valeurs droits inclus) :

Évaluation du patrimoine – 31/12/2016	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	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 %
TOTAL	40 495	100 %	34 824	100 %

Évaluation du patrimoine – 31/12/2015	Périmètre de consolidation		Part du Groupe	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	30 129	80 %	26 240	80 %
Bureaux	4 512	12 %	4 480	14 %
Congrès & Expositions	2 726	7 %	1 592	5 %
Services	387	1 %	312	1 %
TOTAL	37 755	100 %	32 624	100 %

Évolution à périmètre constant – Année 2016	M€		%	
	M€	%	M€	%
Centres Commerciaux	1 625	6,3 %	1 413	6,2 %
Bureaux	240	7,9 %	240	8,0 %
Congrès & Expositions	118	4,4 %	36	2,3 %
Services	10	2,7 %	6	2,0 %
TOTAL	1 993	6,2 %	1 695	6,1 %

Évolution à périmètre constant – Année 2016 – Effet loyer/Effet taux	Effet loyer %		Effet taux %	
	Effet loyer %	Effet taux %	Effet loyer %	Effet taux %
Centres Commerciaux	2,5 %	3,8 %	2,3 %	3,9 %
Bureaux	0,6 %	7,3 %	0,6 %	7,4 %

Taux de rendement	31/12/2016		31/12/2015	
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015
Centres Commerciaux ⁽¹⁾	4,4 %	4,6 %	4,4 %	4,6 %
Bureaux – surfaces louées ⁽²⁾	5,8 %	6,0 %	5,9 %	6,0 %

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

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

(2) Loyer contractuel annualisé (y compris indexation la plus récente) net des charges, divisé par l'évaluation des actifs loués, hors droits et frais estimés. En Europe centrale, les bureaux de Zlote Tarasy (Lumen et Skylight), comptabilisés par mise en équivalence, et l'immeuble de bureaux 7 Adenauer (occupé par Unibail-Rodamco) ne sont pas inclus dans le calcul.

2.3.1.6. Paramètre de valorisation additionnel – IFRS 13

Unibail-Rodamco se conforme à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur » et à la recommandation ⁽¹⁾ sur l'IFRS 13 établie par l'EPRA, l'organe représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que

les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, Unibail-Rodamco a considéré la classification en niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco.

En plus des informations fournies ci-dessus, les tableaux suivants présentent un certain nombre d'éléments quantitatifs utilisés pour évaluer la juste valeur des actifs du Groupe.

Centres commerciaux

Les centres commerciaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et/ou la méthode par le rendement.

Centres Commerciaux – 31/12/2016		Taux de rendement	Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	7,5 %	853	13,0 %	9,5 %	10,4 %
	Min	3,5 %	110	5,3 %	3,7 %	1,3 %
	Moy. pondérée	4,1 %	491	5,8 %	4,2 %	4,1 %
Europe centrale	Max	6,6 %	554	7,9 %	7,5 %	2,8 %
	Min	4,7 %	188	6,5 %	4,7 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,9 %	389	6,8 %	5,1 %	2,6 %
Pays nordiques	Max	12,1 %	513	9,5 %	8,3 %	4,3 %
	Min	3,9 %	100	6,5 %	4,1 %	1,1 %
	Moy. pondérée	4,4 %	356	7,0 %	4,4 %	3,5 %
Espagne	Max	7,8 %	785	11,0 %	7,8 %	4,1 %
	Min	4,0 %	95	7,2 %	4,2 %	1,6 %
	Moy. pondérée	4,8 %	288	7,8 %	4,8 %	3,3 %
Allemagne	Max	7,2 %	453	8,0 %	6,6 %	4,7 %
	Min	4,0 %	244	6,2 %	4,0 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,5 %	303	6,5 %	4,6 %	3,4 %
Autriche	Max	4,4 %	382	6,2 %	4,1 %	3,0 %
	Min	4,1 %	359	6,2 %	4,1 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,3 %	370	6,2 %	4,1 %	2,8 %
Pays-Bas	Max	9,3 %	404	8,8 %	8,9 %	5,5 %
	Min	4,5 %	113	5,8 %	4,2 %	n.s
	Moy. pondérée	5,0 %	247	6,2 %	4,9 %	3,4 %

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 m².

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

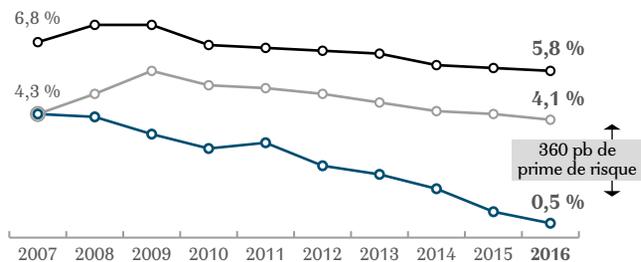
(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 6 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

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 (voir graphiques ci-dessous), l'écart depuis 2007 entre les taux d'actualisation qu'ils utilisent en France et en Espagne et les taux de rendement des obligations d'État dans ces mêmes pays s'est

accru significativement. Ce phénomène, et l'estimation qu'ils font chaque année des taux de capitalisation pour les actifs du Groupe, ont entraîné un écartement croissant des taux rendement des actifs d'Unibail-Rodamco par rapport à ceux des obligations d'État de ces deux pays.

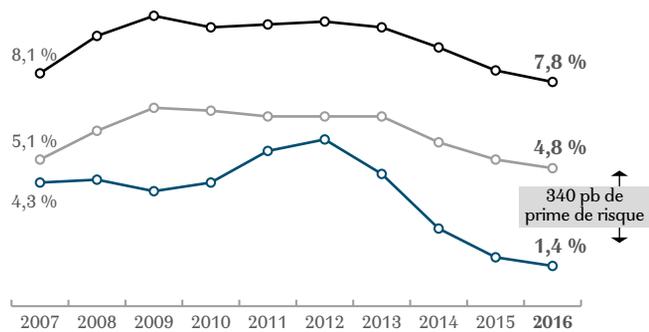
(1) EPRA position paper concernant l'IFRS 13 – « Fair value measurement and illustrative disclosures », février 2013.

FRANCE



- Taux d'actualisation des experts (moyenne pondérée).
- Taux de rendement net initial des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco (moyenne pondérée).
- Rendement des obligations d'état françaises à 10 ans (moyenne sur un an).

ESPAGNE



- Taux d'actualisation des experts (moyenne pondérée).
- Taux de rendement net initial des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco (moyenne pondérée).
- Rendement des obligations d'état espagnoles à 10 ans (moyenne sur un an).

Bureaux

Les bureaux sont valorisés par la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement.

Bureaux – 31/12/2016		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer ⁽¹⁾ (€/m ²)	Taux d'actualisation ⁽²⁾	Taux de capitalisation ⁽³⁾	TCAM des loyers nets ⁽⁴⁾
France	Max	11,2 %	536	9,5 %	8,2 %	15,3 %
	Min	3,9 %	105	5,0 %	3,8 %	- 4,1 %
	Moy. pondérée	5,7 %	439	5,8 %	4,8 %	3,6 %
Pays nordiques	Max	10,7 %	218	9,4 %	7,8 %	3,0 %
	Min	6,2 %	104	7,1 %	5,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	7,5 %	183	7,8 %	6,4 %	2,6 %
Pays-Bas	Max	18,3 %	48	13,8 %	9,8 %	11,2 %
	Min	n.s	n.s	6,3 %	4,6 %	n.s
	Moy. pondérée	17,3 %	40	9,7 %	7,0 %	11,0 %
Allemagne	Max	7,9 %	152	8,4 %	7,5 %	12,2 %
	Min	4,8 %	48	6,5 %	4,5 %	1,7 %
	Moy. pondérée	5,5 %	114	6,8 %	4,9 %	2,8 %
Autriche	Max	6,8 %	130	7,6 %	7,0 %	5,0 %
	Min	6,6 %	118	7,5 %	6,5 %	2,0 %
	Moy. pondérée	6,7 %	124	7,6 %	6,8 %	3,7 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. La région Europe centrale ne contient qu'un actif (hormis la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy, Lumen et Skylight) et n'est donc pas présentée. Les immeubles vacants, 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 m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

2.3.2. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA Triple Net

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net est déterminé en ajoutant aux capitaux propres (part des propriétaires de la société-mère) figurant dans l'état de situation financière consolidée (en normes IFRS) les éléments figurant dans les rubriques ci-dessous.

2.3.2.1. Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2016, les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) s'élèvent à 17 465,3 millions d'euros.

Les capitaux propres consolidés (part des propriétaires de la société-mère) intègrent un résultat net récurrent de 1 114,2 millions d'euros ainsi que 1 294,8 millions d'euros de mise à juste valeur des actifs immobiliers et des instruments financiers ainsi que les plus-values de cessions réalisées.

2.3.2.2. Titres donnant accès au capital

La dilution potentielle venant des titres donnant accès au capital a été calculée quand de tels instruments étaient « dans la monnaie » et remplissaient les conditions de performance au 31 décembre 2016.

La composante dette des ORA ⁽¹⁾, reconnue en comptabilité, est ajoutée aux capitaux propres pour le calcul de l'ANR. Corrélativement, la totalité des ORA est assimilée à des actions.

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES ⁽²⁾ sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco, leur impact étant ainsi pris en compte dans les capitaux propres consolidés.

Les ORNANES émises en 2012 et non rachetées étaient « dans la monnaie » au 31 décembre 2016. Par conséquent, leur mise à la juste valeur a donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR pour un montant de 2 millions d'euros, et l'effet dilutif correspondant (+ 6 564 actions) a également été pris en compte dans le calcul du nombre d'actions totalement dilué au 31 décembre 2016 (et ce pour la part correspondant à la surperformance de l'ORNANE, son montant nominal étant considéré comme de la dette).

Les ORNANES émises en 2014 et 2015 n'ont pas donné lieu à retraitement dans le calcul de l'ANR au 31 décembre 2016 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 2016 (« dans la monnaie ») et pour lesquels les conditions de performances étaient remplies, aurait pour effet d'accroître le nombre d'actions de + 1 127 974, moyennant un apport en capitaux propres de 191 millions d'euros.

Le nombre d'actions totalement dilué pris en compte dans le calcul de l'ANR triple net au 31 décembre 2016 s'établit à 100 535 706 actions.

2.3.2.3. Plus-values latentes sur les actifs incorporels

Les évaluations des sociétés de services immobiliers, de l'actif d'exploitation (7 Adenauer, Paris 16) et des fonds de commerce de Paris Porte de Versailles, Paris Nord Villepinte, Palais des Congrès de Paris et des Palais des Congrès de Versailles et d'Issy-les-Moulineaux font apparaître une plus-value latente globale de 345 millions d'euros, montant pris en compte pour le calcul de l'ANR EPRA triple net.

2.3.2.4. Retraitement des impôts sur les plus-values

Dans l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2016, 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 (1 676 millions d'euros) sont réintégrés. Les goodwill comptabilisés au bilan consolidé qui sont représentatifs d'impôts différés sont en conséquence extournés pour un montant de 264 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 792 millions d'euros.

2.3.2.5. Valeur de marché de la dette et des instruments financiers dérivés

En application des normes IFRS, les instruments financiers dérivés et les ORNANES sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'état de situation financière consolidée d'Unibail-Rodamco.

L'effet de la mise à juste valeur (253 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 - 655 millions d'euros qui est pris en compte dans le calcul de l'ANR EPRA triple net.

(1) Obligations Remboursables en Actions.

(2) Obligations à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ORNANE) – cf. note sur les Ressources Financières.

2.3.2.6. Retraitement des droits et frais de mutation

Les droits et frais de mutation sont estimés après prise en compte du mode de cession permettant de minimiser ces droits : la cession de l'actif ou de la société, dès lors que ce mode de cession apparaît réalisable, en fonction notamment de la valeur nette comptable des actifs. Cette estimation est faite au cas par cas pour chacun des actifs, selon la fiscalité locale.

Au 31 décembre 2016, 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 505 millions d'euros.

2.3.2.7. Calcul de l'Actif Net Réévalué EPRA triple net (EPRA NNAV)

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net d'Unibail-Rodamco ressort à 18 472 millions d'euros au 31 décembre 2016, soit 183,70 euros par action (totalelement dilué).

L'Actif Net Réévalué EPRA triple net par action est en hausse de + 5,3 % (+ 9,30 euros) par rapport au 30 juin 2016 et de + 8,1 % (+ 13,80 euros) par rapport au 31 décembre 2015.

La hausse de + 13,80 euros est la somme de : (i) une création de valeur de 27,75 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2016 pour - 9,70 euros par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour - 4,25 euros par action.

2.3.3. Calcul de l'Actif Net Réévalué de continuation

Afin de calculer un Actif Net Réévalué de continuation, l'impôt effectif sur les plus-values latentes et les droits de mutation et frais estimés sont ajoutés à l'ANR EPRA triple net. 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 201,50 euros par action au 31 décembre 2016, en hausse de + 14,80 euros (+ 7,9 %) par rapport au 31 décembre 2015.

Cette hausse est la somme de : (i) une création de valeur de 28,75 euros par action ; (ii) l'impact du paiement du dividende en mars et juillet 2016 pour - 9,70 euros par action ; et (iii) l'impact négatif de la mise à juste valeur des dettes et instruments financiers pour - 4,25 euros par action.

Les tableaux suivants présentent le calcul de l'ANR triple net conformément aux recommandations de l'EPRA, ainsi que le passage de l'ANR du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2016.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco Présentation conforme aux recommandations EPRA (Tous les montants en part du Groupe et en M€)	31/12/2015		30/06/2016		31/12/2016	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
Nombre d'actions totalement dilué		99 484 430		99 393 351		100 535 706
ANR selon les états financiers	16 042		16 417		17 465	
Créance des actionnaires	0		483		0	
ORA et ORNANE	2		2		2	
Effet potentiel de l'exercice des stock-options	107		11		191	
ANR dilué	16 151		16 913		17 658	
<i>Plus</i>						
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	340		349		345	
<i>Réintégré / déduit du bilan consolidé</i>						
Valeur de marché des instruments financiers	182		349		253	
Impôts différés au bilan	1 377		1 439		1 676	
Goodwill lié aux impôts différés	- 267		- 266		- 264	
ANR EPRA	17 783	178,80 €	18 785	189,00 €	19 667	195,60 €
Valeur de marché des instruments financiers	- 182		- 349		- 253	
Valeur de marché de la dette à taux fixe	- 469		- 892		- 655	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	- 670		- 688		- 792	
Estimation des droits de mutation et frais	442		484		505	
ANR EPRA TRIPLE NET	16 903	169,90 €	17 338	174,40 €	18 472	183,70 €
% de variation sur 6 mois		5,1 %		2,6 %		5,3 %
% de variation sur 1 an		12,4 %		7,9 %		8,1 %

L'ANR de continuation est égal à l'Actif Net Réévalué triple net par action, selon l'EPRA, après réintégration des droits de mutation et de la fiscalité latente. Il correspond aux capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille du Groupe en prenant en compte sa structure financière actuelle – basé sur un nombre totalement dilué d'actions.

Détermination de l'ANR d'Unibail-Rodamco ANR de continuation <i>(Tous les montants en part du Groupe et en M€)</i>	31/12/2015		30/06/2016		31/12/2016	
	M€	€/action	M€	€/action	M€	€/action
ANR EPRA triple net	16 903		17 338		18 472	
Impôt effectif sur les plus-values latentes	670		688		792	
Droits de mutation et frais estimés	1 000		1 035		998	
ANR DE CONTINUATION TOTALEMENT DILUÉ	18 573	186,70 €	19 062	191,80 €	20 263	201,50 €
% de variation sur 6 mois		5,2 %		2,7 %		5,1 %
% de variation sur 1 an		12,3 %		8,1 %		7,9 %

Le passage de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation du 31 décembre 2015 au 31 décembre 2016 est présenté dans le tableau ci-dessous (des écarts dans les sommes peuvent exister du fait des arrondis) :

Passage du 31/12/2015 au 31/12/2016 de l'ANR EPRA triple net et de l'ANR de continuation	ANREPR triple net	ANR de continuation
AU 31/12/2015, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	169,90 €	186,70 €
Réévaluation des actifs immobiliers ⁽¹⁾	16,91	16,91
Centres Commerciaux		14,64
Bureaux		2,30
Congrès & Expositions		-0,03
Réévaluation des actifs incorporels et d'exploitation	-0,07	-0,07
Plus-values de cessions	0,94	0,94
Résultat Net Récurrent	11,24	11,24
Dividende	-9,70	-9,70
Valeur de marché de la dette et instruments financiers	-4,25	-4,25
Variation de retraitement des droits et impôts	-0,03	1,17
Effet dilutif des actions émises ou potentielles	0,07	-0,12
Autres variations (y compris écarts de change)	-1,31	-1,32
AU 31/12/2016, PAR ACTION (TOTALEMENT DILUÉ)	183,70 €	201,50 €

(1) La réévaluation des actifs immobiliers à périmètre constant est de 14,11 euros par action, dont 4,40 euros dus à l'effet loyers et 9,71 euros dus à l'effet taux.

2.4. Ressources financières

En 2016, les marchés financiers ont été fortement impactés par des événements politiques majeurs (Brexit, élections présidentielles américaines et référendum en Italie) ainsi que par l'anticipation des décisions des banques centrales. Le marché obligataire est cependant resté attractif grâce au soutien de la BCE, malgré une volatilité accrue, notamment au second semestre, en raison de l'augmentation des taux d'intérêt US ainsi que des rumeurs de « tapering » de la BCE.

Dans ce contexte, Unibail-Rodamco a levé 3 686 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 :

- ◆ le ratio de couverture des intérêts par l'EBE s'est amélioré à 5,9x (contre 4,6x en 2015) ;
- ◆ le ratio d'endettement (LTV) a diminué à 33 % (contre 35 % au 31 décembre 2015).

Le coût moyen de la dette pour 2016 atteint un plus bas historique de 1,6 % (contre 2,2 % en 2015).

2.4.1. Structure de l'endettement au 31 décembre 2016

La dette financière nominale consolidée d'Unibail-Rodamco a atteint 13 819 millions d'euros ⁽¹⁾ au 31 décembre 2016, contre 13 600 millions d'euros à fin 2015.

La dette financière inclut 1 008 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, tandis qu'environ 99 % des ORNANEs émises en septembre 2012 ont été rachetées.

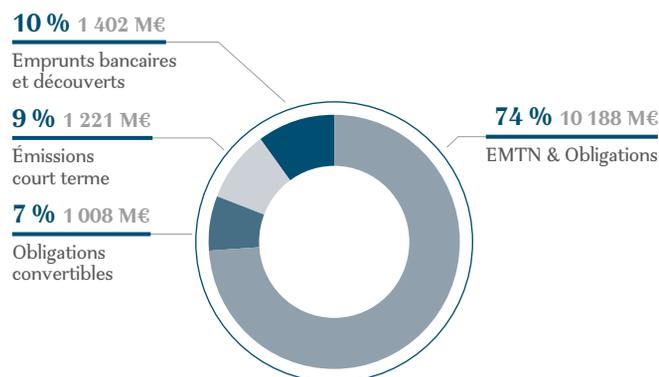
2.4.1.1. Répartition du portefeuille de dette

La dette financière nominale d'Unibail-Rodamco est constituée au 31 décembre 2016 de ⁽²⁾ :

- ◆ 1 008 millions d'euros d'obligations émises sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ 1 008 millions d'euros en ORNANE ;
- ◆ 1 221 millions d'euros d'émissions court terme en Billets de Trésorerie et BMTN ⁽³⁾ ;
- ◆ 1 402 millions d'euros de crédits et découverts bancaires dont 350 millions d'euros de prêts bancaires non sécurisés, 1 048 millions d'euros de prêts hypothécaires et 4 millions d'euros de découverts.

Aucun emprunt n'est soumis à des clauses de remboursement anticipé lié à un niveau de notation financière du Groupe ⁽⁴⁾.

Les sources de financement du Groupe sont diversifiées. La part des emprunts obligataires reste prépondérante.



2.4.1.2. Liquidité

En 2016, le Groupe 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 attractives tout en gérant activement son bilan. Le Groupe a ainsi réalisé les opérations suivantes :

- ◆ la première émission obligataire publique avec une maturité de 20 ans, soit la plus longue maturité jamais émise par une société foncière sur le marché public euro ;
- ◆ une nouvelle émission euro avec une maturité de 8 ans et le plus bas coupon jamais atteint par le Groupe ;
- ◆ l'émission de deux nouvelles obligations en euros sur des maturités de 10 et 11 ans ;
- ◆ l'émission d'une nouvelle obligation en SEK au plus bas coupon jamais atteint par Unibail-Rodamco sur ce marché ;
- ◆ deux rachats d'obligations existantes en avril et novembre 2016 pour un montant nominal total de 847 millions d'euros.

Au total, les financements à moyen et long terme réalisés au cours de l'année 2016 s'élevèrent à 3 686 millions d'euros et comprennent :

- ◆ la signature de 1 450 millions d'euros de prêts bancaires et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5,2 ans et une marge ⁽⁵⁾ de 30 points de base en moyenne. Ce montant inclut le refinancement d'un prêt hypothécaire en Pologne et d'un prêt bancaire en France pour un total de 400 millions d'euros.

Une partie de ces lignes (325 millions d'euros) a été signée avec de nouvelles banques permettant au Groupe de diversifier davantage ses sources de financement.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

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

(3) Les émissions à court terme sont couvertes par des lignes de crédit bancaires (voir 1.2).

(4) En dehors de situation exceptionnelle de changement de contrôle.

(5) Sur la base de la notation actuelle et des tirages existants.

En plus des 1 450 millions d'euros de dette bancaire mise en place, Unibail-Rodamco a étendu d'un an ses lignes de crédit bilatérales et syndiquées existantes pour un montant total de 2 325 millions d'euros ;

- ◆ quatre émissions obligataires publiques en mars, avril et novembre 2016 sous le programme EMTN pour 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 ;
- ◆ trois placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total équivalent de 236 millions d'euros :
 - ◆ un placement privé en SEK de 1 500 millions de couronnes suédoises pour une maturité de 5 ans swappé à taux variable et conservé en devise locale pour le refinancement d'un actif en Suède ;
 - ◆ 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.

Ces deux derniers placements ont été émis en dessous des niveaux secondaires du Groupe.

Au total, ces obligations ont été émises avec une marge moyenne de 74 points de base au-dessus du niveau du swap et une durée moyenne d'environ 12 ans.

Le Groupe a également effectué deux offres de rachat :

- ◆ en avril 2016, 282 millions d'euros comprenant huit obligations (dont sept ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) venant à échéance entre 2017 et 2023 avec des coupons entre 1,625 % et 3,875 % ;
- ◆ en novembre 2016, 565 millions d'euros comprenant six obligations (dont cinq ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) avec des maturités comprises entre 2017 et 2023 avec 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.

Le Groupe 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 sur la période de mise en œuvre de ce programme.

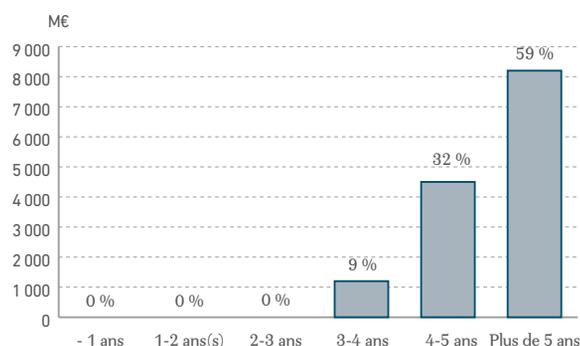
Le montant moyen de Billets de Trésorerie, USCP et BMTN levé en 2016 s'élève à 1 252 millions d'euros (contre 1 192 millions d'euros en moyenne en 2015) avec une maturité résiduelle allant

jusqu'à 17 mois. Les Billets de Trésorerie ont été émis en moyenne avec une marge de 8 points de base au-dessus de l'EONIA ⁽¹⁾.

Au 31 décembre 2016, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 995 millions d'euros. Les excédents de trésorerie s'établissent à 400 millions d'euros.

2.4.1.3. Dette par maturité

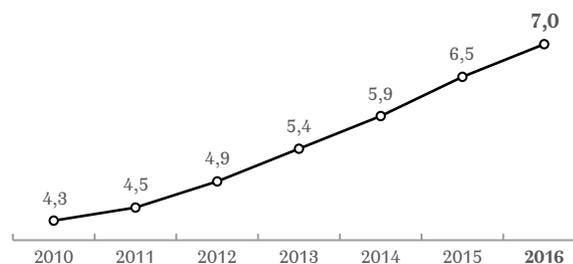
Le graphique ci-dessous présente l'endettement d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2016, après affectation des lignes de crédit bancaire non utilisées par maturité et selon leur durée de vie résiduelle.



Au 31 décembre 2016, l'intégralité de la dette a une maturité supérieure à 3 ans (après prise en compte des lignes de crédit non utilisées).

La durée moyenne de l'endettement du Groupe s'établit au 31 décembre 2016, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 7,0 années (contre 6,5 années au 31 décembre 2015 et 5,9 années au 31 décembre 2014).

MATURITÉ MOYENNE DE LA DETTE (en année)



Besoin de liquidité

Les remboursements d'emprunts pour les douze prochains mois ⁽²⁾ sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2016 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 799 millions d'euros (incluant un montant total de 688 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en juin, novembre et décembre 2017) à comparer aux 5 995 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 400 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2016.

(1) Le taux était de - 0,320 % en moyenne en 2016.

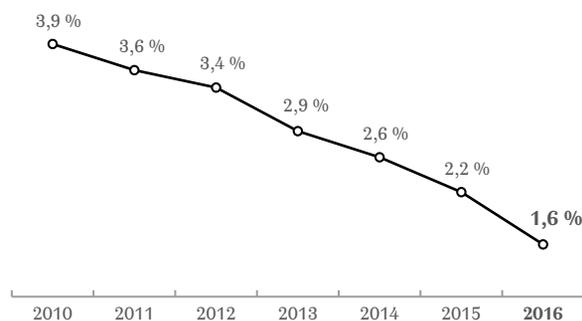
(2) Hors papiers court terme pour un montant de 1 159 millions d'euros, devant être remboursés en 2017.

2.4.1.4. Coût moyen de la dette

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'est établi au plus bas historique de 1,6 % en 2016 contre 2,2 % en 2015. Ce niveau s'explique par :

- ◆ le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe sur la dette à taux fixe émise au cours des dernières années ;
- ◆ les offres de rachat d'obligations réalisées en avril 2015, avril 2016 et novembre 2016 ;
- ◆ le niveau de marge des autres emprunts existants ;
- ◆ le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ; et
- ◆ la politique de couverture du Groupe, y compris les caps mis en place en 2015 permettant au Groupe de bénéficier de l'environnement de taux bas en 2016.

COÛT MOYEN DE LA DETTE (EN %)



2.4.2. Notation financière

Unibail-Rodamco est noté par les agences de notation Standard & Poor's et Fitch Ratings.

Standard & Poor's a confirmé le 24 mai 2016 la notation à long terme du Groupe à « A » avec une perspective stable, et la notation à court terme à « A1 ».

Le 14 juillet 2016, Fitch Ratings a confirmé la notation à long terme du Groupe à « A », avec une perspective stable. Fitch note aussi « F1 » les émissions court terme du Groupe.

2.4.3. Gestion des risques de marché

Les risques de marché peuvent engendrer des pertes résultant de variations des taux d'intérêt, des cours de change, de matières premières ou de titres cotés en Bourse au 31 décembre 2016. Ces risques portent principalement sur l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts collectés pour financer la politique d'investissement et maintenir la liquidité financière suffisante du Groupe, et sur l'évolution des cours de change, le Groupe ayant des activités dans des pays hors zone euro.

La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat, ainsi que de maintenir au plus bas le coût

global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, le Groupe utilise des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir de façon globale son exposition au risque de taux à travers une politique de macrocouverture. Ces opérations de couverture sont gérées de façon centralisée et indépendante.

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.

2.4.3.1. Gestion de la couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe a profité de l'environnement de taux bas en 2016, du fait de la politique monétaire accommodante de la BCE, pour étendre la maturité de sa dette à travers des émissions long terme conservées à taux fixe :

- ◆ 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 20 ans et un coupon à 2 % ;
- ◆ 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 10 ans et un coupon de 1,375 %.

Les autres émissions obligataires du Groupe ont été swappées à taux variable compte tenu de la position de couverture du Groupe.

Le Groupe a également mis en place un emprunt à taux fixe de 200 millions d'euros bénéficiant des niveaux de taux bas au second semestre 2016.

Dans un contexte incertain (Brexit, élections présidentielles aux États-Unis, augmentation des taux d'intérêt US par la FED, rumeurs de *tapering* de la BCE), le marché a connu une grande volatilité au second semestre 2016 avec une pentification de la courbe de taux d'intérêt, les taux à long terme augmentant tandis que les taux à court terme restaient stables.

Compte tenu de ces conditions de marché et de sa position de taux, le Groupe a restructuré une partie de ses instruments de couvertures afin de (i) se couvrir à court terme *via* des caps et (ii) étendre la maturité de ses instruments de couverture long terme, en procédant aux opérations suivantes au second semestre 2016 :

- ◆ 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 ⁽¹⁾ ;
- ◆ mise en place de 3 milliards d'euros de caps et de swaps à départ décalé couvrant 2017 à 2020, en profitant de conditions de marché attractives ;
- ◆ annulation de 1 milliard d'euros de swaps pour compenser la dette à taux fixe émise et conservée à taux fixe en 2016.

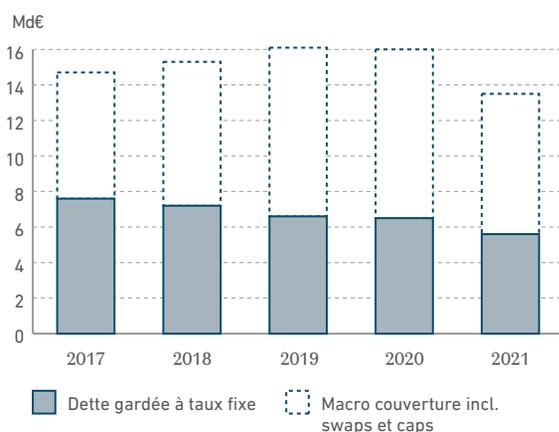
(1) Excluant les options sur swaps pour deux années supplémentaires.

Suite à ces restructurations :

- ◆ la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte pour les trois prochaines années ;
- ◆ la dette anticipée du Groupe sur 2020 et 2021 est couverte à respectivement 90 % et 70 % ;
- ◆ la position de couverture du Groupe est plus équilibrée avec une plus grande proportion de caps couvrant plus de 32 % de la dette anticipée et permettant ainsi de bénéficier de taux courts bas.

Les ajustements de la position de couverture en 2016 (comprenant l'annulation, la restructuration et la mise en place des nouveaux instruments de couverture) ont été réalisés pour un coût total de 114 millions d'euros.

PROJECTION DES ENCOURS MOYENS DE COUVERTURE ET DE DETTE À TAUX FIXE PAR AN JUSQU'EN 2021 (EN MILLIARDS D'EUROS – AU 31 DÉCEMBRE 2016)



Le graphique ci-dessus présente :

- ◆ la part de la dette conservée à taux fixe ;
- ◆ les instruments de couverture destinés à couvrir les prêts à taux variable et la dette à taux fixe ayant été immédiatement transformée à taux variable, conformément à la politique de macrocouverture du Groupe.

À titre d'information, Unibail-Rodamco ne qualifie généralement pas ses instruments de couverture de taux d'intérêt en *cash-flow hedge* dans ses comptes consolidés. Leur variation de juste valeur apparaît donc dans le compte de résultat.

Un seul instrument de couverture était qualifié de *cash-flow hedge* au sens des normes IFRS : celui lié au prêt de Täby Centrum, levé en DKK et swappé en SEK. Cet instrument est arrivé à maturité au second semestre 2016.

Mesure de l'exposition au risque de taux

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette s'élève à 13 419 millions d'euros (contre 13 258 millions d'euros au 31 décembre 2015), hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie de 400 millions d'euros.

La dette financière est totalement couverte contre une hausse des taux d'intérêt, sur la base de la dette au 31 décembre 2016, et ce à travers :

- ◆ la dette à taux fixe ;
- ◆ les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2017, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de + 0,5 % (50 points de base ⁽¹⁾) en 2017 aurait un impact négatif estimé de - 4,5 millions d'euros sur les frais financiers et un impact du même ordre sur résultat net récurrent 2017. Une hausse supplémentaire de + 0,5 % (50 points de base) réduirait les frais financiers de + 3,8 millions d'euros. Au total, une hausse de + 1,0 % (100 points de base) des taux d'intérêt en 2017 aurait un effet net négatif sur les frais financiers de moins de - 1 million d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de + 31,2 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait d'un montant du même ordre le résultat net récurrent 2017.

2.4.3.2. Gestion des 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. 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 sous-jacents.

(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 décembre 2016 à - 0,319 %.

MESURE D'EXPOSITION AUX AUTRES RISQUES (EN MILLIONS D'EUROS)

Devise	Actif	Passif	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après prise en considération des couvertures
DKK	434	- 58	376	0	376
PLN	178	0	177	0	177
SEK	2 645	- 849	1 796	0	1 796
Autres	7	- 662	- 655	669	14
TOTAL	3 264	- 1 569	1 694	669	2 363

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 - 167,5 millions d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- ◆ la sensibilité du résultat net récurrent 2017 ⁽¹⁾ à une variation de 10 % du taux de change EUR/SEK est limitée à - 10 millions d'euros ;
- ◆ la ligne de crédit de 1 750 millions de couronnes suédoises signée en avril 2012 et mûrissant en décembre 2019 est non-tirée au 31 décembre 2016.

2.4.4. Structure financière

Au 31 décembre 2016, la valeur du patrimoine d'Unibail-Rodamco, droits inclus, s'élève à 40 495 millions d'euros.

Ratio d'endettement

Au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le Groupe ressort à 33 %, contre 35 % au 31 décembre 2015.

Ratio de couverture des intérêts

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 5,9x en 2016 grâce à la solidité des loyers des actifs existants et de ceux récemment livrés ainsi qu'à la baisse du coût moyen de la dette.

Ratios financiers	31/12/2016	31/12/2015
Ratio d'endettement ⁽¹⁾	33 %	35 %
Ratio de couverture des intérêts ⁽²⁾	5,9x	4,6x

(1) Ratio d'endettement = dette financière nette / valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé (40 495 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 37 755 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le Ratio d'endettement hors droit 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, et reportés deux fois par an aux banques.

Au 31 décembre 2016, 97 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 %

de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse, selon le cas.

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 9,7983.

2.5. Indicateurs de performance EPRA

Les indicateurs de performance d'Unibail-Rodamco au 31 décembre 2016, établis conformément aux bonnes pratiques définies par l'EPRA⁽¹⁾ dans ses recommandations⁽²⁾, sont résumés ci-dessous.

2.5.1. Résultat Net Récurrent EPRA

Le Résultat Net Récurrent EPRA est défini comme « le résultat récurrent provenant des activités opérationnelles », en ligne avec celui utilisé par le Groupe.

	2016	2015
Résultat Net Récurrent (RNR) EPRA (M€)	1 114,2	1 030,4
Résultat Net Récurrent EPRA/action (€/action)	11,24	10,46
% de variation du RNR EPRA/action (%)	7,5 %	- 4,2 %

Le tableau de passage entre le Résultat net de la période IFRS (part du Groupe) et le Résultat net EPRA est présenté ci-dessous :

	2016	2015
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE IFRS (PART DU GROUPE)	2 409,0	2 334,0
Ajustements pour calculer le Résultat net EPRA :		
• (i) Variation de valeur des immeubles de placement et des autres actifs	2 005,8	1 818,8
• (ii) Gains ou pertes sur cessions d'actifs ou de sociétés et autres cessions	96,2	84,7
• (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	- 2,0	- 14,9
• (v) Dépréciation d'écart d'acquisition/Écart d'acquisition négatif	0,0	0,0
• (vi) Variation de valeur des instruments financiers et frais d'annulation des dérivés	- 240,4	- 362,1
• (vii) Coûts d'acquisition sur acquisitions de sociétés	- 1,3	- 1,6
• (viii) Impôts différés résultant des ajustements EPRA	- 270,1	- 248,6
• (ix) Ajustements (i) à (viii) sur les coentreprises (sauf comptabilisation en Activité commune)	- 62,4	177,9
• (x) Participations ne donnant pas le contrôle sur les ajustements EPRA	- 231,0	- 150,6
RÉSULTAT NET EPRA	1 114,2	1 030,4
Nombre moyen d'actions et d'ORA	99 160 738	98 496 508
Résultat net EPRA par action	11,24 €	10,46 €
Variation du Résultat net EPRA par action	7,5 %	- 4,2 %

2.5.2. ANR EPRA et ANR EPRA triple net

Pour une description de l'ANR EPRA et de l'ANR EPRA triple net utilisés par le Groupe, se référer au chapitre « Actif Net Réévalué » de ce document.

	31/12/2016	31/12/2015
ANR EPRA (€/action)	195,60	178,80
ANR EPRA triple net (€/action)	183,70	169,90
% de variation sur 1 an (%)	8,1 %	12,4 %

(1) EPRA : European Public Real Estate Association.

(2) « Best Practice Recommendations ». Voir www.epra.com

2.5.3. Taux de rendement EPRA

Les données ci-dessous présentent le détail des taux de rendement du Groupe par secteur, conformes à la définition de l'EPRA, et le passage aux taux de rendement communiqués par ailleurs :

	31/12/2016		31/12/2015	
	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾	Centres Commerciaux ⁽³⁾	Bureaux ⁽³⁾
TAUX DE RENDEMENT UNIBAIL-RODAMCO	4,4 %	5,8 %	4,6 %	6,0 %
Effet des surfaces et immeubles vacants	0,0 %	- 1,0 %	0,0 %	- 1,2 %
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 %	- 0,1 %
TAUX DE RENDEMENT EPRA TOPPED-UP⁽¹⁾	4,3 %	4,7 %	4,5 %	4,7 %
Effet des aménagements de loyers	- 0,2 %	- 2,1 %	- 0,2 %	- 1,2 %
TAUX DE RENDEMENT EPRA CASH⁽²⁾	4,2 %	2,6 %	4,3 %	3,5 %

(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.

2.5.4. Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio entre le loyer de marché des surfaces vacantes et le loyer de marché de la surface totale (= surfaces louée + vacante).

	31/12/2016	31/12/2015
Centres Commerciaux		
France	2,8 %	2,8 %
Europe centrale	0,1 %	0,9 %
Espagne	1,0 %	1,1 %
Pays nordiques	3,3 %	3,8 %
Autriche	1,2 %	1,6 %
Allemagne	2,2 %	3,0 %
Pays-Bas	6,0 %	3,9 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	2,3 %	2,5 %
Bureaux		
France	13,4 %	14,7 %
TOTAL BUREAUX	13,1 %	14,4 %

2.5.5. Ratios de coûts EPRA

Références EPRA	2016	2015
Inclus :		
(i-1) Frais généraux	- 119,0	- 106,2
(i-2) Frais de développement	- 5,9	- 4,5
(i-3) Charges sur immeubles	- 109,3	- 99,9
(ii) Charges locatives nettes/honoraires	- 29,2	- 29,1
(iii) Honoraires de gestion nets des marges réelles/estimées	0,0	0,0
(iv) Autres produits/refactorisations couvrant des frais généraux	0,0	0,0
(v) Quote-part de frais généraux et charges des sociétés mises en équivalence (MEE)	- 14,7	- 14,3
Exclus (si inclus ci-dessus) :	-	-
(vi) Amortissement des immeubles de placement	0,0	0,0
(vii) Charges du foncier	0,0	0,0
(viii) Charges locatives refacturées comprises dans les loyers	21,8	28,8
COÛTS EPRA (Y COMPRIS COÛTS DE VACANCE) (A)	- 256,3	- 225,3
(ix) Charges de vacance (charges locatives non récupérées)	- 29,2	- 29,1
COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B)	- 227,1	- 196,2
(x) Revenus locatifs moins les charges du foncier	1 577,8	1 490,6
(xi) Moins : charges locatives refacturées comprises dans les loyers	- 21,8	- 28,8
(xii) Plus : quote-part de revenus locatifs moins charges du foncier des MEE	111,2	121,4
REVENUS LOCATIFS (C)	1 667,1	1 583,1
RATIO DE COÛTS EPRA (Y COMPRIS LES COÛTS DE VACANCE) (A/C)	15,4 %	14,2 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	13,6 %	12,4 %

Note : Ces ratios sont calculés selon la recommandation EPRA et portent sur les secteurs Centres commerciaux et Bureaux.

2.5.6. Investissements

(M€)	2016		2015	
	100 %	Part du Groupe	100 %	Part du Groupe
Acquisitions ⁽¹⁾	146,7	98,6	137,7	127,6
Développement ⁽²⁾	367,2	356,7	507,8	422,2
Portefeuille à périmètre constant ⁽³⁾	663,9	541,1	513,9	407,7
Autres ⁽⁴⁾	175,0	139,7	172,6	137,6
TOTAL INVESTISSEMENTS	1 352,7	1 136,1	1 332,1	1 095,1

(1) En 2016, comprend principalement les acquisitions de lots pour le Forum des Halles, Rosny 2, La Part Dieu et Vélizy 2. En 2015, inclut essentiellement les acquisitions de terrains et de lots pour projet Mall of The Netherlands et pour Amstelveen et Parquesur.

(2) En 2016, comprend les investissements relatifs aux projets d'extension de Carré Sénart et Centrum Chodov et les investissements liés aux projets de développement Trinity, Überseequartier et Wroclavia.

(3) En 2016, comprend essentiellement les investissements concernant Viparis Porte de Versailles, Donau Zentrum, Forum des Halles, Glòries, Bonaire 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 84,3 millions d'euros, 12,5 millions d'euros, 29,0 millions d'euros et 13,9 millions d'euros en 2016 (en part du Groupe).

2.5.7. Tableau de passage entre le Bilan et le ratio d'endettement (LTV)

(M€)	31/12/2016	31/12/2015
Montants comptabilisés au Bilan	39 078,1	36 515,9
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	35 426,9	33 001,8
Immeubles de placement évalués au coût	954,0	708,2
Actifs corporels	219,8	216,3
Écarts d'acquisition	539,9	542,8
Actifs incorporels	229,4	242,1
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	1 708,2	1 536,0
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	0,0	268,8
Retraitements	1 416,9	1 239,0
Droits et frais de mutation	1 804,9	1 642,8
Écarts d'acquisition	- 397,5	- 400,4
Valeur de marché des actifs incorporels et d'exploitation	441,7	418,3
Retraitements IFRS, dont	- 432,1	- 421,7
Contrats de location financement	- 361,6	- 364,3
Autres	- 70,5	- 57,3
TOTAL ACTIFS, INCLUANT DROITS DE MUTATION ET FRAIS (=A)	40 495,1	37 754,9
TOTAL ACTIFS, EXCLUANT DROITS DE MUTATION ET FRAIS (=B)	38 690,2	36 112,1
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	1 049,4	1 087,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	12 223,7	11 522,9
Part courante des emprunts et dettes financières	2 005,6	2 447,7
TOTAL DETTES FINANCIÈRES	15 278,7	15 058,3
Retraitements		
Juste valeur de la dette	- 41,8	- 79,1
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	- 1 274,3	- 1 227,0
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	- 99,5	- 99,9
Intérêts courus non échus/frais d'émission	- 44,0	- 52,0
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (EN VALEUR NOMINALE)	13 819,1	13 600,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 400,1	- 342,6
DETTE FINANCIÈRE NETTE (=C)	13 418,9	13 257,7
Ratio d'endettement, incluant droits de mutation et frais (= C/A)	33 %	35 %
Ratio d'endettement, excluant droits de mutation et frais (= C/B)	35 %	37 %



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE

3.1. "BETTER PLACES 2030" : UNE NOUVELLE FRONTIÈRE	63	3.4. PARTIES PRENANTES	110
3.1.1. Répondre aux grands défis RSE	63	3.4.1. Communautés et autorités locales	111
3.1.2. <i>Less carbon emissions, better buildings</i>	65	3.4.2. Administrations fiscales et fiscalité	115
3.1.3. <i>Less polluting transport, better connectivity</i>	66	3.4.3. Clients & visiteurs	116
3.1.4. <i>Less local unemployment, better communities</i>	66	3.4.4. Locataires & enseignes	116
3.1.5. <i>Less top-down, better collective power</i>	67	3.4.5. Prestataires et achats responsables	117
3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux activités et aux processus clés du Groupe	68	3.4.6. Organisations professionnelles	120
3.1.7. Gouvernance et management de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise (RSE)	70	3.4.7. Investisseurs et actionnaires	120
3.2. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET GESTION DES RISQUES	73	3.5. PEOPLE @ UNIBAIL-RODAMCO	130
3.2.1. Gouvernance d'entreprise	73	3.5.1. Méthodologie du reporting	130
3.2.2. Conduite éthique	73	3.5.2. Management des carrières et engagement	130
3.2.3. Gestion des risques et des crises	74	3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131
3.3. ENVIRONNEMENT	75	3.5.4. Attirer les meilleurs	132
3.3.1. Systèmes de management environnemental	75	3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134
3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77	3.5.6. Entreprise citoyenne	135
3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	81	3.5.7. Bien-être au travail	137
3.3.4. Changement climatique	87	3.5.8. Rétribution de la performance	139
3.3.5. Transport et connectivité	99	3.5.9. Relations sociales	140
3.3.6. Utilisation des ressources	102	3.6. RÉALISATIONS 2016 ET OBJECTIFS "BETTER PLACES 2030"	141
3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	3.6.1. Réalisations 2016	141
		3.6.2. Objectifs à long terme : "Better Places 2030" une vision à 2030	145
		3.7. TABLES DE CONCORDANCE	147
		3.7.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	147
		3.7.2. GRI G4	151
		3.7.3. Grenelle II, Article 225	161
		3.8. RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	165

Leader européen de l'immobilier commercial coté, Unibail-Rodamco est pionnier en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale des Entreprises. La RSE est depuis près de 10 ans au cœur de la stratégie du Groupe. C'est un vecteur de progrès pour les centaines de millions de visiteurs accueillis chaque année dans les centres. C'est aussi un facteur de compétitivité pour les enseignes, qui font confiance au Groupe. Et c'est enfin un levier d'attractivité pour les investisseurs.

3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière

3.1.1. Répondre aux grands défis de la RSE

Dès 2007, Unibail-Rodamco a élaboré une stratégie RSE ambitieuse, fondée sur le respect des bonnes pratiques environnementales, des principes d'équité sociale, ainsi que sur une gouvernance transparente. Ces engagements font désormais partie intégrante des activités d'investissement, de développement et d'exploitation du Groupe et de ses équipes, permettant à Unibail-Rodamco d'afficher les meilleures performances du marché. Entre 2007 et 2012, le Groupe a ainsi atteint une réduction cumulée de - 23 % de son intensité énergétique à périmètre constant et de - 58 % de l'intensité carbone induite.

Ayant dépassé dès 2012 ses objectifs environnementaux initiaux fixés pour 2016, Unibail-Rodamco a alors défini de nouveaux objectifs en plaçant au cœur de sa stratégie RSE la certification environnementale des bâtiments, l'engagement auprès de ses locataires et le lien avec les territoires.

Entre 2012 et 2015, Unibail-Rodamco a ainsi atteint une nouvelle réduction de - 17 % de son intensité carbone et de - 13 % de ses consommations énergétiques, grâce à sa politique active en matière d'exploitation sobre de ses bâtiments. Le Groupe a obtenu les niveaux de certification environnementale les plus élevés du secteur, avec 79 % de son portefeuille de centres commerciaux existants certifiés BREEAM In-Use à fin 2016 (en nombre), dont 71 % des centres notés au moins « Outstanding ».

La mise en œuvre anticipée des « baux verts » a fait du Groupe, dès fin 2009, le leader de l'exploitation durable et démontré sa volonté d'impliquer ses parties prenantes. Il en est de même pour les « clauses vertes », intégrées de manière systématique aux contrats avec ses prestataires de services, couvrant tous les aspects pertinents, de l'utilisation de produits à faible impact environnemental au recyclage des déchets, en passant par des usages favorisant les économies d'énergie. Ces clauses encouragent ainsi les fournisseurs à adopter des comportements responsables sur le plan environnemental.

La stratégie RSE d'Unibail-Rodamco et ses performances sont par ailleurs régulièrement évaluées par les principales agences indépendantes, qui identifient le Groupe parmi les entreprises les plus durables dans le secteur de l'immobilier commercial depuis plusieurs années. En 2016, Unibail-Rodamco a ainsi été désigné « Green Star », pour la sixième année consécutive, par l'étude GRESB (*Global Real Estate Sustainability* – la seule notation ESG dédiée au secteur de l'immobilier) et « Global Sector Leader », en 2015, réalisant le meilleur score du secteur de l'immobilier au niveau mondial. Le Groupe fait partie des principaux indices de mesure de la performance des entreprises responsables à l'aune de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance :

FTSE4Good, Indice STOXX® Global ESG Leader, indices Euronext Vigeo...

Alors même qu'il affiche encore en 2016 les meilleures performances environnementales de son secteur, Unibail-Rodamco a souhaité se lancer dans une nouvelle ambition en matière de RSE déclinée en de nouveaux objectifs à moyen et long terme, pour les raisons suivantes :

- ◆ les objectifs développement durable en vigueur, définis en 2012, arrivent à échéance entre 2016 et 2020, et un nouvel horizon moyen terme doit nécessairement être partagé au sein du Groupe ;
- ◆ le contexte du secteur de l'immobilier commercial a significativement évolué depuis le dernier plan établi en 2012, dans certains domaines tels que la construction durable, le développement des énergies renouvelables, l'apparition de nouvelles solutions de mobilité, ou les attentes des collectivités et communautés locales vis-à-vis des nouveaux projets immobiliers ;
- ◆ le Groupe souhaite prendre des initiatives stratégiques qui contribueront à renforcer l'attractivité, la différenciation et la résilience de ses actifs dans les années à venir, en anticipant les tendances de marché, les réglementations à venir et les changements d'attentes des occupants des immeubles ;
- ◆ enfin, leader sur son marché, Unibail-Rodamco considère qu'il a également la responsabilité d'entraîner la profession vers les pratiques les plus vertueuses et responsables en matière environnementale et sociale.

Un des marqueurs illustrant cette transition en marche reste l'accord en faveur de la lutte contre le changement climatique, signé à Paris fin 2015 par 195 pays dans le cadre de la COP 21. Cet événement majeur a fait entrer le monde dans une nouvelle ère et va conduire à de profondes transformations de nombreux secteurs d'activité au cours des décennies à venir. Christophe Cuvillier, Président du Directoire d'Unibail-Rodamco, a ainsi choisi cet événement pour déclencher et engager le Groupe dans une nouvelle ambition à long terme en matière de RSE, avec 2030 pour horizon : "Better Places 2030".

Ce programme "Better Places 2030" répond donc aux grands défis du secteur de l'immobilier commercial pour les 15 prochaines années, en matière :

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

"Better Places 2030" : une nouvelle frontière

Cette approche globale RSE d'Unibail-Rodamco concerne l'ensemble de la chaîne de valeur et des activités du Groupe : de la conception et la construction de ses nouveaux projets de développement aux travaux de rénovation ou d'extension de ses actifs existants, l'exploitation au quotidien de ses ensembles immobiliers, y compris les pratiques de consommation énergétique des enseignes présentes dans ses centres commerciaux, les modes de déplacement de ses visiteurs et de ses collaborateurs, la logistique de ses enseignes, jusqu'à la contribution au bien-être des communautés locales, et bien évidemment 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 devient ainsi le

premier acteur de l'immobilier commercial coté à s'engager sur une stratégie aussi complète et volontariste. Cette stratégie bas-carbone intégrera l'ensemble de la chaîne de valeur avec, pour la première fois, un spectre d'actions très large couvrant à la fois l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe, mais aussi celle de ses parties prenantes.

Ce nouveau programme s'articule autour de quatre piliers :

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.*

"Better Places 2030" - 4 piliers	Principaux engagements	Leviers clés & initiatives
Pilier 1 LESS CARBON EMISSIONS, BETTER BUILDINGS	Réduire de - 35 % l'empreinte carbone liée à la construction d'ici 2030 (/2015) Réduire de - 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs existants d'ici 2030 (/2015)	<ul style="list-style-type: none"> ● mesure de l'empreinte carbone de tout projet de développement ● approche « construction sobre » dès la conception ● sélection de matériaux alternatifs optimisés en contenu carbone ● partenariats ciblés avec les entreprises de construction et de matériaux ● poursuite des efforts de réduction énergétique ● achat d'électricité 100 % renouvelable pour les besoins du centre et des locataires ● 100 % éclairage LED pour les centres et les locataires
Pilier 2 LESS POLLUTING TRANSPORT, BETTER CONNECTIVITY	Réduire de - 50 % l'empreinte carbone liée aux transports d'ici 2030 (/2015) 75 % des visiteurs se rendant dans les centres du Groupe par un moyen de transport durable en 2030	<ul style="list-style-type: none"> ● pour 100% des projets de développement, au moins un mode de transport durable significatif ● pour les actifs existants, une offre étendue de solutions de transport durable (co-voiturage de proximité, auto-partage, recharge de véhicules électriques...) ● UR Delivery = service de logistique mutualisée pour les livraisons des commerçants dans les zones urbaines denses
Pilier 3 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"> ● initiative « UR for Jobs » : 1 000 jeunes peu qualifiés recrutés chaque année par nos locataires et prestataires de service dans 100 % des centres du Groupe accueillant plus de 6 millions de visiteurs ● 100% des centres du Groupe organisant au moins 1 évènement par an en partenariat avec une ONG locale ou nationale ● 100% des centres du Groupe utilisant Connect, l'application dédiée à la communauté des employés du site et des locataires
Pilier 4 LESS TOP DOWN, BETTER COLLECTIVE POWER	100 % des collaborateurs du Groupe engagés dans le développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ● des objectifs CSR pour 100 % des employés du Groupe, en commençant par le top management ● la Journée Annuelle de Solidarité pour tous les collaborateurs ● 100 % des véhicules de fonction du Groupe hybrides ou électriques ● des éco-comportements individuels exemplaires ● UR Link promouvant l'open-innovation avec des start-ups RSE

Chacun de ces piliers s'illustre par un objectif global, qui se décline en sous-objectifs précis et chiffrés. Certains de ces engagements concernent le court terme (d'ici à 2020), d'autres seront progressivement mis en œuvre d'ici 2030. Le Groupe va mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs et ses principaux partenaires en Europe pour atteindre collectivement ces objectifs ambitieux.

Unibail-Rodamco a choisi 2030 comme échéance pour son programme, car les engagements très ambitieux, en particulier en matière de transition bas-carbone et de mobilité durable, nécessitent des transformations profondes de l'industrie de la construction et du secteur immobilier qui s'inscrivent dans la durée. C'est pourquoi le plan d'action du Groupe prévoit un effort

soutenu entre 2016 et 2020, afin que l'ensemble des partenariats soient établis et que les initiatives soient rapidement lancées pour donner leur plein impact le plus tôt possible. L'atteinte des objectifs annoncés dépendra bien évidemment de la démarche volontariste du Groupe dans les domaines relevant de sa responsabilité, mais sera conditionnée également pour partie par sa capacité à entraîner ses parties prenantes dans les transitions à venir.

L'ensemble des engagements pris fera l'objet d'un suivi régulier avec de nouveaux indicateurs RSE, et d'une communication régulière sur l'avancement de leur mise en œuvre. Comme l'ensemble des informations RSE publiées, ces réalisations et indicateurs feront également l'objet d'un audit annuel (par EY en 2017).

3.1.2. Less carbon emissions, better buildings

La nouvelle stratégie bas-carbone de Unibail-Rodamco intègre l'ensemble de la chaîne de valeur avec, pour la première fois, un spectre d'actions très large couvrant à la fois l'empreinte carbone liée aux activités du Groupe, mais aussi celle de ses parties prenantes, et cela tant pour les actifs existants que pour les projets de développement.

Les émissions carbone d'une entité sont usuellement mesurées selon trois Scopes :

- ◆ Scope 1 : pour les émissions directes de gaz à effet de serre : soit pour Unibail-Rodamco principalement celles liées aux consommations d'énergies primaires utilisées pour le fonctionnement de ses bâtiments (gaz, fioul) ;
- ◆ Scope 2 : pour les émissions indirectes de gaz à effet de serre : pour le Groupe, il s'agit des émissions liées aux consommations d'électricité et d'énergies auprès des réseaux urbains de chaleur, de froid... ;
- ◆ Scope 3 : pour toutes les autres émissions de gaz à effet de serre, en particulier celles issues de l'activité des parties prenantes de l'entreprise. Pour le secteur de l'immobilier commercial, il s'agit principalement des émissions liées à la construction, aux consommations énergétiques des locataires et au transport des visiteurs et occupants des bâtiments.

En plus des Scopes 1 et 2, Unibail-Rodamco est la première foncière cotée à s'engager sur un périmètre Scope 3 intégrant en particulier la construction, les consommations énergétiques des locataires et les déplacements de l'ensemble des utilisateurs de ces sites (salariés et visiteurs).

L'objectif de réduction de - 50 % de l'empreinte carbone du Groupe entre 2015 et 2030 se décline en 3 objectifs bas-carbone complémentaires portant sur les émissions liées à la construction, à l'exploitation des bâtiments et aux déplacements des occupants des immeubles.

1. 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 empreinte carbone signifie concrètement passer, d'ici fin 2030, d'environ 800 kg CO₂e/m² construit aujourd'hui à moins de 520 kg CO₂e/m². Ces valeurs seront précisées et affinées en 2017 grâce à la réalisation en cours 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...

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.

Cette approche implique désormais la mesure systématique de l'empreinte carbone de chacun des projets du Groupe dès la phase de conception, intégrant une analyse du cycle de vie (ACV) des projets, et l'introduction de nouveaux indicateurs-clés de performance carbone dans tous les choix d'investissement du Groupe.

2. Réduire de - 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation des actifs existants

Il s'agit essentiellement des émissions carbone liées aux énergies consommées dans le cadre de l'exploitation des bâtiments. Cette baisse très significative s'appuie simultanément sur deux leviers : l'accélération des réductions de consommation énergétique, et la transition rapide vers des énergies moins ou non carbonées.

Le principal engagement du Groupe en matière d'efficacité énergétique est l'annonce de 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. À partir de 2017 les solutions d'éclairage LED seront systématiquement déployées dans tous les nouveaux projets du Groupe et remplaceront progressivement les systèmes d'éclairage en place dans les centres existants. De plus, à partir de 2020, cette exigence d'éclairage 100 % LED sera étendue à toutes les enseignes présentes dans les centres du Groupe.

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).

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 achats de tous les actifs du Groupe dès 2018, que pour les consommations électriques privatives de ses locataires à partir de 2020.

Les exigences d'éclairage 100 % LED et d'électricité d'origine renouvelable seront intégrées dès 2017 à tous les baux signés pour prise d'effet à partir de 2020. D'ici là, des partenariats avec des enseignes internationales pionnières seront signés afin d'accélérer cette transformation et de stimuler les autres commerçants dans l'adoption et le déploiement de solutions d'éclairage LED dans leurs boutiques ; par exemple, des partenariats ont déjà été signés fin 2016 avec les enseignes Séphora, L'Occitane et Rituals, qui s'engagent à déployer des concepts d'éclairage 100 % LED pour tout magasin en rénovation dans les centres du Groupe.

3.1.3. *Less polluting transport, better connectivity*

Unibail-Rodamco souhaite aussi initier une dynamique nouvelle sur les enjeux liés aux transports durables dans les territoires où le Groupe est présent. En prenant un engagement global, 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 de toutes les nouvelles solutions de mobilité durable. Cette approche adresse également les deux grands facteurs de pollution liés au transport : les déplacements des visiteurs et l'activité logistique des enseignes.

Aujourd'hui, en moyenne 41 % 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 % d'empreinte carbone liée aux transports des visiteurs.

Cette exigence va concerner d'une part 100 % des nouveaux projets de développement intégrés au portefeuille à partir de 2020 qui devront proposer au moins un mode de transport durable significatif. 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'auto-partage, 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. Des solutions pilotes seront étudiées en 2017 pour les centres du Forum des Halles et de Lyon Part Dieu.

À l'instar de l'accord européen signé avec Tesla pour le déploiement de leurs bornes de recharge « destination charging » pour leurs véhicules électriques, ou le partenariat avec le logisticien Deret pour l'étude d'une offre de livraison mutualisée en véhicules propres sur certains centres commerciaux, d'autres partenariats vont être lancés dès 2017 avec des acteurs de la mobilité durable afin de favoriser le déploiement de leurs solutions dans les actifs du Groupe.

3.1.4. *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 : lieu de lien social, bassin d'emplois important, facteur de développement économique et de régénération urbaine, les centres commerciaux du Groupe doivent valoriser ces atouts pour renforcer leur ancrage et leur impact sur les territoires. Ces engagements répondent d'ailleurs à une tendance grandissante formulée par les habitants de mieux les intégrer dans la conception et dans l'exploitation des équipements commerciaux.

Unibail-Rodamco construit des partenariats de long-terme dans les pays où le Groupe développe et opère ses actifs. Ces partenariats s'incarnent dans un travail au quotidien avec l'ensemble des acteurs qui participent au développement, à l'animation et à la vitalité des territoires : les élus et les administrations, le monde économique et le tissu associatif.

Compte tenu de la situation de l'emploi encore dégradée dans une grande partie des territoires où le Groupe opère, Unibail-Rodamco a choisi de promouvoir et déployer UR for Jobs, une initiative en faveur de l'insertion professionnelle de jeunes peu qualifiés : le Groupe s'engage d'ici 2020 à offrir 1 000 emplois par an à 1 000 jeunes dans la totalité des centres commerciaux recevant 6 millions de visites par an ou plus. Initié en 2016 dans trois centres pilotes, le programme UR for Jobs va progressivement se déployer dans tous les pays où le Groupe est implanté.

Le Groupe s'engage également à soutenir les acteurs économiques des territoires en favorisant l'émergence de nouveaux concepts d'offre commerciale issus des territoires 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. Par exemple, l'opération « Dress in the City », 1^{er} service de vide-dressing omnicanal, testé aux Quatre Temps en 2016, sera progressivement déployée dans six centres du Groupe en 2017.

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 organisent dès 2018 au moins une fois par an un événement en partenariat avec une ONG ou une association locale sur des thématiques autour de la jeunesse.

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. Fin 2016, trois centres commerciaux ont déjà déployé cette application Connect, 27 centres de plus l'auront mis en place en 2017 ; l'objectif étant que 100 % des centres gérés du Groupe disposent de cette solution d'ici fin 2019.

3.1.5. *Less top-down, better collective power*

Une stratégie RSE n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est partagée par tous, et portée par les salariés et les 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.

Ce quatrième pilier regroupe ainsi les leviers de réussite des engagements des trois premiers piliers :

- ◆ des collaborateurs Unibail-Rodamco responsabilisés et impliqués, conscients de leur contribution individuelle à la réussite collective, à travers des objectifs RSE individuels, et la diffusion d'éco-comportements exemplaires ;
- ◆ des parties prenantes engagées auprès du Groupe dans des initiatives d'innovation et la mise en œuvre de partenariats stratégiques permettant d'accélérer la transition.

Des objectifs RSE adaptés à chaque fonction au sein du Groupe

Chaque collaborateur du Groupe se verra attribuer des objectifs RSE adaptés à ses missions dans l'entreprise et déclinant les engagements du programme "Better Places 2030" ; dès 2017 pour les membres du Directoire, du Comité de Direction Groupe et les équipes de direction dans chacun des pays, et à partir de 2018 pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Voir page 70 dans 3.1.7. Gouvernance et management de la RSE.

De nouveaux éco-comportements individuels encouragés pour les collaborateurs

Dans une logique de cohérence, d'exemplarité et d'adhésion, le changement s'incarne aussi par les éco-gestes quotidiens des collaborateurs sur leurs lieux de travail. C'est pourquoi Unibail-Rodamco proposera à l'ensemble de ses collaborateurs un cadre de travail et des moyens pour faire évoluer leurs habitudes et ainsi réduire leur impact sur l'environnement.

En particulier, en matière de déplacements professionnels, les réunions à distance par visioconférence sont favorisées grâce à des solutions technologiques performantes, mises en place en janvier 2017, offrant une alternative efficace aux réunions physiques et limitant les déplacements des collaborateurs.

De plus, depuis octobre 2016, tout nouveau véhicule de fonction, quel que soit le pays, doit être hybride ou électrique. Par ailleurs, les émissions carbone liées aux déplacements professionnels en train ou en avion de l'ensemble des collaborateurs du Groupe (i.e. 2 815 tonnes CO₂ en 2016) seront compensées par un programme de reforestation ou de préservation de l'écosystème.

Une nouvelle dynamique de partenariats pour impliquer l'écosystème du Groupe

La contribution des parties prenantes participe du succès de la stratégie "Better Places 2030" et de son rythme de réalisation. Unibail-Rodamco accélérera donc le développement d'un éco-

système favorable alliant grands groupes industriels, PME, start-ups et centres de recherche, à travers des coopérations et des partenariats d'open innovation pour élaborer les solutions de demain, à l'instar des partenariats déjà signés avec les entreprises Engie, Sephora, L'Occitane, Deret ou Tesla.

En particulier, le Groupe accélérera le programme de recherches et d'études conduites en matière de développement durable. Les projets de recherche visent principalement à définir les méthodes et les futurs standards de construction, et des pratiques d'exploitation respectueuses de l'environnement. Les efforts déployés par le Groupe pour mettre en œuvre des solutions dites de nouvelle génération présentent plusieurs avantages, dont la baisse des coûts d'exploitation tout au long du cycle de vie du bâtiment, la pérennité du portefeuille dans un environnement réglementaire plus contraignant et l'atout commercial que représentent les certifications environnementales délivrées par des tiers.

Par exemple, Unibail-Rodamco et Engie ont lancé conjointement en juin 2016 un appel à projets destiné aux start-ups et aux PME pour identifier les nouveaux outils d'analyse et de restitution des consommations d'énergie dans les grands centres commerciaux.

D'autres partenariats R&D vont être lancés en 2017 avec des industriels de la construction pour tester des solutions innovantes en matière de bas-carbone dans les projets de développement du Groupe.

Une démarche d'innovation au service de la transformation et de la différenciation

Fin 2012, le Groupe a créé l'entité UR Lab afin de structurer la stratégie d'innovation de ses activités et actifs à travers leur capacité à offrir une expérience unique à leurs clients, sans comparaison possible avec les autres formats de consommation, y compris internet. La mission de UR Lab est d'inventer la vision innovante qui permettra aux actifs du Groupe de renforcer leur position de pionnier en matière de service client et de différenciation, et de contribuer au déploiement de ces innovations en standardisant les processus de conception et en procédant à des expérimentations pilotes sur des projets en cours.

UR Lab favorise également l'attitude et les compétences en matière d'innovation au sein de l'ensemble de l'organisation, afin que le management et les équipes du Groupe puissent accélérer le déploiement des projets. UR Lab a aussi pour but d'encourager chaque collaborateur du Groupe à participer à l'identification de nouveaux concepts, idées et projets, permettant d'alimenter la feuille de route Innovation. Le programme Ureka! intègre des composantes ressources humaines (formations, accompagnement des champions de l'innovation au sein du Groupe), des outils pratiques, des événements (*keynotes* et journées de l'innovation), ainsi qu'une plateforme collaborative interne appelée UR World pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Des Champions de l'Innovation sont formés et encadrés afin de lancer et développer chaque projet d'innovation dans un mode agile inspiré du fonctionnement des start-ups.

Le Groupe a également souhaité se doter d'une véritable démarche d'open innovation en lançant l'accélérateur UR-Link, avec deux saisons lancées en mars et novembre 2016.

Lors de la première saison, à l'issue de quatre mois intenses, au cours desquels cinq start-ups ont pu lancer des pilotes dans les centres commerciaux du Groupe et bénéficier d'un accompagnement sur mesure par des salariés, entrepreneurs et investisseurs externes, un partenariat européen a été signé avec l'une d'entre elles, la société Dress in the City. Il s'agit du premier concept de vide dressing omni-canal qui propose à des particuliers de vendre et acheter des articles de mode de seconde main *via* des ventes événementielles physiques couplées à une plateforme digitale. Pour Unibail-Rodamco, ce partenariat s'inscrit dans la volonté d'offrir un nouveau service innovant aux clients des centres commerciaux et de s'insérer dans la chaîne de valeur de la consommation collaborative et circulaire, qui est un marché en forte croissance.

Prolongeant la réussite de la première saison, UR-Link a vu plus de 120 start-ups candidater pour rejoindre la deuxième saison du programme. Le Groupe a ainsi sélectionné six dossiers très prometteurs qu'il accompagne depuis novembre 2016, sur des thématiques aussi diverses que l'agriculture urbaine avec Sous les Fraises, le covoiturage avec Karos, les nouveaux outils de recrutement avec Merito. Toutes ces thématiques s'inscrivent dans la volonté d'apporter plus de services aux utilisateurs des centres, ainsi que de créer des lieux plus durables et mieux intégrés dans leur environnement. La troisième saison qui débutera au mois de juin 2017 sera l'occasion d'accueillir de nouvelles start-ups dont les solutions participent à la transformation des centres commerciaux, avec une attention toute particulière pour celles qui répondent le plus aux enjeux de la nouvelle stratégie du Groupe "Better Places 2030".

3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux activités et aux processus clés du Groupe

Enjeux matériels pour une création de valeur durable

Unibail-Rodamco a initié dès 2012 la conduite d'une étude de matérialité, avec l'appui de JLL, qui 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, compte tenu des activités du Groupe. Cette vision a effectivement permis au Groupe d'allouer ses efforts et ses ressources sur les thématiques RSE adressant les principaux risques et opportunités, de redéfinir ses objectifs à long terme et de communiquer de manière transparente sur ces thématiques les plus stratégiques.

La structuration des nouveaux engagements RSE autour des quatre piliers de "Better Places 2030" s'inscrit dans la suite de la révision de la matrice de matérialité conduite en 2015, afin de mieux préparer le Groupe à faire face aux défis à venir.

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

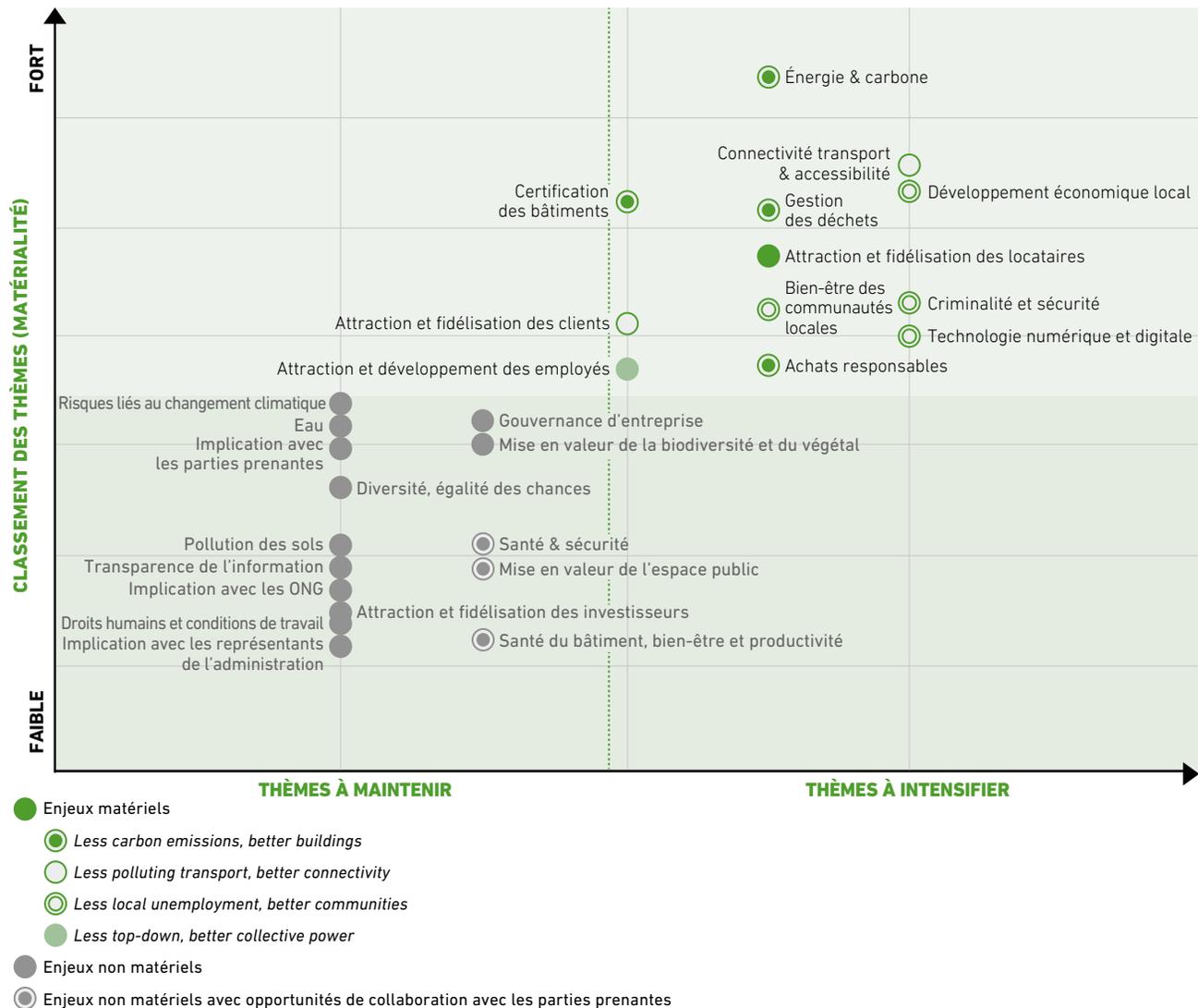
◆ verticalement : impact sur la création de valeur, apprécié d'après les enjeux en termes de risques et d'opportunités pour le Groupe.

Différents niveaux d'impact selon la position relative sur cet axe :

- ◆ élevé : principales opportunités de création de valeur : priorités les plus élevées, alignées avec les leviers dont dispose Unibail-Rodamco pour développer la valeur de ses actifs,
- ◆ moyen : thématiques à maîtriser et à adresser dans la stratégie RSE d'Unibail-Rodamco, mais ayant un impact limité sur la valeur du Groupe,
- ◆ faible : thématiques les moins importantes présentant un faible impact sur la valeur du Groupe ; à adresser au travers de plans d'action opérationnels et d'objectifs internes, et faisant l'objet d'un reporting et d'une communication aux investisseurs ;
- ◆ horizontalement : l'appréhension actuelle de ces thématiques par Unibail-Rodamco, en distinguant les domaines pour lesquels de nouvelles initiatives peuvent être menées (partie droite du graphique) et les domaines considérés comme déjà bien couverts et maîtrisés et qui ne nécessitent qu'un suivi (partie gauche).

Pour illustrer ces classements, l'étude de matérialité positionne les enjeux énergétiques et bas-carbone ou le développement économique local parmi les domaines clés pour les activités d'Unibail-Rodamco, bien devant la réduction de la consommation d'eau ou le renforcement de la biodiversité. L'impact direct du Groupe dans ces domaines est considérable, qu'il s'agisse de lutte contre le réchauffement climatique ou de création d'emplois ou de revitalisation urbaine. Effectivement, se situant dans des métropoles fortement peuplées d'Europe continentale, les activités du Groupe ont, de ce fait, un impact réduit sur la protection de la biodiversité ou des ressources hydriques.

LES PRINCIPAUX THÈMES MATÉRIELS IMPACTANT LA CRÉATION DE VALEUR



L'actualisation de la matrice de matérialité a permis de confirmer la pertinence de la première étude réalisée en 2012, et a également mis en exergue quelques nouvelles thématiques, désormais positionnées comme prioritaires compte tenu des défis auxquels Unibail-Rodamco est déjà ou sera confronté : tels que « criminalité et sécurité », « gestion des déchets » et « technologies numériques ».

Définition des objectifs

La nouvelle stratégie RSE d'Unibail-Rodamco est désormais structurée autour des quatre piliers de "Better Places 2030". En complément des quelques objectifs long terme définis en 2012 et toujours en vigueur, de nouveaux objectifs ont donc été définis pour chacun des piliers, reprenant les principaux engagements annoncés en septembre 2016. L'échéance long terme principale est 2030, mais des objectifs intermédiaires seront définis, afin de séquencer la performance opérationnelle dans le temps et de mieux gérer la déclinaison de ces engagements sur les objectifs collectifs et individuels.

Pour en savoir davantage sur les nouveaux objectifs organisés autour des quatre piliers, veuillez consulter les pages 145-146.

Intégration aux processus clés et aux activités

Le Groupe a la conviction profonde que la démarche RSE doit être totalement intégrée aux processus clés de l'entreprise, et non gérée en marge de ses activités, au risque de ne pas être pérenne en cas de forte déconnexion avec les enjeux stratégiques et les préoccupations quotidiennes des acteurs de l'entreprise. Ainsi, les questions de développement durable sont couvertes par un ensemble de processus internes, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance, totalement intégrés aux modes de gestion existants. Leur mise en œuvre est vérifiée au travers d'audits et de certifications externes.



"Better Places 2030" : une nouvelle frontière

Des processus de gestion adaptés ont été mis en place à tous les niveaux du cycle économique du Groupe. Par exemple :

- ◆ dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, et de santé et sécurité, dont la pollution des sols ;
- ◆ les projets de développement sont régulièrement évalués au travers des « Design Guidelines » afin de garantir les meilleurs standards pour les projets à livrer ;
- ◆ chaque actif géré est muni d'un plan d'action environnemental et d'objectifs de performance spécifiques, revus au moins une fois par an ;
- ◆ le département d'audit interne, constitué de quatre personnes, réalise des contrôles réguliers des processus de gestion et de conformité aux règles édictées par le Groupe pour chaque activité du Groupe. Les rapports d'audit sont communiqués au Directoire, ainsi qu'aux départements concernés ;
- ◆ les procédures de recrutement et d'évolution de carrière favorisent la promotion de l'égalité et de la diversité, et permettent aux collaborateurs du Groupe d'acquérir les savoir-faire et de saisir les opportunités dont ils ont besoin pour construire des carrières performantes.

Pour plus d'informations sur les deux systèmes de management environnemental internes mis en place pour le portefeuille d'actifs sous gestion d'une part (« Sustainable Management Attitude »), et les projets de développement d'autre part (« Sustainable Design Attitude »), se reporter aux pages 75-77.

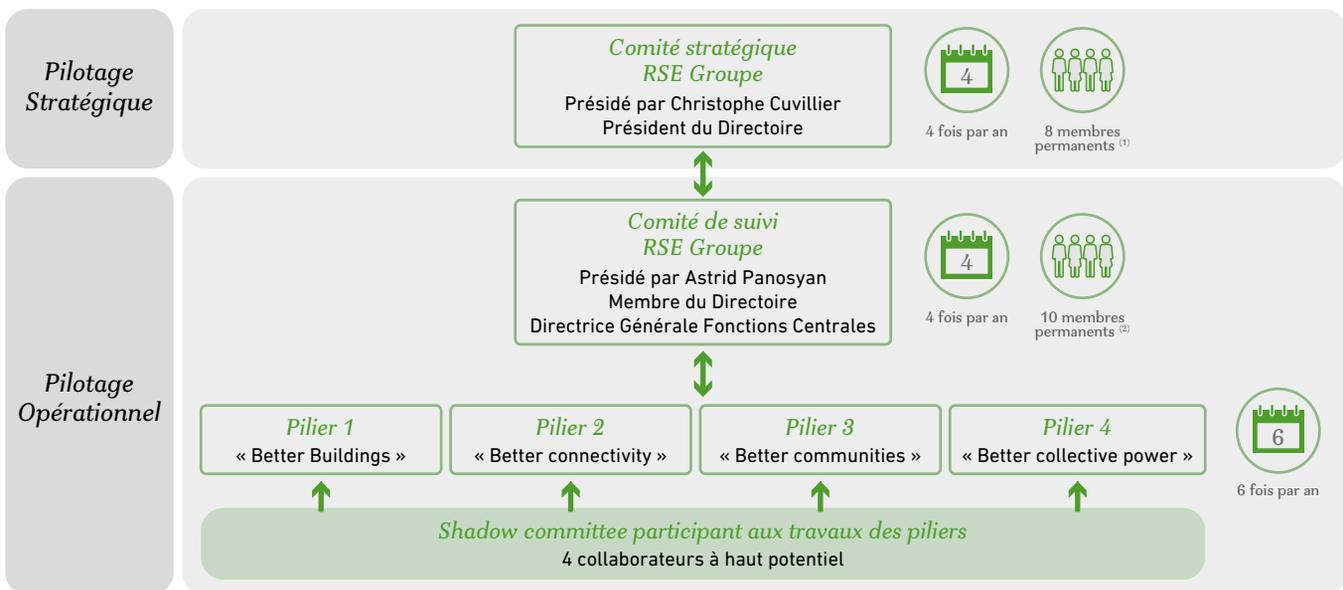
Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre des engagements de "Better Places 2030", de nouveaux indicateurs RSE vont être introduits en 2017 dans les documents et systèmes supportant les processus de décision du Groupe, en particulier pour ses choix d'investissements et le suivi des projets de construction.

3.1.7. Gouvernance et management de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise (RSE)

À compter du 1^{er} janvier 2017 le contrôle et l'exécution opérationnelle du plan "Better Places 2030" seront assurés grâce à :

- ◆ une gouvernance redéfinie 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 décisions 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 plan "Better Places 2030" ;
- ◆ une équipe RSE dédiée : la nouvelle équipe est composée de quatre membres chargés d'animer et d'accompagner la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Groupe. Cette équipe anime et 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. Cette équipe est dirigée par Ludovic Flandin, Directeur Général RSE et UR Lab et pilotée par Christophe Garot, Directeur RSE Groupe, sous la responsabilité de Astrid Panosyan ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales.

COMMENT LE GROUPE PILOTE-T-IL SA POLITIQUE DE RSE ?



(1) Dont six Membres du Directoire.
 (2) Dont trois Membres du Directoire.

(1) Directement rattachés au Président du Directoire.

Pilotage stratégique

Le comité stratégique RSE Groupe (*CSR Group strategic committee*) 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.

Les membres permanents du comité RSE Groupe sont :

- ◆ Christophe Cuvillier, Président du Directoire ;
- ◆ Astrid Panosyan ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- ◆ Jaap L. Tonckens ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Finance ;
- ◆ Fabrice Mouchel ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général adjoint Finance ;
- ◆ Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Opérations ;
- ◆ Olivier Bossard ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Développement ;
- ◆ Roman Abreu ⁽¹⁾, Directeur de la Communication et des Relations Institutionnelles du Groupe ;
- ◆ Ludovic Flandin, Directeur Général RSE et UR Lab.

Pilotage opérationnel

Le comité de pilotage RSE Groupe (*CSR Group Steering Committee*) 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 RSE du Groupe. Composé de dix 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 RSE Groupe. Ce comité est présidé par Astrid Panosyan, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales.

Les membres permanents du comité de pilotage RSE Groupe sont :

- ◆ Astrid Panosyan ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directrice Générale Fonctions Centrales ;
- ◆ Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Opérations ;
- ◆ Olivier Bossard ⁽¹⁾, Membre du Directoire, Directeur Général Développement ;
- ◆ Otto Ambagtsheer, Directeur Général Benelux ;
- ◆ Sylvain Montcouquiol, Directeur Groupe des ressources humaines et de l'organisation ;
- ◆ Eric Gerlach, Directeur Groupe Développement ;

- ◆ François Cantin, Directeur Groupe de l'Ingénierie Immobilière ;
- ◆ Stéphane Schebat, Directeur Financier Unibail-Rodamco Développement ;
- ◆ Ludovic Flandin, Directeur Général RSE et UR Lab ;
- ◆ Christophe Garot, Directeur RSE Groupe.

Les membres invités sont :

- ◆ Les Directeurs de directions opérationnelles du Groupe qui président les quatre comités opérationnels des quatre piliers stratégiques du plan "Better Places 2030" : Direction des Ressources Humaines, Direction Générale d'une région, Direction des Grands travaux, Direction des Opérations, Direction de la Commercialisation, Direction du Réseau, Direction du Sourcing, Direction de l'Ingénierie Immobilière et référents RSE...

Les comités de suivi opérationnel (*Stream committees*) 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 :

- ◆ Comité pilier 1 : « better buildings » ;
- ◆ Comité pilier 2 : « better connectivity » ;
- ◆ Comité pilier 3 : « better communities » ;
- ◆ Comité pilier 4 : « better collective power ».

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 engagées 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 **comité fantôme** (*shadow committee*) composé de jeunes talents à haut potentiel sont chargés de nourrir la réflexion RSE du Groupe en formalisant des propositions qui pourront être soumises au sein du comité de pilotage RSE et du comité RSE Groupe.

Engagement RSE de l'ensemble de l'organisation

Dès 2017, le Président et les membres du Directoire se verront attribuer des objectifs RSE par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations du Groupe. Ces objectifs RSE seront établis sur la base de critères RSE précis, chiffrés et communiqués dans le rapport annuel 2016. Les objectifs stratégiques du plan "Better Places 2030" seront aussi déclinés en 2017 aux membres du Comité de Direction Groupe et des comités de Direction des pays, puis progressivement étendus à l'ensemble des collaborateurs du Groupe d'ici janvier 2018.

(1) Directement rattachés au Président du Directoire.

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. Le Groupe a mis en place des incitations financières pour soutenir la performance RSE : depuis 2011, une partie de la rémunération variable des Directeurs Généraux Régionaux tient compte des réalisations dans ce domaine.

Des initiatives et des objectifs pertinents en cohérence avec le nouveau plan RSE, sont identifiés et seront 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 aussi efficace et durable que possible.

Lorsque des objectifs dépendent de facteurs externes, notamment, l'avis des copropriétaires des ensembles immobiliers gérés, le Groupe anticipe et coopère avec ses 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 pour les salariés et les responsables concernés. Les programmes de formation en matière de RSE sont précisés dans les informations du volet formation dans la section 3.5.3. UR Academy. En 2016, un module de formation RSE en ligne a été déployé *via* la nouvelle Plateforme de Formation.

En 2017 un nouveau programme de formation, d'information et de partage des bonnes pratiques, aligné avec la nouvelle vision stratégique, sera créé afin d'assurer une parfaite compréhension des enjeux, la mobilisation de tous les collaborateurs du Groupe et le développement des compétences techniques nécessaires à la réalisation de certains objectifs de "Better Places 2030".

Depuis 2015, Viparis a mis en place une charte « éco-gestes » composée de quatre thématiques et de vingt engagements afin d'encourager ses salariés au respect de l'environnement sur leur lieu de travail. Cette charte aborde le tri des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation responsable du papier et des imprimantes, et la rationalisation des déplacements professionnels.

3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques

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

3.2.1. Gouvernance d'entreprise

La structure de gouvernance à deux niveaux d'Unibail-Rodamco s'articule autour d'un Directoire et d'un Conseil de Surveillance. Le Groupe suit et applique les recommandations de bonnes pratiques du Code français de gouvernance d'entreprise AFEP-MEDEF.

Veillez consulter la section « Renseignements juridiques » (chapitre 6) pour des informations détaillées sur :

- ◆ la composition et l'indépendance du Conseil de Surveillance et de ses comités ;
- ◆ la composition du Directoire ;
- ◆ les qualifications et l'expérience professionnelle des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- ◆ la politique de rémunération des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance ;
- ◆ la rémunération versée aux membres du Directoire et du Conseil de Surveillance en 2016.

La section « Renseignements juridiques » renferme également des informations sur les Statuts du Groupe, la structure de gouvernance de la Société, les Assemblées Générales des actionnaires, le capital social et les droits de vote.

Le *Compliance Book* d'Unibail-Rodamco traitant des règles de gouvernance, d'organisation, ainsi que des procédures internes applicables au sein du Groupe, définit les règles clés de fonctionnement et de gestion. Il précise les responsabilités, les obligations et la structure hiérarchique en place au niveau de toutes les divisions et de toutes les régions du Groupe, ainsi que l'ensemble des processus opérationnels fondamentaux. Le *Compliance Book* est publié sur le site Intranet d'Unibail-Rodamco et l'équipe d'audit interne du Groupe procède régulièrement à l'évaluation des règles de conformité et de gestion suivies dans l'ensemble des entités.

3.2.2. Conduite éthique

Le Code d'éthique d'Unibail-Rodamco décrit les valeurs et les principes que chaque salarié, responsable et Directeur du Groupe se doit de respecter et d'observer à tout moment.

Il couvre en particulier :

- ◆ le respect de la dignité et du travail des collaborateurs, notamment le refus par le Groupe de toute forme de discrimination, de harcèlement ou d'intimidation ;
- ◆ la loyauté, l'intégrité et les conflits d'intérêts ;

- ◆ le respect des lois et réglementations en vigueur, le respect des délégations d'autorité et de signature, le traitement des informations confidentielles et privées, la protection des données personnelles, l'utilisation des actifs et services d'Unibail-Rodamco, et la procédure de gestion des incidents ;
- ◆ les opérations sur les titres d'Unibail-Rodamco ;
- ◆ les pratiques commerciales éthiques, notamment au niveau des achats de biens et de services, de la corruption et de la protection environnementale.

Le Code d'éthique, publié sur les sites Internet et Intranet du Groupe, est distribué à tous les collaborateurs qui s'engagent à le respecter. Il s'applique à tous les collaborateurs dans toutes les filiales, et est disponible en anglais, français, allemand, espagnol, polonais, tchèque et suédois. Le système d'évaluation de la performance du Groupe inclut une estimation du respect démontré par chaque employé envers le Code d'éthique. Cette information est prise en compte par les comités de rémunération du Groupe. Un programme de formation en ligne sur le contenu du Code d'éthique a été mis au point puis déployé de manière à garantir que tous les collaborateurs de toutes les régions aient une parfaite connaissance de la façon dont le Code doit être appliqué au quotidien.

Une clause sur la conduite éthique des affaires a été ajoutée dans les contrats signés avec les fournisseurs du Groupe. Outre le fait d'expliquer que les fournisseurs doivent respecter les normes décrites dans le Code d'éthique du Groupe, la clause détaille les étapes qu'il convient de suivre pour faire état des violations – ou suspicions de violation – au dit Code.

Pour tout problème de conformité ou d'éthique, les collaborateurs et les fournisseurs sont invités à contacter le Directeur de la Conformité du Groupe qui rend directement compte aux Présidents du Directoire et du Conseil de Surveillance. Le Code d'éthique garantit l'anonymat des collaborateurs et fournisseurs signalant d'éventuels manquements à la conformité. Unibail-Rodamco respecte les réglementations nationales et européennes sur le signalement de tels manquements aux autorités financières. Tout manquement aux normes de conformité et d'éthique du Groupe entraînera les mesures disciplinaires ou procédures juridiques appropriées.

Toute violation significative des règles de conformité sera signalée à l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui rendra ensuite l'information publique sur son site Internet. Le Groupe n'a pas fait état de manquement significatif en 2016.

Tous les actifs et activités d'Unibail-Rodamco sont localisés dans des pays d'Europe continentale où le cadre juridique et les pratiques relatives à la lutte contre la corruption, à la protection des travailleurs et la protection de l'environnement sont plus développés. Selon l'indice de perception de la corruption publié par Transparency International pour 2016, aucun des actifs gérés du Groupe n'est localisé dans un pays dont l'indice de perception est inférieur à 50/100 : tous figurent parmi les 50 premiers pays sur les 168 pays classés.

En 2016, un programme de lutte contre la corruption a été défini (voir pages 360-365). Son contenu est le suivant :

- ◆ la définition des cas de corruption passive et active et de trafic d'influence ;
- ◆ une cartographie des risques (activités concernées et pays exposés) ;
- ◆ un système d'alerte (procédure de lanceur d'alerte) ;
- ◆ une procédure de vérification de l'intégrité et de la réputation des clients, des fournisseurs, des partenaires commerciaux et des intermédiaires ;
- ◆ les contrôles de la comptabilité ;
- ◆ les séances de formation à l'attention des collaborateurs et des managers ;
- ◆ les sanctions disciplinaires.

3.2.3. Gestion des risques et des crises

Le rapport annuel contient dans sa partie « Facteurs de risques et programme de conformité » pages 350 à 361 des informations détaillées sur le dispositif de gestion des risques du Groupe, notamment sur :

- ◆ le cadre de la gestion de ces risques ;
- ◆ la politique et l'organisation de la gestion de ces risques ;
- ◆ le Comité des risques Groupe ;
- ◆ les facteurs de risque et les mesures de réduction associées ;
- ◆ les risques assurantiels.

La cartographie des risques Groupe a permis de caractériser 19 risques clés importants, 12 étant jugés prioritaires. Chacun des facteurs de risque fait l'objet d'un suivi et d'un plan d'action visant à réduire ce risque.

Dans le cadre de l'étude de matérialité, les risques à long terme d'Unibail-Rodamco dans le domaine du développement durable ont été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les actifs et sur la valeur du Groupe. Chaque thématique matérielle a été pondérée en fonction de son niveau de risque potentiel, puis a été hiérarchisée. En appréciant leur probabilité et leur importance, l'étude a ainsi identifié les risques les plus importants et les évolutions les plus probables pour le secteur immobilier dans le domaine du développement durable. Grâce à ce classement, le Groupe peut plus facilement prendre en compte les thématiques présentant le plus de risques et de conséquences sur la valeur du Groupe et de ses actifs.

En 2012, une étude spécifique a été menée afin d'évaluer l'exposition de l'ensemble du Groupe (y compris les actifs en Allemagne) au risque d'inondations et de tremblements de terre : sa conclusion a montré que très peu d'actifs sont localisés dans des zones présentant de tels risques.

3.3. Environnement

Dans le cadre de la nouvelle stratégie RSE "Better Places 2030", le Groupe s'engage à réduire entre 2015 et 2030 de - 50 % l'empreinte carbone de l'ensemble des actifs développés et gérés, se traduisant par une réduction de :

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

Cette nouvelle stratégie va permettre d'accélérer le développement d'une nouvelle génération de bâtiments plus respectueux de l'environnement. Elle renforcera la réputation du Groupe, reconnu pour fournir des équipements et services d'excellence, en phase avec la demande du marché.

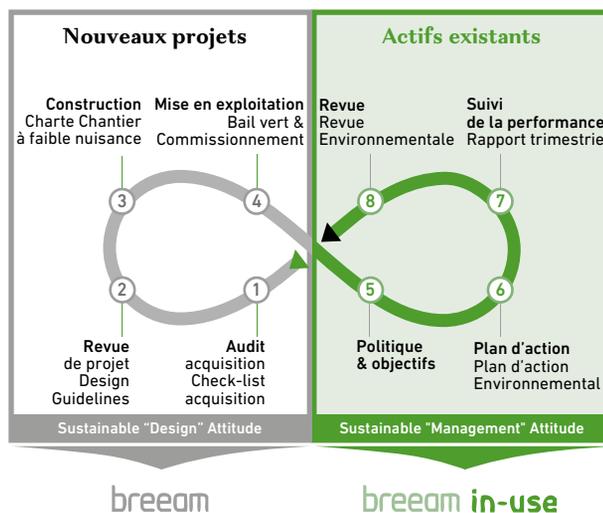
Les systèmes de management environnemental décrits ci-dessous et les documents contractuels du Groupe seront alignés dès 2017 avec les nouveaux objectifs ambitieux du plan "Better Places 2030" afin d'atteindre les objectifs de réduction de l'empreinte carbone des projets développés et actifs sous gestion :

- ◆ pour la construction (projet de développement) : une approche construction sobre dès la phase conception, le recours à de nouvelles solutions constructives et matériaux bas carbone, une politique d'approvisionnement permettant de bénéficier de la réduction progressive du poids carbone des matériaux ainsi qu'une politique de partenariats ciblés avec les acteurs du secteur de la construction et de l'énergie ;
- ◆ pour les opérations (actifs existants) : une accélération de la politique d'efficacité énergétique du Groupe soutenue par la mise en œuvre des contrats de performance énergétique (CPE) et la systématisation de solutions d'éclairage LED pour les parties communes (éclairage fonctionnel et décoratif) et privatives ainsi que le recours à l'électricité d'origine renouvelable pour les parties communes et privatives ;
- ◆ pour le transport : un processus de sélection et d'investissement du Groupe plus centré sur des sites connectés et favorisant une mobilité durable, le développement d'offres de solutions de transports durables (co-voiturage, auto-partage, infrastructure de recharge pour les véhicules électriques...) ainsi que le recours à des solutions logistiques mutualisées pour les livraisons des enseignes en partenariat avec les acteurs du secteur de la logistique.

3.3.1. 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.

3.3.1.1. Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement

Le système « Sustainable Design Attitude » (SDA) garantit que tous les projets de développement, indépendamment de leur taille ou de leur typologie, seront conçus de la façon la plus efficace à long terme, afin de minimiser l'impact environnemental et de s'assurer que chaque nouveau projet de plus de 10 000 m² obtienne a minima la certification BREEAM « Excellent ».

Pour chaque projet, le système « Sustainable Design Attitude » couvre les quatre étapes clés du processus de développement :

- ◆ audit acquisition : l'aspect durable et les risques liés au changement climatique sont analysés et évalués au cours du processus de *due diligence* du Groupe ;
- ◆ revue de projet : au stade de la conception, chaque projet est évalué à l'aide des « Design Guidelines » internes du Groupe, afin de garantir l'optimisation du bâtiment et de préparer la certification BREEAM ;
- ◆ construction : la maîtrise d'œuvre se conforme à la « Charte chantier faibles nuisances » d'Unibail-Rodamco, conçue pour limiter l'impact social et environnemental lié aux opérations de construction ;
- ◆ mise en exploitation : une procédure de mise en exploitation est mise en œuvre pour s'assurer de l'efficacité et de la performance des équipements techniques du bâtiment (réglages et consignes d'exploitation), de la formation de l'équipe de direction du centre commercial ainsi que des prestataires en charge de l'exploitation et de la conduite des installations techniques.



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

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

- ◆ une attention particulière vis-à-vis des choix structurels susceptibles d'affecter les besoins énergétiques 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, des systèmes intégrés permettant de produire des énergies renouvelables si besoin (par exemple les systèmes éoliens et l'énergie issue de la géothermie pour refroidir et chauffer les grands centres commerciaux) ;
- ◆ des équipements efficaces, associés à un système de gestion technique du bâtiment (GTB) permettant d'optimiser les heures et consignes de fonctionnement de chaque équipement technique.

Les « Design Guidelines » sont mis à jour sur la base de nouvelles études et retours d'expériences recueillies auprès des sites existants du Groupe. De nouvelles études ont été menées pour étoffer les « Retail Guidelines » en y introduisant des solutions innovantes, telles que la géothermie, l'éclairage, les matériaux et une approche novatrice en matière de design sonore. En 2017, le Groupe actualisera les « guidelines » en cohérence avec les objectifs du plan "Better Places 2030".

Le système SDA assure pour les nouveaux centres commerciaux et immeubles de bureaux du Groupe qu'ils obtiendront respectivement les niveaux les plus élevés de certification BREEAM et HQE. Le SDA fédère et implique plusieurs départements, notamment le Développement, PMPS (exploitation technique et développement durable), les Opérations, la Commercialisation et les équipes de gestion sur site.

Depuis 2011, la Charte chantier à faible nuisance du Groupe est appliquée à tous les nouveaux projets de construction, de rénovation et d'extension. Elle définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites tout en réduisant les 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 les régions, 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 le personnel ;
- ◆ assurer une gestion adéquate des risques et de l'utilisation des produits dangereux ;
- ◆ garantir 50 % de retraitement des déchets (en poids) et la traçabilité de tous les déchets produits ;
- ◆ gérer et réduire la pollution sonore et visuelle ainsi que les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- ◆ contrôler les ressources afin d'en réduire la consommation.

En 2017, le Groupe systématisera une approche dynamique de la mesure de l'empreinte carbone de ses projets, basée sur une Analyse en Cycle de Vie (ACV) couplée à une Simulation Thermique Dynamique (STD). Cette approche globale construction et exploitation permettra 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 multicritère (Capex, Opex, carbone, esthétique et durabilité). Plusieurs projets de développement actuellement en phase de conception sont d'ores et déjà engagés dans cette démarche.

Dans le cadre de l'annonce du plan "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 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.

3.3.1.2. 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 CO₂, l'eau, les déchets, le transport et les parties prenantes est déployé et vérifié pour chaque site géré.
- ◆ Rapport trimestriel et rapport annuel : la performance est mesurée et analysée trimestriellement au niveau des sites, des régions et du Groupe. En cas d'écart, un plan d'action correctif est mis en œuvre.
- ◆ Revue : l'équipe Groupe en charge du développement durable évalue au moins une fois par an la performance de chaque actif géré, en contrôlant l'état d'avancement, et prépare le plan d'action environnemental de l'année suivante.

Le système SMA permet de garantir que les actifs existants du Groupe obtiendront le niveau le plus élevé de la certification en exploitation selon le référentiel BREEAM In-Use. 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 des actifs gérés auprès des visiteurs, des locataires et des communautés locales. Le SMA est pleinement intégré dans les processus métiers des équipes telles que les Opérations, la Commercialisation, le Marketing, le PMPS (exploitation technique et développement durable) et les équipes de gestion sur site.

La mise en œuvre effective de ce SME interne a été vérifiée par des organismes indépendants dans chacun des pays où le Groupe est présent.

Ces deux SME complémentaires permettent au Groupe de :

- ◆ proposer des projets flexibles et respectueux de l'environnement, accédant aux meilleurs niveaux de certification BREEAM ;
- ◆ obtenir les autorisations administratives pour développer les projets du Groupe (nouvelles constructions et agrandissements) ;
- ◆ garantir une exploitation efficiente des actifs gérés, en matière de développement durable ou d'un point de vue économique ;
- ◆ renforcer sa conscience écologique et créer une dynamique positive 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 adaptera son système de management environnemental aux objectifs du nouveau plan RSE afin de piloter et accompagner efficacement le déploiement de la technologie LED ainsi que l'achat d'électricité d'origine renouvelable sur les parties communes et privatives (enseignes) du portefeuille détenu et géré. De nouveaux indicateurs seront intégrés aux processus de décision du Groupe pour piloter et suivre l'exécution de la nouvelle stratégie RSE.

3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux

Unibail-Rodamco utilise divers outils, processus et indicateurs pour contrôler la performance des actifs qu'il détient et gère. Ces dispositifs constituent un véritable cadre de pilotage de la gestion environnementale du Groupe en lui permettant de suivre ses performances et d'en informer ses parties prenantes.

Le Groupe perfectionne continuellement ses outils et processus de reporting environnemental afin d'améliorer la qualité et l'exactitude de ses données consolidées. Il est ainsi à même de gérer plus efficacement la collecte des données, de suivre et d'analyser régulièrement les performances à tous les échelons (site, région et Groupe), de comparer les résultats aux objectifs et de prendre les mesures correctives nécessaires.

Depuis trois ans, le Groupe développe un nouvel outil de reporting dans le but de réunir et d'uniformiser tous les outils, processus, et indicateurs sur le même socle pour toutes les régions du Groupe. 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 leurs données dans cet outil unique soumis à un circuit de validation.

Désormais, l'outil fait partie intégrante de la gestion de la performance environnementale des sites détenus et gérés par le Groupe.

3.3.2.1. Description des indicateurs clés de performance (KPI) et adoption de référentiels de reporting externes

Les indicateurs clés de performance environnementale (KPI) couvrant le changement climatique et l'utilisation des ressources sont suivis pour tous les actifs gérés par le Groupe. La définition de chaque indicateur est rappelée en tête du tableau de données qui lui est dédié dans les pages qui suivent.

Depuis 2012, le Groupe a ajouté des informations et des KPI complémentaires pour répondre aux dispositions de la loi Grenelle 2, article 225 portant sur l'obligation de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (42 items). Une table de concordance avec l'article 225 est disponible pages 161-164.

En 2013, Unibail-Rodamco adopte le guide sectoriel de reporting RSE (article 225, Grenelle 2) publié par le CNCC, Centre National des Centres Commerciaux, en juin 2013. Ce guide a été élaboré sous la supervision du cabinet d'audit EY.

Le Rapport annuel et de développement durable 2016 est conforme aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting formulées par l'EPRA (EPRA, *Best Practices Recommendations on Sustainability Reporting*). Pour la cinquième année consécutive, Unibail-Rodamco a remporté le trophée EPRA Gold Award en 2016 récompensant son reporting 2015 pour sa conformité aux bonnes pratiques de reporting de l'EPRA.

Unibail-Rodamco, précurseur en 2013 pour avoir intégré au plus tôt le nouveau référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*), continue en 2016 de publier son reporting selon le G4 avec une approche dites par « critères essentiels » (*core approach*).

Les tables de concordance avec les indicateurs EPRA et GRI sont publiées aux pages 147-160 du présent rapport. Afin de piloter efficacement la nouvelle stratégie RSE "Better Places 2030", le Groupe définira et adoptera des nouveaux indicateurs de performance durant l'année 2017. Ces indicateurs seront décrits dans le rapport annuel et développement durable 2017.

3.3.2.2. Modes de mesure

Les indicateurs sont exprimés en valeur absolue (consommation d'énergie et d'eau, émissions de CO₂, quantité de déchets) ou sous la forme de ratios pour traduire l'efficacité et des tendances comparables.

Outre l'intensité standard, qui donne le ratio entre l'information environnementale et la surface occupée correspondante (énergie, émissions de CO₂, eau/m²), Unibail-Rodamco promeut des indicateurs reflétant l'intensité d'usage liée à l'activité spécifique du bâtiment.

Ainsi, pour les indicateurs d'intensité standard, les dénominateurs sont relatifs à la surface (m²) et définis comme suit :

- ◆ pour les Centres Commerciaux, la surface de l'ensemble des parties communes accessibles au public (incluant les bureaux de la direction du centre), et les surfaces GLA desservies respectivement par les fluides communs d'énergie ou d'eau selon l'indicateur ;
- ◆ pour les Bureaux, la surface totale occupée.

Dans le cas des indicateurs d'intensité d'usage, les dénominateurs sont adaptés à chaque activité :

- ◆ pour les Centres Commerciaux, le nombre annuel de visiteurs est mesuré par un système de comptage de la fréquentation (énergie, émissions de CO₂, eau/visite) ;
- ◆ pour les immeubles de Bureaux, le nombre d'occupants pendant la période est calculé comme la multiplication du taux d'occupation [somme des lots occupés sur une période donnée, rapportée à la somme totale des lots qui constituent l'actif immobilier] par l'effectif maximum admissible [nombre d'occupants admissibles simultanément sur l'actif au regard de la réglementation française en vigueur] (énergie, émissions de CO₂, eau/occupant) ;
- ◆ pour les centres de Congrès & Expositions, le cumul annuel des mètres carrés occupés lorsque les espaces sont ouverts au public, soit par Jours d'Ouverture au Public, JOP (énergie, émissions de CO₂/m² JOP).

3.3.2.3. Périmètre de reporting

Les indicateurs environnementaux couvrent les Centres Commerciaux, les immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès & Expositions gérés par Unibail-Rodamco représentant 90 % de la valeur du portefeuille total consolidé au 31 décembre 2016. Le Groupe suit la performance environnementale des actifs dont il assure la gestion, et pour lesquels l'efficacité énergétique et

l'utilisation des ressources peuvent être vérifiées et mesurées. En 2016, Unibail-Rodamco reporte les consommations d'énergie et d'eau de 100 % des actifs qu'il gère (toutes activités confondues), et le gisement des déchets de 100 % des Centres Commerciaux gérés.

Les indicateurs environnementaux sont calculés selon deux périmètres différents :

- ◆ le périmètre total permet d'évaluer la valeur d'un indicateur pour une année donnée. Il inclut tous les actifs gérés par le Groupe sur l'année en question. Les sites acquis, nouvellement construits ou dont le mandat de gestion a été récupéré en cours d'année sont inclus dans le périmètre de reporting lors de l'exercice complet suivant, ou dans celui de l'exercice en cours si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de cet exercice en cours ;
- ◆ le périmètre constant est utilisé pour apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un comparable (notamment en termes d'actifs suivis). Il comprend les actifs gérés par Unibail-Rodamco sur une période de deux années glissantes. Afin d'évaluer l'impact positif de sa politique de gestion dans les plus brefs délais, Unibail-Rodamco s'assure que le périmètre constant pour l'exercice (N + 1) comprend tous les sites acquis et/ou gérés à compter de l'exercice (N), si et seulement si une série complète de données est disponible pour l'ensemble de l'exercice (N).

3.3.2.4. Modifications du périmètre de reporting

Des modifications du périmètre de reporting peuvent intervenir du fait de la prise d'effet ou de la fin de mandats de gestion, d'acquisitions ou de cessions d'actifs, de développements de nouveaux actifs, de rénovations ou d'extensions majeures.

Les règles suivantes s'appliquent afin de tenir compte de ces situations :

- ◆ pour les mandats de gestion d'immeubles se terminant et pour les cessions survenant au cours de l'exercice glissant (N), toutes les données relatives à l'exercice glissant (N) sont exclues ;
- ◆ pour les mandats de gestion d'immeubles débutant et pour les acquisitions au cours de l'exercice glissant (N), l'actif est inclus dans le périmètre total de l'exercice (N), ainsi que dans le périmètre constant de l'exercice (N + 1) si et seulement si toutes les données relatives à l'intégralité de l'exercice glissant (N) sont disponibles ;
- ◆ les projets immobiliers en cours ne sont pas inclus dans le périmètre total du reporting tant que l'immeuble n'est pas mis en exploitation, cela prenant effet à partir de l'exercice complet glissant suivant ; l'actif est intégré au périmètre constant à partir du second exercice complet glissant suivant ;
- ◆ les actifs rénovés au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre de reporting pour l'exercice (N) ;
- ◆ les actifs dont les surfaces communes évoluent de plus de 20 % au cours de l'exercice glissant (N) restent dans le périmètre total, mais sont exclus du périmètre constant au terme des travaux (ouverture de l'agrandissement) jusqu'à l'exercice complet suivant (N + 2). Lorsqu'il est possible d'isoler les données relatives à un agrandissement, l'actif reste intégré au périmètre constant.

L'évaluation de l'évolution des performances du portefeuille inclut les actifs en cours de rénovation et travaux d'extension, qui sont des situations représentatives de l'activité du Groupe. L'actif agrandi n'est exclu qu'à l'ouverture de l'extension (fin des travaux, nouveaux revenus locatifs) et pendant un exercice glissant complet afin de gérer le changement de périmètre reporté.

En 2016, 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 des trois centres commerciaux en France : Usine Channel Outlet Store, Usine Roubaix, Usine Mode et Maison est externalisée depuis 2015 et sont donc exclus du périmètre de reporting ;
- ◆ les ventes d'actifs survenues en cours d'année 2016 excluent les sites suivants du périmètre de reporting : Tour So Ouest, 2-8 rue Ancelle (bureaux), excepté 70-80 Wilson et Nouvel Air (bureaux) ;
- ◆ les nouveaux centres commerciaux et bureaux livrés en 2015 intègrent le périmètre de reporting 2016 : Minto, Polygone Riviera, Tour Majunga, excepté Mall of Scandinavia ;
- ◆ les nouveaux actifs 2016 intégreront le périmètre de reporting 2017, lorsque leurs consommations seront disponibles sur 12 mois glissants : So Ouest Plaza (France).

ACTIFS INCLUS DANS LE PÉRIMÈTRE DE REPORTING 2016 POUR LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Régions	Nombre d'actifs	Actifs	Surface de reporting des indicateurs d'intensité standard ⁽¹⁾	Dénominateurs des indicateurs d'intensité d'usage ⁽³⁾
Autriche	2	Donau Zentrum (DUX inclus), Shopping City Süd (Mux inclus)	310 589 m ²	35,1 millions de visites
Europe centrale	6	Aupark, Centrum Cerný Most, Centrum Chodov, Galeria Mokotów, Arkadia, Wilenska	377 594 m ²	83,3 millions de visites
France	19	Aéroville, Carré Sénart, Carrousel du Louvre, Cour Oxygène, Euralille, Gaîté 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, Ullis 2, Vélizy 2, Villeneuve 2	1 031 843 m ²	265,6 millions de visites
Allemagne	8	Höfe am Brühl, Pasing Arcaden, Ruhr Park Bochum, Gera Arcaden, Paunsdorfcenter, Gropius Passagen, Minto*, Palais Vest	569 878 m ²	79,9 millions de visites
Pays-Bas	4	Leidsenhage, Citymall Almere, Stadshart Amstelveen, Stadshart Zoetermeer	99 960 m ²	35,7 millions de visites
Pays nordiques	7	Arninge Centrum, Eurostop Arlandastad, Eurostop Örebro, Fisketorvet, Nacka Forum, Solna Centrum, Täby Centrum	431 631 m ²	43,3 millions de visites
Espagne	12	Los Arcos, El Faro, Bahía Sur, Barnasud, Bonaire, Equinoccio, Garbera, Glòries, La Maquinista, Parquesur, Splau, Vallsur	370 987 m ²	105,3 millions de visites
Bureaux	13	7 Adenauer, 70-80 Wilson, Capital 8, Espace 21 (Villages 3, 4, 5, 6, 7, Village commerce), Issy Guynemer, Majunga*, Tour Ariane, Sextant	294 313 m ² ⁽²⁾	18 014 occupants
Congrès & Expositions	9	Cnit, Espace Champerret, Espace Grande Arche, Carrousel du Louvre, Palais des Congrès de Paris, Palais des Congrès d'Issy, Paris Nord Villepinte, Paris Nord Le Bourget, Porte de Versailles	627 000 m ² ⁽²⁾	29,9 millions de m ² occupés par jour d'ouverture au public (m ² JOP)

* Ajouté au périmètre en 2016.

(1) Voir la définition des surfaces de reporting pour les Centres Commerciaux dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité standard).

(2) Surface selon périmètre de consolidation (voir Portefeuille, pages 3-13).

(3) Voir la définition des dénominateurs employés dans le calcul de l'intensité d'usage dans le paragraphe Modes de mesure (indicateurs d'intensité d'usage).

En Europe, certains immeubles de Bureaux et des hôtels attachés à un actif centre commercial sont inclus dans le périmètre de reporting, reportés de manière indissociée avec leur entité centre commercial :

Région	Nombre d'actifs	Bureaux	GLA managée
Autriche	1	Shopping City Süd Bureaux	8 938 m ²
Suède	6	Arninge Bureaux, Eurostop Arlandastad Bureaux et hôtel, Eurostop Örebro Bureaux et hôtel, Nacka Forum Bureaux, Solna Bureaux et logements, Täby Bureaux	86 236 m ²
Danemark	1	Fisketorvet Bureaux	857 m ²

3.3.2.5. Système de reporting

Chaque région est responsable de la collecte, du contrôle et de la validation des données sur ses sites. Au niveau du Groupe, les chiffres sont consolidés, analysés, et communiqués :

- ◆ sur une base trimestrielle pour les consommations d'énergie, les certifications environnementales, les taux d'occupation des Bureaux, et les m² JOP des Congrès & Expositions. Les données énergétiques sont mises à disposition au minimum tous les mois et peuvent également l'être en temps réel sur certains sites. Le suivi régulier et détaillé de la performance *via* ces indicateurs permet d'identifier et de réagir rapidement au niveau de l'actif. Cette fréquence trimestrielle permet une évaluation régulière de la performance des sites au regard des objectifs fixés. Elle encourage l'échange des bonnes pratiques entre les différents sites et permet la mise en œuvre rapide de mesures correctives ;
- ◆ sur une base annuelle pour les émissions de CO₂, l'eau, les déchets, les transports, la santé et la sécurité, l'évaluation des fournisseurs, les dépenses d'achat du Groupe, la dépollution des sols, et les données complémentaires nécessaires au calcul de certains indicateurs (par exemple les coefficients de conversion de CO₂ ; le nombre de visites dans les centres commerciaux).

Le rapport annuel et de développement durable du Groupe présente tous les indicateurs ainsi que leurs variations annuelles et cumulées par segment d'activité (Centres Commerciaux, immeubles de Bureaux, et les centres de Congrès & Expositions), ainsi que par région.

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. En 2016, des formations ont 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, ils 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 Développement Durable du Groupe consolide les données validées précédemment et mesure la performance du Groupe par rapport aux objectifs environnementaux à long terme.

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.

3.3.2.6. Période de référence

Dans le but d'intégrer le planning contraint du Rapport annuel d'activité du Groupe, Unibail-Rodamco publie les indicateurs environnementaux sur une période de 12 mois glissants (4^e trimestre de l'exercice précédent et 1^{er}, 2^e et 3^e trimestres de l'année de reporting en cours) plutôt que sur l'exercice annuel calendaire, comme cela était le cas avant 2010.

Le Groupe reporte sur la performance mesurée sur la période 2012 à 2020 pour les indicateurs d'intensité énergétique et d'intensité carbone. Suite à l'annonce de la nouvelle stratégie RSE "Better Places 2030" en 2016, un ajustement des indicateurs et des périmètres de reporting sera effectué courant 2017 afin d'assurer une mise en cohérence avec les objectifs du nouveau plan RSE et les indicateurs existants.

3.3.2.7. Amélioration continue des définitions et de la qualité des données

Unibail-Rodamco continue d'améliorer la qualité et la comparabilité de ses données environnementales, de développer des benchmarks internes, d'installer des sous-comptages pour les données actuellement estimées et d'affiner la précision des données et périmètres analysés. À ce titre, certains ajustements peuvent être apportés aux données des années précédentes.

Présentation transparente des tableaux d'indicateurs dans le rapport financier

- ◆ Dans le présent rapport, les indicateurs sont classés selon deux niveaux : les indicateurs de performance matériels (MPI), et les indicateurs clés de performance pertinents (KPI). Les MPIs ont été sélectionnés selon les résultats de l'étude de matérialité (voir page 69).
- ◆ Pour les principaux MPI, un taux de couverture est donné en valeur du portefeuille Groupe (division des valeurs GMV des actifs reportés par la valeur GMV totale du Groupe).
- ◆ Suivant la refonte des objectifs Groupe à partir de 2012 comme année de référence, l'évolution 2012-2006 est maintenue pour information dans les tableaux des MPI d'intensité uniquement. Le Groupe mesure sa progression par rapport aux objectifs 2012-2020.
- ◆ Conformément aux recommandations en matière de bonnes pratiques de reporting de l'EPRA, Unibail-Rodamco communique les valeurs absolues sur le périmètre constant pour tous les MPI.

Mise à jour continue du reporting environnemental

- ◆ 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 2016, 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 sont réalisés chaque année. Un échantillon d'actifs est sélectionné et audité chaque année par l'équipe en charge du Développement Durable afin de vérifier l'exactitude et la conformité de leur reporting au regard des règles décrites dans le « Référentiel de reporting environnemental et social ». En 2016, les centres commerciaux Equinoccio, et Stadshart Zoetermeer ont fait l'objet d'un audit interne.

Amélioration de la qualité des données

Depuis 2015, la qualité des données a été renforcée suite à la mise en place du nouvel outil de reporting environnemental. L'architecture de l'outil est programmée pour identifier précisément le périmètre des actifs reportés, classés par type d'activité : Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions, et autres bâtiments tels que les hôtels et les logements... Cette dernière nouvelle catégorie apporte un changement et une meilleure lisibilité des données historiques qui n'étaient pas identifiées séparément. Une revue des périmètres reportés a été conduite sur le portefeuille de centres commerciaux allemands ayant intégré le processus de reporting récemment. Cela a donné lieu à des ajustements dans l'historique de consommations d'énergie rapporté depuis 2013, afin de se conformer exactement au référentiel de reporting du Groupe.

Depuis 2015, l'outil de reporting environnemental 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 développement durable.

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.

En 2017, un effort particulier sera porté sur l'harmonisation des facteurs d'émissions de CO₂ utilisés pour les énergies entre les différentes régions (source fournisseur ou base nationale).

3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant

Unibail-Rodamco a engagé la démarche de contrôle externe des données environnementales dès 2009. Le Groupe a depuis étendu le périmètre de ce contrôle externe année après année. Depuis 2012, conformément à l'article 225 (loi « Grenelle »), l'auditeur externe EY procède à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'article (voir le rapport d'assurance, pages 165-167).

En 2016, l'audit comprend une revue approfondie sur site de sept principaux actifs du Groupe : Carré Sénart, La Part Dieu, Polygone Riviera, Majunga, Fisketorvet, La Maquinista et Ruhr Park.

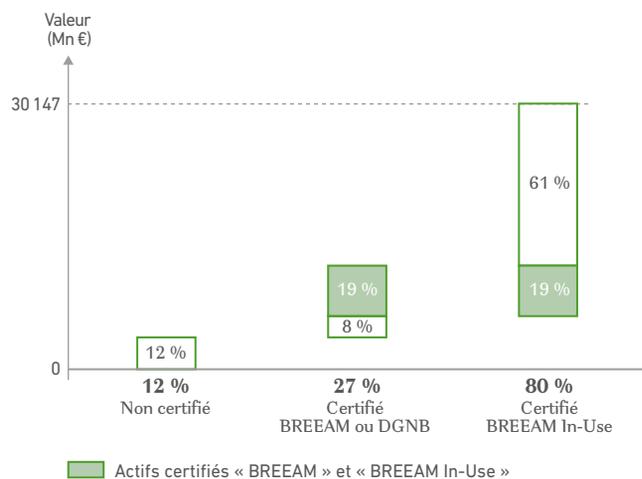
EY a également été chargé de conduire l'audit du reporting annuel lié aux « obligations responsables » émises en 2014 et 2015. Cet audit consiste à vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité édictés. Il comprend une revue des preuves de chaque domaine et critère, pour chaque actif concerné tous les ans (à la fois pour les phases de construction et d'exploitation), ainsi que des vérifications sur site sur un échantillon d'actifs. En 2016, l'audit a couvert les actifs suivants : Aéroville, Lyon Confluence, So Ouest, Mall of Scandinavia, So Ouest Plaza, et Carré Sénart extension et Majunga.

3.3.3. Certification environnementale des bâtiments

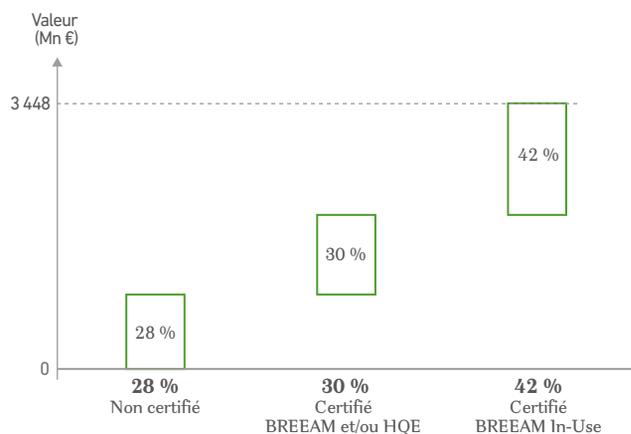
Unibail-Rodamco a recours aux certifications environnementales et ISO externes pour valider les performances environnementales de ses actifs. Le Groupe met en place une politique volontariste de certification pour les nouveaux projets et les actifs en exploitation reposant sur ses deux systèmes de management environnemental (SME) internes. Les parties prenantes du Groupe ont ainsi l'assurance que tant les bâtiments que leur gestion responsable respectent les standards environnementaux les plus exigeants pratiqués au sein du secteur immobilier.

CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

Taux de certification (%) du portefeuille Centres Commerciaux en valeur ⁽¹⁾



Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur ⁽¹⁾



3.3.3.1. Projets de développement

Unibail-Rodamco vise la certification « BREEAM » pour tous les nouveaux projets de construction et d'agrandissement de plus de 10 000 m². « BREEAM » est le référentiel de certification environnementale des bâtiments le plus utilisé en Europe.

Unibail-Rodamco vise *a minima* l'obtention du niveau « Excellent » pour les nouveaux projets livrés, ce depuis 2016. 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 :

- ◆ Donau Zentrum (extension), à Vienne en Autriche : 1^{er} centre commercial certifié « Very Good » en Autriche (mai 2010) ;
- ◆ Lyon Confluence, à Lyon en France : 1^{er} centre commercial certifié « Very Good » en France (octobre 2010) ;
- ◆ So Ouest, à Levallois-Perret, en France : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » et meilleur score en Europe (novembre 2010) ;
- ◆ Tour Majunga, à La Défense, France : 1^{re} tour de bureaux IGH (Immeuble de Grande Hauteur) certifiée « Excellent » en Europe (février 2011). Majunga a obtenu le trophée « BREEAM 2011 » lors du salon Ecobuild (meilleur score d'Europe en 2011) ;
- ◆ Nouvel Air, à Issy-les-Moulineaux, France : immeuble de bureaux certifié « Excellent » (avril 2012) ;
- ◆ Aéroville, à Tremblay, France : 2nd centre commercial certifié « Excellent » en France (avril 2013) ;
- ◆ Mall of Scandinavia (MoS), à Stockholm, Suède : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » au sein des pays Nordiques (avril 2014) ;
- ◆ So Ouest, à Levallois-Perret, France : 1^{er} centre commercial certifié « Excellent » (certificat final), meilleur score en Europe et « BREEAM award » 2014.

En 2016, le Groupe a confirmé sa position de leader en matière de certification environnementale en obtenant deux certifications niveaux « Excellent » pour la tour So Ouest Plaza (certificat final) et pour l'extension du centre commercial Carré Sénart (certificat conception).

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

(1) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2016, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

MPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT
BREEAM – Centres Commerciaux

En 2016, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification « BREEAM ».

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface GLA consolidée 2016 (m ²)
				Certification	Ouverture	Niveau	Score total (sur 100 %)	
Donau Zentrum	Vienne	Autriche	Extension	2010	2010	Very Good	63,2 %	123 900
Confluence	Lyon	France	Nouveau projet	2010	2012	Very Good	59,9 %	53 500
So Ouest	Levallois-Perret	France	Nouveau projet	2010	2012	Excellent	73,1 %	/
El Faro	Badajoz	Espagne	Nouveau projet	2012	2012	Very Good	57,4 %	43 100
Centrum Cerny Most	Prague	Europe centrale	Extension	2012	2013	Very Good	58,3 %	106 700
Taby Centrum	Stockholm	Pays nordiques	Extension	2013	2013	Very Good	55,5 %	81 400
So Ouest ⁽¹⁾	Levallois-Perret	France	Nouveau projet	2013	2012	Excellent	78,4 %	54 300
Aéroville	Tremblay	France	Nouveau projet	2013	2013	Excellent	72,9 %	/
Toison d'Or	Dijon	France	Extension	2014	2013	Very Good	64,9 %	46 100
Rennes Alma	Rennes	France	Extension	2014	2013	Very Good	57,1 %	32 100
Mall of Scandinavia	Stockholm	Pays nordiques	Nouveau projet	2014	2015	Excellent	77,4 %	103 200
Aéroville ⁽¹⁾	Tremblay	France	Nouveau projet	2015	2015	Excellent	70,5 %	83 300
Polygone Riviera	Cagnes-sur-Mer	France	Nouveau projet	2015	2015	Very Good	57,1 %	67 200
SCORE MOYEN DU GROUPE								TOTAL M²
Very Good							63,6 %	794 800

(1) Certificat final BREEAM.

BREEAM – Bureaux

En 2016, 100 % des projets livrés ou en phase de construction étaient inscrits dans un process de certification « BREEAM » et ou HQE.

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2016 (m ²)
				Certification	Livraison	Niveau	Score total (sur 100 %)	
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2011	2014	Excellent	77,4 %	/
So Ouest Plaza	Levallois-Perret	France	Rénovation	2014	2015	Excellent	72,3 %	/
Majunga ⁽¹⁾	Paris-La Défense	France	Nouveau projet	2015	2014	Excellent	76,2 %	65 600
So Ouest Plaza ⁽¹⁾	Levallois-Perret	France	Rénovation	2016	2015	Excellent	71,2 %	36 600
SCORE MOYEN DU GROUPE								TOTAL M²
Excellent							73,7 %	102 200

(1) Certificat final BREEAM.

HQE – Bureaux

Nom de l'actif	Ville	Région du Groupe	Type de projet	Date		Performance		Surface selon périmètre de consolidation 2016 (m ²)
				Certification	Livraison	Niveau	Label énergétique	
Majunga	Paris-La Défense	France	Nouveau Projet	2011	2014	Passeport Excellent	BBC/HPE	65 600
So Ouest Plaza	Levallois	France	Rénovation	2012	2015	Passeport Exceptionnel	BBC	36 600
TOTAL M²								102 200

3.3.3.2. Actifs existants

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

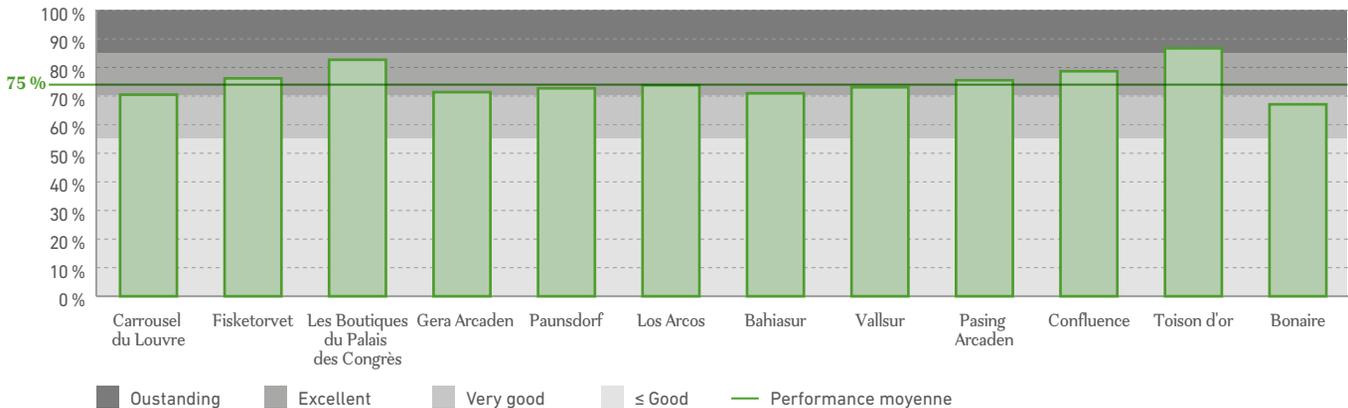
2016 a été une année « BREEAM In-Use » particulièrement intense avec 12 centres commerciaux certifiés :

- ◆ deux nouvelles certifications : Gera Arcaden et Paunsdorf tous deux certifiés « Excellent » pour la partie intrinsèque (part 1) et « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) ;
- ◆ neuf re-certifications (actifs certifiés en 2013 dont les certificats expiraient en 2016) : Les boutiques du Palais des Congrès, le Carrousel du Louvre, Lyon Confluence et Toison d'Or, los Arcos, Vallsur, Bonaire et Bahiasur et Fisketorvet, ces sites enregistrent tous une augmentation de leur performance de certification par rapport à 2013 ;
- ◆ une re-certification (actif certifié en 2015 et recertifié en 2016) : Pasing Arcaden (Allemagne), cet actif est passé du niveau « Excellent » au niveau « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2) dans le cadre de sa re-certification en 2016.

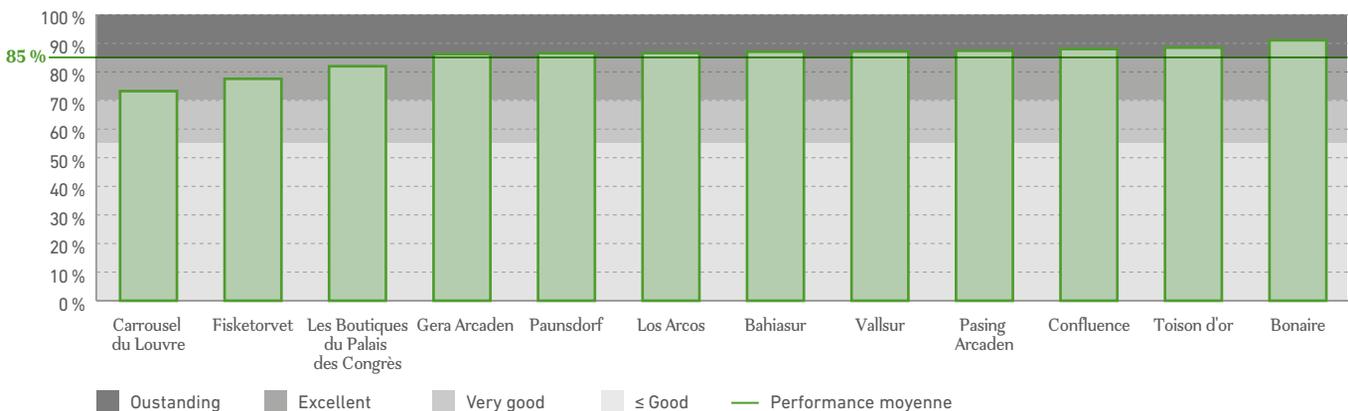
Le Groupe a réalisé des performances élevées en 2016 établissant de véritables références de marché dans différents pays (Allemagne, Espagne et France). Ainsi 9 des 12 centres commerciaux certifiés en 2016 ont obtenu le niveau « Outstanding » pour la partie gestion du bâtiment (part 2). Avec un niveau « Outstanding » obtenu pour les parties (1) et (2) du référentiel, le centre commercial Chodov est devenu en 2015 le centre commercial ayant atteint le plus haut score selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » en Europe et au sein du portefeuille de centres commerciaux d'Unibail-Rodamco. En 2016, 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.

« BREEAM IN-USE » : PERFORMANCE DES 12 CERTIFICATIONS OBTENUES EN 2016

Performance intrinsèque (Part 1)



Gestion du bâtiment (Part 2)



Au 31 décembre 2016, le Groupe totalise 48 centres commerciaux certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, dont 71 % au niveau « Outstanding » représentent plus de 2,7 millions de m² GLA, selon périmètre de consolidation) et 80 % (plus de 24 milliards d'euros en valeur brute) des centres commerciaux existants gérés.

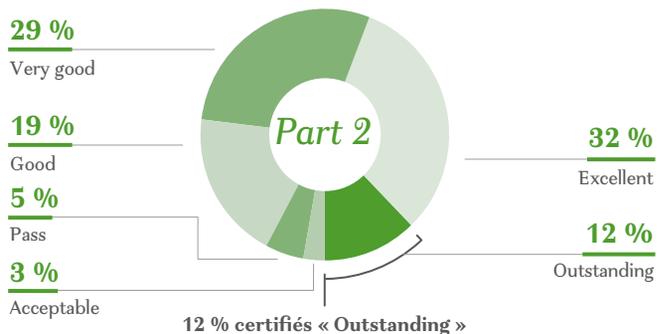
71 % des certificats « BREEAM In-Use » obtenus pour les actifs du Groupe ont atteint le niveau « Outstanding » pour la partie « gestion du bâtiment » (part 2) du référentiel, contre une moyenne

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

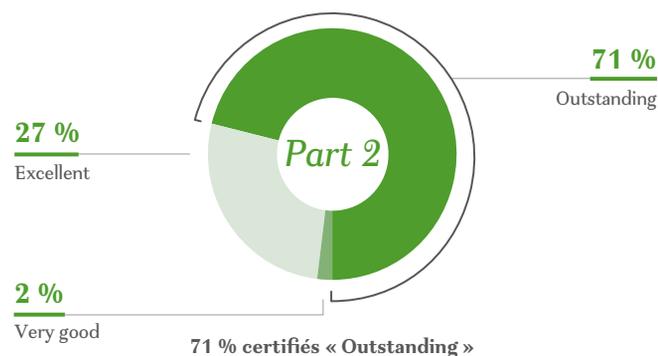
À fin 2016, le Groupe totalise 53 actifs certifiés (48 centres commerciaux et 5 immeubles de bureaux) pour plus de 2,8 millions de m² certifiés « BREEAM In-Use ».

RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS BREEAM IN-USE PAR SCORE ⁽²⁾(nombre d'actifs)

Marché de l'immobilier européen ⁽¹⁾

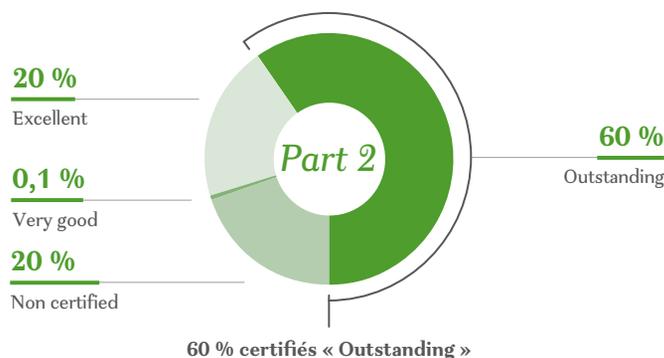


Unibail-Rodamco ⁽³⁾



RÉPARTITION DES CERTIFICATIONS BREEAM IN-USE PAR SCORE ⁽²⁾ (VALEUR)

Unibail-Rodamco ⁽³⁾: 80 % certifiés en valeur (plus de 24 Mds€) ⁽⁴⁾



(1) Source : BRE Global données « BREEAM In-Use », BREEAM ES, BREEAM NL, au 31 décembre 2016 – 200 actifs commerciaux certifiés selon le référentiel « BREEAM In-Use » international 2015 (part 2).

(2) Scores centres commerciaux (Building Management – Part 2).

(3) 48 centres commerciaux certifiés au 31 décembre 2016.

(4) En termes de valeur droits inclus au 31 décembre 2016, excluant la valeur des titres des actifs comptabilisés par mise en équivalence.

MPI : CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE DES ACTIFS EXISTANTS

BREEAM In-Use – Centres Commerciaux (par région)

Région	Actifs gérés	Surface GLA selon périmètre de consolidation 2016 (m ²) ⁽¹⁾	Couverture certification			Nom des actifs certifiés au 31 décembre 2016
			Actifs certifiés ⁽²⁾	% (en nombre)	% (m ² GLA)	
Autriche	2	261 100	2	100 %	100 %	Donau Zentrum ⁽³⁾ , Shopping City Sud ⁽³⁾
Europe centrale	6	384 600	6	100 %	100 %	Arkadia ⁽³⁾ , Galeria Mokotov ⁽³⁾ , Chodov ⁽³⁾ , Wilenska ⁽³⁾ , Černý Most ⁽³⁾ , Aupark ⁽³⁾
France	20	1 090 300	17	85 %	86 %	Carré Sénart ⁽³⁾ , La Part Dieu ⁽³⁾ , Quatre Temps ⁽³⁾ , Vélizy 2 ⁽³⁾ , Cnit ⁽³⁾ , Toison d'Or ⁽³⁾ , Confluence ⁽³⁾ , Carrousel ⁽³⁾ , Boutiques du Palais ⁽³⁾ , Rosny 2 ⁽³⁾ , Ulis 2 ⁽³⁾ , So Ouest ⁽³⁾ , Rennes Alma ⁽³⁾ , Villeneuve 2 ⁽³⁾ , Eurallite ⁽³⁾ , Aéroville ⁽³⁾ , Parly 2 ⁽³⁾
Allemagne	9	338 100	5	56 %	56 %	Pasing Arcaden ⁽³⁾ , Höfe am Brühl ⁽³⁾ , Palais Vest ⁽³⁾ , Gera Arcaden, Paunsdorf
Pays-Bas	4	264 600	3	75 %	75 %	Amstelveen ⁽³⁾ , Almere ⁽³⁾ , Zoetermeer ⁽³⁾
Pays nordiques	8	419 300	5	63 %	67 %	Fisketorvet ⁽³⁾ , Sokna ⁽³⁾ , Nacka Forum ⁽³⁾ , Täby ⁽³⁾ , Arlanda ⁽³⁾
Espagne	12	542 000	10	83 %	86 %	Parquesur ⁽³⁾ , La Maquinista ⁽³⁾ , Splau ⁽³⁾ , Bonaire ⁽³⁾ , Bahia Sur ⁽³⁾ , Vallsur ⁽³⁾ , Los Arcos ⁽³⁾ , Garbera ⁽³⁾ , Barnasud ⁽³⁾ , Faro ⁽³⁾
TOTAL DU GROUPE	61	3 300 000	48	79 %	82,3 %	

(1) Total GLA consolidée (actifs gérés).

(2) En nombre (actifs gérés).

(3) Actifs certifiés en 2013, 2014 et 2015, pour lesquels des nouveaux certificats ou renouvellements ont été délivrés par le BRE et les National Scheme Operators (NSO) en 2016.

BREEAM In-Use – Centre Commerciaux (total Groupe)

	2015	2016	Cumulé (au 31 décembre 2016)
Nombre d'actifs gérés certifiés	21	12	48
Surface certifiée (m ² GLA)	1 463 600	415 100	2 716 300
Score moyen partie « Intrinsic »	73,8 % – Excellent	74,9 % – Excellent	73,5 % – Excellent
Score moyen partie « gestion du bâtiment »	84,0 % – Excellent	85,1 % – Outstanding	83,7 % – Excellent

BREEAM In-Use – Bureaux

Le « 7 Adenauer », siège social d'Unibail-Rodamco situé à Paris, a été le premier immeuble de bureau en Europe continentale à obtenir le niveau « Excellent » pour les parties « intrinsèque » et « gestion du bâtiment », selon le référentiel pilote « BREEAM In-Use pilot » en 2012. En 2016, trois immeubles de bureaux ont été re-certifiés selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » : Les Villages, la Tour Ariane et le Sextant atteignant le niveau « Excellent » pour la partie gestion du bâtiment (part 2). La tour Majunga, occupée par Axa IM et Deloitte, sera certifiée courant 2017.

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 2016, cinq actifs étaient certifiés représentant 62 % (en nombre selon périmètre de consolidation) et 42 % (plus de 1,4 milliards d'euros en valeur brute) du portefeuille de bureaux.

BREEAM In-Use – Bureaux (total Groupe)

	2015	2016	Cumulé (au 31 décembre 2016)
Nombre d'actifs certifiés	1	3	5
Surface selon périmètre de consolidation (m ²)	33 300	119 000	176 500
Score moyen partie « intrinsèque »	71,6 % – Excellent	61 % – Very Good	66 % – Very Good
Score moyen partie « Gestion du Bâtiment »	76,5 % – Excellent	74 % – Excellent	78 % – Excellent

ISO 20121 – Congrès et Expositions (Groupe Viparis)

Conscient de son rôle dans la filière, Viparis, qui accueille chaque année plus de 29,9 millions de visiteurs ⁽¹⁾ sur ses sites, a inscrit le développement durable dans ses valeurs et dans sa stratégie dès sa création. Lancée en 2013, la démarche de certification ISO 20121 de Viparis s'inscrit dans un engagement précurseur et volontariste en matière de RSE.

En 2014, le groupe Viparis a obtenu la certification ISO 20121 et est devenu l'un des premiers acteurs mondiaux du secteur événementiel à obtenir cette certification exigeante sur l'ensemble de ses dix sites et de ses activités. Une avancée importante pour le Groupe, qui bénéficie ainsi d'un atout différenciant déterminant, facteur de lisibilité et d'amélioration des pratiques.

En 2016, la certification ISO 20121 a été confirmée par Bureau Veritas à la suite de l'audit effectué en juin 2016, pour les dix sites gérés par le Groupe.

Viparis se dote ainsi d'un système de management structuré et partagé, en cohérence avec les grands principes internationaux : le devoir de vigilance, le devoir d'inclusion, l'intégrité et la transparence. La RSE chez Viparis est une politique concrète, structurée autour de trois enjeux majeurs, au cœur des grandes missions de l'entreprise :

- ◆ la gestion d'actifs immobiliers : améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments ;
- ◆ la location d'espaces et la gestion opérationnelle des manifestations : développer une politique d'achats responsables ;
- ◆ l'accueil des publics : promouvoir un comportement responsable auprès de tous les publics.

3.3.4. Changement climatique

Engagements bas-carbone

Unibail-Rodamco considère le changement climatique comme un des plus grands défis mondiaux auquel les pays devront faire face au cours des prochaines décennies. C'est pourquoi le Groupe soutient pleinement l'accord majeur et inédit de mobilisation de l'ensemble des acteurs en faveur de la lutte contre le dérèglement climatique, signé à Paris fin 2015 par 195 pays dans le cadre de la Cop 21. Les engagements en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, constituent un défi colossal à relever collectivement, car elles impliquent des trajectoires énergétiques et comportementales en rupture avec les pratiques actuelles. Ainsi, ces ambitions bas-carbone vont conduire de nombreux secteurs d'activité à de profondes transformations au cours des décennies à venir.

Unibail-Rodamco a décidé de se mobiliser et de prendre ses responsabilités en s'inscrivant résolument dans un programme bas-carbone, compatible avec l'objectif d'une trajectoire de réchauffement climatique limitée à + 2 °C d'ici 2100. Ainsi, avec les piliers 1 et 2 du programme "Better Places 2030", le Groupe est la première société foncière à afficher un engagement aussi ambitieux de baisse de ses émissions carbone relatives à la totalité de ses activités et de ses actifs. En effet, Unibail-Rodamco s'engage à réduire de moitié (- 50 %) ses émissions carbone d'ici 2030 (base de référence 2015) sur un périmètre complet couvrant non seulement les Scopes 1 et 2, mais aussi le Scope 3, qui représente la majorité des émissions carbone des entreprises. Ainsi, l'objectif du Groupe intègre donc non seulement les émissions liées aux énergies communes qu'il achète pour le fonctionnement de ses ensembles immobiliers (Scopes 1 et 2), mais il adresse surtout les émissions carbone de ses parties prenantes pour lesquelles il considère avoir une capacité d'influence, en particulier les suivantes :

- ◆ les émissions carbone 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 carbone 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.

La réalisation de ces objectifs bas-carbone impliquera 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 prestataires/fournisseurs. Elle reposera 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 le cadre de "Better Places 2030" sont intégrées dans les différentes parties de ce rapport RSE (énergie, transport, matériaux...). Le rapport annuel rendra compte des réalisations de ce nouveau programme et des résultats atteints au travers de nouveaux indicateurs ; l'ensemble des informations RSE publiées fera l'objet d'un audit chaque année par un tiers externe.

Risques liés au changement climatique

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 et l'efficacité opérationnelle des actifs, ainsi que la qualité et la capacité des infrastructures locales.

(1) Sur la base des déclarations des sociétés qui organisent les événements.

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.

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 l'amiante, les risques légionelles, les radiations électromagnétiques et la pollution des sols.

De même qu'il adapte son portefeuille afin de réduire son exposition aux effets potentiels du changement climatique. Le Groupe s'emploie à réduire l'impact de ses activités sur le climat. La stratégie du Groupe en matière de réduction des émissions de CO₂ est fondée sur des comportements responsables et des équipements économes en matière de consommation d'énergie, ainsi que sur l'utilisation de plus en plus importante des énergies à faibles émissions de carbone ou renouvelables.

Le Groupe se conforme aux exigences réglementaires de chaque région en matière de risques d'inondation, de gestion de l'eau et de systèmes de drainage en cas de précipitations exceptionnellement fortes.

3.3.4.1. Bilan carbone

L'empreinte carbone permet de mieux mesurer l'ensemble des émissions liées aux activités du Groupe et d'identifier les responsabilités des différents acteurs en vue d'améliorer sa stratégie carbone. Dans le cadre du nouveau plan stratégique RSE "Better Places 2030", Unibail-Rodamco s'engage à réduire de 50 % d'ici 2030 son empreinte carbone totale, en agissant notamment sur les postes les plus émissifs du Scope 3. C'est dans ce contexte que le Groupe actualisera son bilan carbone en 2017. Dans la continuité des deux premiers bilans carbone réalisés par le cabinet Carbone 4 en 2009 et 2012, la méthodologie décrite ci-dessous sera adaptée par le même cabinet en 2017 pour prendre en compte de nouveaux indicateurs dans le cadre du nouveau plan stratégique RSE.

Méthodologie

Pour définir la méthodologie de calcul du bilan carbone total de ses activités, Unibail-Rodamco a choisi jusqu'ici l'approche dite du « contrôle opérationnel ». Cette approche définit le périmètre des émissions comptabilisées comme l'intégralité des émissions des installations détenues et gérées par le Groupe. Concernant l'énergie par exemple, les émissions liées à la consommation d'énergie des installations détenues et gérées par le Groupe font partie du Scope 1 (responsabilité directe d'Unibail-Rodamco), tandis que les émissions provenant des consommations d'énergie privées des locataires sont incluses au Scope 3 (hors du périmètre de responsabilité direct du Groupe). La répartition des émissions carbone liées aux consommations d'énergie se réalise comme suit :

- ◆ Scope 1 : émissions directes provenant de la combustion d'énergie sur site consommée par les parties communes des centres commerciaux et des bureaux (combustion de gaz et de fioul) ;
- ◆ Scope 2 : émissions indirectes provenant de la consommation d'énergie importée (électricité consommée par les parties communes, chauffage et climatisation centralisés achetés aux réseaux urbains) ;
- ◆ Scope 3 : autres émissions directes et indirectes, notamment l'électricité achetée et consommée par les parties privatives (preneurs).

Le périmètre du bilan carbone du Groupe a été défini en distinguant trois entités :

- ◆ les activités support du siège social du Groupe et ses employés (100 % des activités du siège) ;
- ◆ le portefeuille d'actifs (100 % des Centres Commerciaux et des Bureaux gérés)⁽¹⁾ ;
- ◆ les dépenses (Opex/Capex).

Les postes d'émissions pris en compte dans le bilan carbone du Groupe sont énumérés ci-après par entité et par Scope.

Pour illustrer plus précisément les activités du Groupe, notamment dans ses interactions avec les parties prenantes, le Scope 3 est découpé en 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.

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.

(1) Exclusion de So Ouest Plaza (bureaux, France) et de Centro (Centre commercial, Allemagne).

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

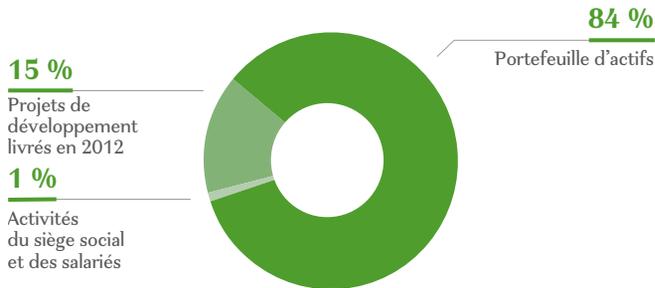
Scope 1	Émissions directes des sources fixes de combustion : consommation de gaz et de fioul dans les parties communes
	Émissions directes des sources mobiles à moteur thermique : carburant utilisé par les véhicules de société
	Émissions directes fugitives : fuites de fluides frigorigènes
Scope 2	Émissions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

SCOPE 3

Scope 3 géré Contrôle opérationnel d'Unibail-Rodamco	Émissions liées à la production d'énergie non incluse dans les Scopes 1 et 2 (extraction, production et transport du fioul, de l'électricité, de la vapeur, de la chaleur et du froid) : transport et distribution en amont de l'énergie consommée par les parties communes
	Achats de produits et services : dépenses d'exploitation quotidienne des sites, telles que le nettoyage, la maintenance, la sécurité, la gestion des déchets, la fourniture d'énergie et des fluides, les dépenses marketing (OPEX), et l'achat de fournitures de bureau (siège social)
	Immobilisations : matériel informatique sur site, véhicules de société
	Déchets : gestion et élimination des déchets
	Déplacement domicile travail des salariés Unibail-Rodamco entre leur domicile et leur lieu de travail
	Déplacements professionnels des salariés d'Unibail-Rodamco en avion, en train et en taxi
	Nouveaux projets de développement/coûts engagés pendant l'année en cours : brownfield/greenfield et extension/rénovation : émissions calculées en fonction du coût des travaux
Scope 3 associé Responsabilités des parties prenantes	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
	<i>Leasing aval</i> : consommation d'électricité des parties privatives (production, transport et distribution)

RÉSULTATS CONSOLIDÉS GROUPE, ANNÉE 2012

Répartition du bilan carbone du Groupe par activité



Répartition du bilan carbone du Groupe par scope



Les résultats du bilan carbone d'Unibail-Rodamco confirment le bien-fondé de la stratégie du Groupe initiée depuis 2007 :

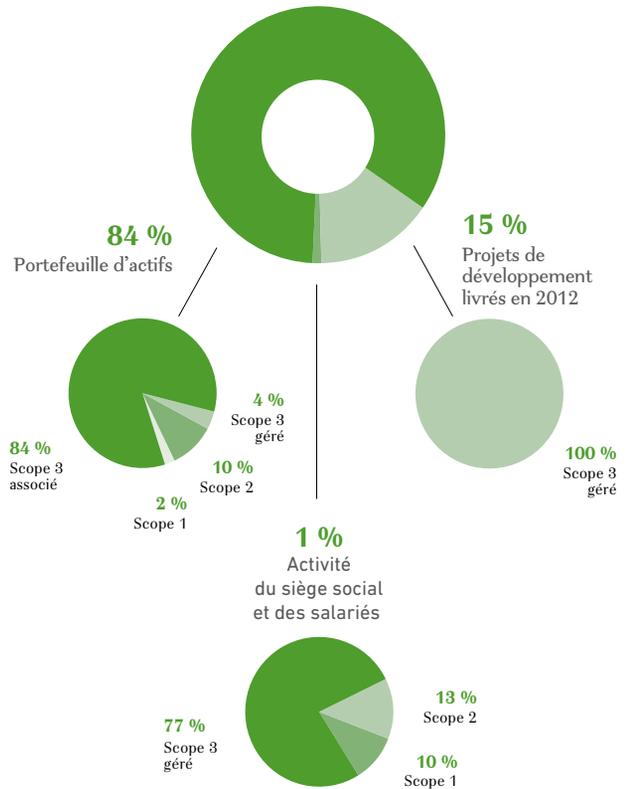
- ◆ localisation dans les métropoles aux nœuds des dessertes de transport ;
- ◆ optimisation continue de la consommation d'énergie ;
- ◆ augmentation de la fréquentation et du taux d'occupation (intensité d'usage) ;
- ◆ transition vers des énergies à faibles émissions carbone ;
- ◆ mise en place des « baux verts ».

De plus, ces résultats confirment la nécessité de prendre en compte un périmètre étendu d'émissions, et d'agir sur les enjeux carbone prioritaires du Scope 3 du Groupe :

- ◆ les déplacements des visiteurs et des salariés du site ;
- ◆ 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 des postes fortement émissifs du Scope 3 afin d'impliquer toutes ses parties prenantes dans la conduite du changement.

Bilan carbone Unibail-Rodamco



Dans le cadre de la politique RSE "Better Places 2030", de nouveaux KPIs carbone seront mis en place courant 2017.

3.3.4.2. Émissions de CO₂

Le reporting du Groupe prend en compte les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à la consommation d'énergie des bâtiments gérés par le Groupe (qui assure le mandat de gestionnaire du site), converties en unités d'équivalent CO₂ (CO₂e).

Parce que le contrôle du changement climatique ne se réduit pas aux réductions de consommation d'énergie et d'émissions de CO₂, Unibail-Rodamco a défini l'indicateur d'intensité carbone CO₂/visite. Celui-ci reflète l'activité du Groupe en fournissant une juste image de l'impact carbone global d'un bâtiment. En effet, cet indicateur matériel (MPI) trace la performance combinée des principaux composants suivants :

- ◆ l'efficacité énergétique du bâtiment (réduction de la consommation, en kWh/m²) ;
- ◆ la dépendance carbone du mix des énergies primaires utilisées (évolution des facteurs de conversion carbone, en CO₂/kWh) ;
- ◆ l'intensité d'usage du bâtiment (accroissement de la fréquentation, exprimée en visite/m²).

Entre 2006 et 2012, le Groupe a déjà atteint une réduction cumulée de - 58 % pour l'indicateur d'intensité carbone à périmètre constant. Cette performance résulte :

- ◆ d'un programme ambitieux d'économies d'énergies déployé sur l'ensemble des actifs du Groupe ;
- ◆ de la politique d'approvisionnement en énergies à faible émission carbone ;
- ◆ de la capacité du Groupe à développer avec succès son activité (augmentation continue de la fréquentation).

Toutefois, cette réduction de l'intensité carbone a également bénéficié de facteurs conjoncturels, tels que des conditions climatiques clémentes et l'extension du programme d'achat d'électricité « verte » pour les centres commerciaux.

Plus que le gain en émissions carbone, en signant des contrats avec certificats d'origine d'électricité « verte », l'objectif principal du Groupe est d'encourager les producteurs à investir dans les technologies de production d'énergies à faibles émissions de carbone et renouvelables, en accroissant la demande du marché pour ces énergies propres.

En 2012, Unibail-Rodamco s'est fixé des objectifs de long terme à horizon 2020. Entre 2012 et 2015, le Groupe a ainsi atteint une nouvelle réduction de 17 % de son intensité carbone et de 13 % de ses consommations énergétiques.

En 2016, l'intensité carbone du Groupe pour le portefeuille des Centres Commerciaux (CO₂/visite) a diminué de manière importante de - 28 % à périmètre constant par rapport à 2015. 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 pour moitié à cette baisse ; en effet, les centres commerciaux en Espagne s'approvisionnent en électricité verte depuis le 1^{er} janvier 2016 ;

- ◆ la poursuite de l'amélioration de l'efficacité énergétique du portefeuille d'actifs gérés : - 4 % de consommations énergétiques à périmètre constant entre 2016 et 2015 ;
- ◆ une amélioration des facteurs d'émissions de CO₂ de différents fournisseurs d'énergie entre 2016 et 2015, traduisant l'effort continu consenti par les énergéticiens pour améliorer leur mix énergétique, et contribuant pour 20 % à cette baisse.

Le niveau de fréquentation restant quasi stable entre 2015 et 2016 à périmètre constant, les visites n'impactent donc pas l'indicateur d'intensité carbone cette année.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ DANS LES CENTRES COMMERCIAUX GÉRÉS (PÉRIMÈTRE CONSTANT)



Ainsi, cette performance 2016 conduit à une baisse cumulée de l'intensité carbone de - 41% entre 2012 et 2016 (CO₂/visite sur portefeuille centres commerciaux à périmètre constant), dépassant déjà l'objectif Groupe fixé à - 30 % pour cet indicateur entre 2012 et 2020. Ainsi, le Groupe déterminera en 2017 un nouvel objectif de baisse de son intensité carbone d'ici 2020, en cohérence avec les nouveaux engagements de "Better Places 2030".

MPI : ÉMISSIONS CO₂ (KGC0₂E) [G4-EN15, EN16, EN19]

Les émissions CO₂ en valeur absolue sont calculées à partir de l'indicateur « Consommation énergétique ». Les émissions CO₂ sont calculées à partir des facteurs de conversion par source d'énergie. Ces facteurs dépendent du type d'énergie acheté (électricité, gaz, etc.), du pays et du fournisseur d'énergie. L'indicateur détaille la répartition entre les émissions CO₂ directes (Scope 1 : gaz et carburant) et les émissions CO₂ indirectes (Scope 2 : électricité, réseaux urbains de chaleur et de froid).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	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
2014 Total	59/59	64 506 864	2 305 134	34 201 288	5 718 925	6 705 969	1 124 459	947 104	13 503 985	13/14	2 756 334	9/9	14 834 458
2015 Total	56/56	65 671 089	3 136 232	32 820 353	5 902 818	7 002 730	749 913	1 246 826	14 812 217	14/14	2 406 507	9/9	9 273 320
2016 Total	58/58	50 731 487	3 755 972	27 283 606	5 108 987	5 791 469	625 347	1 990 163	6 175 943	13/13	2 366 972	9/9	7 552 200
dont Scope 1 émissions directes	58/58	10 289 421	3 612 046	1 516 306	1 909 442	2 302 473	550 443	0	398 711	13/13	190 209	9/9	2 926 221
dont Scope 2 émissions indirectes	58/58	40 442 067	143 926	25 767 301	3 199 545	3 488 996	74 904	1 990 163	5 777 233	13/13	2 176 763	9/9	4 625 979
2015 Péri-mètre constant	51/58	58 793 735	3 136 232	27 994 820	5 532 968	5 531 553	539 119	1 246 826	14 812 217	10/13	2 206 065	9/9	10 204 106
2016 Péri-mètre constant	51/58	42 596 909	3 755 972	22 046 957	4 629 774	3 488 996	509 103	1 990 163	6 175 943	10/13	1 850 702	9/9	7 552 200
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	-28 %	20 %	-21 %	-16 %	-37 %	-6 %	60 %	-58 %	10/13	-16 %		-26 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		-41 %	-94 %	-36 %	-30 %	-60 %	-20 %	34 %	-53 %		-39 %		-42 %

Selon leur disponibilité et leur fiabilité, les facteurs d'émissions CO₂ sont collectés auprès des sources suivantes dans l'ordre de fiabilité : i) fournisseur d'énergie finale, ii) décret national en vigueur à la date de consolidation, iii) AIE, l'Agence Internationale de l'Énergie. Dans un même pays, tous les actifs utilisent la même source pour les facteurs d'émission (fournisseur, décret national, ou IEA), afin d'éviter le double comptage de la production des énergies renouvelables nationales. Dans le cas de l'achat d'électricité verte, le facteur d'émission du fournisseur est systématiquement préféré. Lorsque le fournisseur ne peut pas

fournir un facteur pour l'électricité verte délivrée sous un certificat de garantie d'origine, la valeur de zéro est appliquée pour le facteur d'émission de cette électricité verte achetée. En 2016, les actifs situés en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Espagne ainsi qu'en République tchèque utilisent un facteur d'émission nul appliqué à la part d'approvisionnement en électricité « verte ».

En 2017, un effort particulier sera porté à la fiabilisation des justificatifs transmis par les différents fournisseurs d'électricité d'origine renouvelable.

KPI : ÉMISSIONS DE CO₂ GÉNÉRÉES PAR LES FUITES DE FLUIDES FRIGORIGÈNES ET LES MODES DE TRAITEMENT DES DÉCHETS (kgCO₂e) [G4-EN20]

2016	Total Commerce	Centres Commerciaux						
		Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes	5 522 003	510 690	302 780	138 331	628 560	183 608	2 769 300	988 734
Émissions liées à l'élimination des déchets	15 346 040	1 360 404	1 849 345	6 404 389	632 590	96 343	1 548 143	3 454 826

Focus sur l'achat d'« électricité verte »

KWH D'ÉLECTRICITÉ « VERTE » 2016

	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
Consommation d'électricité totale 2014 (kWh)	59/59	273 898 460	28 253 895	67 766 980	81 729 587	23 256 316	4 536 129	32 704 594	35 650 960	13/14	20 831 742	9/9	89 342 747
dont achat d'électricité verte 2014 (%)	23/59	42 %	100 %	54 %	0 %		100 %	100 %	0 %	0/14	0 %	0/9	0 %
Consommation d'électricité totale 2015 (kWh)	56/56	266 272 604	29 256 612	64 478 388	80 639 162	24 559 896	3 571 071	30 246 216	33 521 259	14/14	23 271 364	9/9	95 708 224
dont achat d'électricité verte 2015 (kWh)	24/56	123 736 835	29 256 612	38 264 575	0	22 398 361	3 571 071	30 246 216	0	0/14	0	0/9	0
dont achat d'électricité verte 2015 (%)	24/56	46 %	100 %	59 %	0 %	91 %	100 %	100 %	0 %	0/14	0 %	0/9	0 %
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 %

 MPI : Intensité carbone (gCO₂/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO₂/occupant/an pour les Bureaux, gCO₂/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN18]

 Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 77).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	Centres Commerciaux (gCO ₂ e/visite)									Bureaux (gCO ₂ e/occupant)		Congrès & Expositions (gCO ₂ e/m ² DOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2014 Total	57/59	102	65	423	20	116	30	21	126	12/14	160 206	9/9	307
2015 Total	55/56	103	77	399	22	100	21	29	140	14/14	127 134	9/9	357
2016 Total	58/58	77	93	327	19	72	18	46	59	13/13	127 982	8/9	206
2015 Péri-mètre constant	51/58	100	77	405	23	91	19	29	140	10/13	138 758	8/9	288
2016 Péri-mètre constant	51/58	72	93	313	19	57	18	46	59	10/13	133 995	8/9	206
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	-28 %	21 %	-23 %	-17 %	-37 %	-5 %	58 %	-58 %	10/13	-3 %	8/9	-28 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		-40 %	-95 %	-33 %	-30 %	-64 %	-22 %	20 %	-54 %		-41 %		-39 %
Évolution cumulée passée 2012/2006 (%)		-58 %	-27 %	-58 %	-43 %	/	-84 %	-80 %	-53 %		-34 %		/

Hors CNIT, Shopping Parc Carré Sénart, DUX et MUX.

MPI : Intensité carbone par m² (kgCO₂e/m²/an) [G4-EN18]

Numérateur : indicateur MPI Émissions CO₂ lié à l'indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir Méthodologie de Reporting, volet Modes de mesure, page 77).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	Centres Commerciaux									Bureaux	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France
2014 Total	59/59	20	7	76	6	13	8	2	36	13/14	10
2015 Total	56/56	21	10	87	6	13	8	3	44	14/14	8
2016 Total	58/58	16	12	72	5	10	6	5	17	13/13	8
2015 Péri-mètre constant	51/58	20	10	93	6	12	7	3	45	10/13	10
2016 Péri-mètre constant	51/58	14	12	72	5	7	6	5	17	10/13	9
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	- 29 %	18 %	- 22 %	- 18 %	- 36 %	- 17 %	61 %	- 63 %	10/13	- 10 %
ÉVOLUTION CUMULÉE											
2016/2012 (%)		- 41 %	- 94 %	- 22 %	- 36 %	- 54 %	- 24 %	13 %	- 53 %		- 34 %

3.3.4.3. Consommation d'énergie

Unibail-Rodamco a déjà atteint une réduction cumulée de - 23 % de l'intensité énergétique en kWh/visite entre 2006 et 2012. Le Groupe mesure à présent la progression de son efficacité énergétique par rapport à l'objectif 2020 long terme visant à réduire l'intensité énergétique (kWh/visite) de 25 % pour les Centres Commerciaux gérés, par rapport à l'année de référence 2012. Des objectifs long terme dédiés ont été fixés pour les segments d'activité Bureaux et Congrès & Expositions (voir pages 145-146).

En 2016, les centres commerciaux gérés du Groupe réalisent une réduction de 4 % de la consommation d'énergie en kWh à périmètre constant. Cette réduction conduit à une réduction cumulée de - 17 % (kWh/visite) depuis 2012.

Un quart des centres commerciaux gérés par le Groupe a réduit sa consommation énergétique de plus de 20 % par rapport à 2012, sans dégrader le niveau de confort des visiteurs.

Afin de garantir un rendement optimal de ses investissements dédiés à l'efficacité énergétique, le Groupe a clairement fait de l'optimisation énergétique quotidienne sa priorité (voir graphique page 95).

Des mesures pour l'amélioration de l'efficacité énergétique sont mises en œuvre dans chaque actif géré par le Groupe grâce à l'implication des équipes sur site et des prestataires de maintenance. Parmi ces pratiques, citons : l'identification de facteurs impactant la consommation énergétique, l'optimisation systématique des heures de fonctionnement de chaque équipement technique, des plans d'action saisonniers pour adapter les températures de consigne aux conditions extérieures, un suivi quotidien de la consommation d'énergie de chaque actif, une attention toute particulière portée aux modifications de comportement (par exemple éteindre les lumières et recourir à la ventilation naturelle), et des contrôles réguliers pour garantir que les équipements techniques fonctionnent de manière satisfaisante et optimisée.

Le Groupe équipe systématiquement ses actifs de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB), afin que les équipes sur site puissent contrôler et gérer efficacement la performance.

L'efficacité énergétique est un facteur déterminant dans le choix d'équipements techniques à faible consommation, notamment pour les travaux d'entretien réguliers touchant à l'éclairage, au chauffage, à la climatisation et à la ventilation. Les améliorations majeures touchant à l'efficacité intrinsèque d'un bâtiment sont apportées lors des projets d'extension ou de rénovation, lorsque le Groupe va chercher le meilleur score de certification.

Les processus existants liés à la gestion technique de chaque actif intègrent une approche d'efficacité énergétique graduelle, en assurant (voir schéma 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).

Au 31 décembre 2016, quatre actifs détenus et gérés par le Groupe (Centres Commerciaux et Bureaux) étaient munis d'un Contrat de Performance Énergétique (CPE). Les CPE sont contractés avec l'entreprise en charge de la maintenance sur site pour stimuler l'engagement du prestataire envers l'objectif de réduction des consommations énergétiques du site, pour conduire l'efficacité énergétique du site et gérer les coûts associés (Opex).

Conformément aux objectifs du nouveau plan RSE "Better Places 2030", le Groupe va accélérer le déploiement des solutions d'éclairage LED sur la totalité de son patrimoine existant (parties communes et privatives). Deux actions ont d'ores et déjà été engagées en 2016 :

- ◆ l'augmentation de budgets dédiés dans les plans d'action 2017 des actifs du Groupe, pour remplacer les sources lumineuses existantes par de la LED (parties communes y compris parking) ;
- ◆ la sensibilisation des enseignes pour le déploiement systématique de la LED, dans les centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe, dans le cadre du renouvellement de leur concept et pour tous les nouveaux baux.

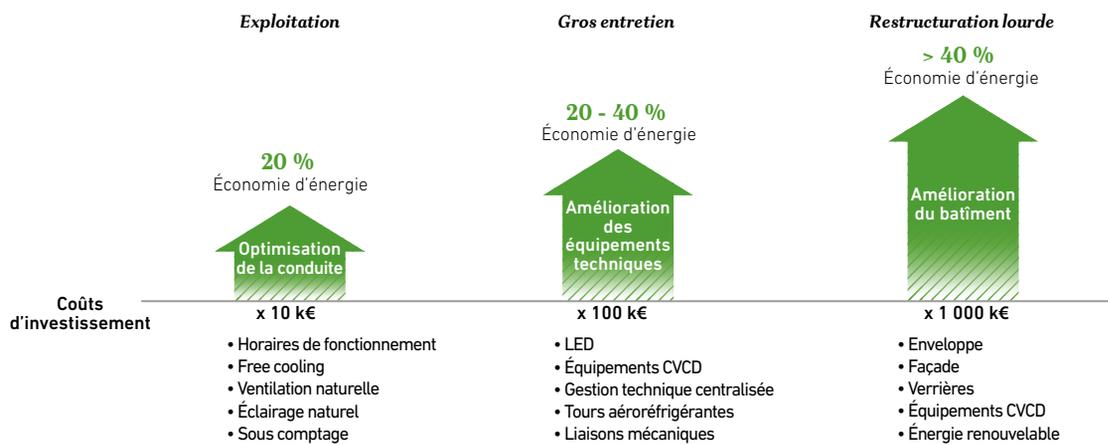
À fin 2016, le Groupe estime, après avoir effectué un premier recensement sur la quasi-intégralité de son patrimoine de centres commerciaux détenu et géré, être à un niveau de déploiement de la LED sur les parties communes, de l'ordre de 20 %. Cet indicateur sera consolidé plus précisément en 2017 pour suivre et piloter l'engagement pris par le Groupe.

En septembre 2016, dans le cadre de l'annonce du plan "Better Places 2030", Sephora et Unibail-Rodamco ont signé le partenariat suivant : tous les nouveaux magasins Sephora qui seront inaugurés, à partir de 2017, dans les centres commerciaux détenus et gérés par Unibail-Rodamco en Europe, seront « 100 % LED ».

D'autres partenariats seront signés en 2017 avec des enseignes internationales pour accélérer le déploiement massif de la technologie LED sur la totalité des surfaces avant la mise en place en 2020 de l'obligation contractuelle fixée par le Groupe.

Par une politique active de réduction de ses consommations d'énergie couplée à une sensibilisation des enseignes, Unibail-Rodamco limite son exposition au risque de hausse des prix de l'énergie, de plus en plus volatils, et se prémunit contre les éventuelles tensions liées aux pénuries d'approvisionnement à l'avenir.

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



MPI : Consommation énergétique (kWh) [G4-EN3, EN4, EN6, EN7]

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

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	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
2014 Total	59/59	449 762 431	48 683 624	101 574 811	124 552 526	46 738 278	11 080 614	63 839 237	53 293 342	13/14	38 445 872	9/9	145 115 822
2015 Total	56/56	449 641 931	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	447 146 026	50 628 978	94 413 112	122 699 695	63 240 278	7 072 551	60 582 710	48 508 702	13/13	37 309 121	9/9	129 218 554
dont Scope 1 émissions directes	58/58	49 564 902	15 317 513	8 202 796	10 329 559	10 839 164	2 757 648	0	2 118 222	13/13	1 028 977	9/9	15 830 052
dont Scope 2 émissions indirectes	58/58	397 581 123	35 311 465	86 210 315	112 370 136	52 401 114	4 314 903	60 582 710	46 390 480	13/13	36 280 144	9/9	113 388 501
2015 Péri-mètre constant	51/58	414 335 470	51 477 626	81 421 081	120 950 110	43 373 196	6 333 056	57 140 050	53 640 351	10/13	32 662 888	9/9	153 622 896
2016 Péri-mètre constant	51/58	397 386 869	50 628 978	80 570 537	106 360 318	44 445 336	6 290 288	60 582 710	48 508 702	10/13	28 698 535	9/9	129 218 554
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	-4 %	-2 %	-1 %	-12 %	2 %	-1 %	6 %	-10 %	10/13	-12 %	9/9	-16 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		-17 %	-12 %	-17 %	-15 %	-29 %	-24 %	-9 %	-15 %		-17 %		-20 %

CONSOMMATIONS PRIVATIVES D'ÉLECTRICITÉ LOCATAIRES (kWh)

2016	Centres Commerciaux			
	Centres commerciaux : électricité commune gérée	Locataires : consommations privatives d'électricité (kWh)	Nombre de locataires	GLA
Répartition des consommations d'électricité	58 195 701	77 036 809	1 632	460 200

KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€) [G4 EN6]

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

Définitions :

- ◆ Différence entre les consommations énergétiques d'une année à l'autre, à périmètre constant.
- ◆ Multipliée par le coût énergétique par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Péri-mètre	Total Commerce	Centres Commerciaux						
			Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolutions des consommations d'énergie 2016/2015 (kWh)	51/58	-16 948 601	-848 648	-850 544	-14 589 792	1 072 140	-42 768	3 442 660	-5 131 649
Économies financières 2016/2015 (€)	51/58	-1 610 336	-97 691	-67 652	-1 318 975	63 720	6 234	389 524	-585 495

MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m² JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de Reporting, page 77).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	Centres Commerciaux (kWh/visite)										Bureaux (kWh/occupant)		Congrès & Expositions (kWh/m ² DOP)	
	Péri- mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	Péri- mètre	France	
2014 Total	57/59	0,69	1,11	1,25	0,44	0,81	0,30	1,42	0,50	12/14	2 248	9/9	4,80	
2015 Total	55/56	0,69	1,16	1,15	0,50	0,75	0,21	1,33	0,51	14/14	2 028	9/9	5,37	
2016 Total	57/58	0,67	1,15	1,13	0,45	0,79	0,20	1,40	0,46	13/13	2 040	8/9	3,55	
2015 Péri-mètre constant	50/58	0,68	1,16	1,18	0,49	0,71	0,22	1,33	0,51	10/13	2 065	8/9	4,45	
2016 Péri-mètre constant	50/58	0,66	1,15	1,14	0,43	0,73	0,22	1,40	0,46	10/13	2 102	8/9	3,55	
Évolution 2016/2015 (%)	50/58	- 3 %	- 1 %	- 3 %	- 12 %	3 %	0 %	5 %	- 10 %	10/13	2 %	8/9	- 20 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		- 16 %	- 21 %	- 14 %	- 15 %	- 37 %	- 26 %	- 19 %	- 16 %		- 20 %	0 %	- 17 %	
Évolution cumulée passée 2012/2006 (%)		- 23 %	17 %	- 29 %	- 29 %	/	- 26 %	- 14 %	- 25 %		- 18 %	/	/	

Hors CNIT, Shopping Parc Carré Sénart, DUX et MUX.

MPI : Efficacité énergétique par m² (kWh/m²/an) [G4-EN5]

Numérateur : indicateur MPI Consommation énergétique.

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, page 77).

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

	Centres Commerciaux										Bureaux	
	Péri- mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri- mètre	France	
2014 Total	59/59	141	157	225	121	90	82	160	143	13/14	138	
2015 Total	56/56	146	168	250	133	100	82	131	161	14/14	133	
2016 Total	58/58	139	163	250	119	107	71	140	131	13/13	127	
2015 Péri-mètre constant	51/58	143	168	269	125	91	74	131	161	10/13	141	
2016 Péri-mètre constant	51/58	135	163	262	110	94	69	140	131	10/13	133	
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	- 6 %	- 3 %	- 3 %	- 12 %	3 %	- 7 %	7 %	- 19 %	10/13	- 6 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		- 16 %	- 9 %	0 %	- 19 %	- 21 %	- 23 %	- 24 %	- 13 %		- 10 %	

3.3.4.4. Mix énergétique

Unibail-Rodamco s'emploie à réduire l'impact environnemental de l'énergie consommée par le Groupe en achetant auprès de fournisseurs ou en générant sur site de l'énergie à faibles émissions de carbone ou de l'énergie renouvelable. Le bouquet énergétique fait l'objet d'une attention particulière dans les régions où l'infrastructure énergétique nationale est fortement émissive en carbone, et notamment en Europe centrale ou en Espagne. C'est pourquoi depuis 2016, l'Espagne se fournit en électricité « verte », soit d'origine 100 % renouvelable.

La politique du Groupe qui vise à acheter des énergies à faibles émissions de carbone auprès de fournisseurs offre deux avantages majeurs. Elle permet d'une part de réduire l'intensité carbone des opérations du Groupe, et encourage d'autre part les producteurs à investir dans des technologies de production énergétique « décarbonées », en contribuant à la demande croissante et soutenue du marché en énergies à faibles émissions de carbone et en énergies renouvelables.

Depuis 2009, Unibail-Rodamco a progressivement étendu sa politique d'achat d'électricité « verte » pour atteindre six des sept régions qui s'approvisionnent totalement ou partiellement en électricité « verte ». En 2016, les contrats d'approvisionnement en électricité « verte » actifs en 2015 ont été maintenus. Dans le cadre de "Better Places 2030", le Groupe s'engage à se fournir en électricité renouvelable pour 100 % des actifs gérés d'ici 2018. Cette mesure s'étend aux enseignes des centres commerciaux qui devront elles aussi souscrire à un contrat d'électricité d'origine renouvelable pour tous les baux signés à partir de 2020.

De plus, certains actifs sont équipés de systèmes de production d'énergie à faibles émissions de carbone ou d'énergie renouvelable. Par exemple, des panneaux photovoltaïques installés sur neuf actifs en Espagne, Autriche, et Pays-Bas, produisent de l'électricité renouvelable destinée à la revente sur le réseau national. En outre, deux centres commerciaux disposent de systèmes de tri-génération en Espagne. Aéroville en France utilise l'énergie géothermique pour ses besoins en chauffage et climatisation.

KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO₂e/kWh) [G4-EN15, EN16]

Numérateur : indicateur MPI des émissions de CO₂.

Dénominateur : indicateur MPI de consommation énergétique.

	Centres Commerciaux									Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2014 Total	59/59	144	47	337	46	144	102	15	254	13/14	72	9/9	64
2015 Total	56/56	146	61	348	45	133	97	22	276	14/14	61	9/9	66
2016 Total	58/58	114	74	289	42	92	88	33	127	13/13	63	9/9	58
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	-36 %	21 %	-21 %	-2 %	-41 %	-16 %	50 %	-54 %	10/13	7 %	9/9	-12 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		-39 %	-93 %	-24 %	-18 %	-45 %	-6 %	42 %	-45 %		-17 %		-28 %

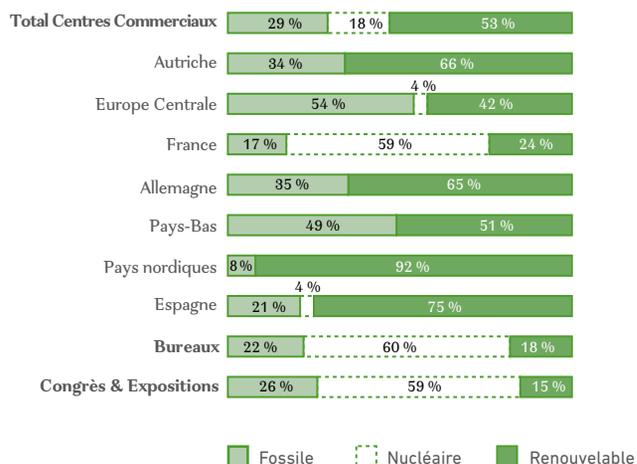
MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%) [G4-EN3, EN4]

L'énergie directe représente l'énergie primaire achetée et consommée sur le site (ex. : gaz). L'énergie indirecte est produite par un tiers et achetée à ce dernier sous forme d'électricité, de chauffage, ou de froid.

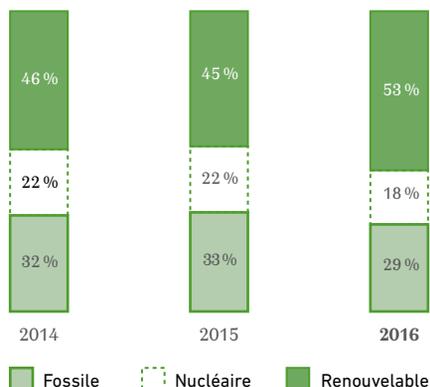
Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.

2016 (en %)	Centres Commerciaux									Bureaux		Congrès & Expositions	
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France	France			
NUCLÉAIRE	18 %	0 %	4 %	59 %	0 %	0 %	0 %	4 %	60 %	59 %			
Gaz naturel direct	11 %	33 %	9 %	8 %	17 %	39 %	0 %	4 %	3 %	12 %			
Gaz naturel indirect	6 %	0 %	2 %	7 %	9 %	10 %	2 %	13 %	16 %	12 %			
Fuel	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	2 %	1 %			
Charbon	11 %	0 %	42 %	1 %	8 %	0 %	1 %	3 %	1 %	1 %			
Autres sources fossiles	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %	0 %			
SOUS-TOTAL : COMBUSTIBLES FOSSILES	29 %	34 %	54 %	17 %	35 %	49 %	8 %	21 %	22 %	26 %			
Énergie hydraulique	25 %	49 %	14 %	18 %	48 %	51 %	2 %	42 %	10 %	9 %			
Énergie éolienne	12 %	3 %	1 %	3 %	2 %	0 %	59 %	23 %	3 %	3 %			
Énergie solaire	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %			
Géothermique	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	0 %	0 %	0 %			
Énergie intermédiaire biomasse	11 %	13 %	26 %	2 %	12 %	0 %	10 %	3 %	1 %	0 %			
Autres sources renouvelables	4 %	1 %	1 %	0 %	2 %	0 %	15 %	7 %	3 %	1 %			
SOUS-TOTAL : ÉNERGIES RENOUVELABLES	53 %	66 %	42 %	24 %	65 %	51 %	92 %	75 %	18 %	15 %			
ÉNERGIE FINALE TOTALE (kWh)	447 146 026	50 628 978	94 413 112	122 699 695	63 240 278	7 072 551	60 582 710	48 508 702	37 309 121	129 218 554			
dont énergie directe	49 564 902	15 317 513	8 202 796	10 329 559	10 839 164	2 757 648	0	2 118 222	1 028 977	15 830 052			
dont énergie indirecte	397 581 124	35 311 465	86 210 315	112 370 136	52 401 114	4 314 903	60 582 710	46 390 480	36 280 144	113 388 501			

MIX ÉNERGÉTIQUE 2016 PAR RÉGION (tous les actifs gérés)



RÉPARTITION DE L'ÉNERGIE DIRECTE ET INDIRECTE CONSOMMÉE PAR SOURCE PRIMAIRE (Centres Commerciaux gérés)



Les différences de mix énergétique sont toujours très marquées entre les pays, principalement en raison des infrastructures existantes de production de l'électricité. La politique d'achat volontaire d'énergie produite avec de faibles émissions de carbone a entraîné une chute de la part des énergies fossiles de 42 % en 2011 à 29 % en 2016.

MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO₂ économisées [G4-EN3, EN4, EN7]

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

L'électricité produite sur site à partir de sources renouvelables est vendue au réseau public et n'est pas consommée sur place. Les émissions de CO₂ évitées grâce à cette production correspondent

aux émissions qui auraient été générées par la production non renouvelable de la même quantité d'énergie. Ces actifs évitent au fournisseur d'électricité de produire cette quantité d'électricité et lui évitent donc indirectement de générer les émissions correspondantes de CO₂.

	2014	2015	2016
Énergie renouvelable produite sur site (kWh)	1 062 878	1 121 441	1 026 965
Émissions CO ₂ correspondantes évitées (kgCO ₂ e)	220 799	284 633	61 191

3.3.5. Transport et connectivité

Les émissions de CO₂ liées au transport des visiteurs ou occupants sont nettement supérieures aux émissions de CO₂ liées à l'exploitation des bâtiments eux-mêmes. Les bâtiments accessibles essentiellement par voiture ont une empreinte carbone indirecte supérieure à ceux disposant d'une bonne desserte par les réseaux de transports publics. En outre, l'impact relatif du mode de transport des visiteurs sur le total des émissions de CO₂ va continuer d'augmenter à mesure que les bâtiments deviendront plus économes en énergie.

Les résultats du bilan carbone Groupe 2012 publié au présent rapport montre l'importance des émissions de CO₂ liées au déplacement des visiteurs sur les sites d'Unibail-Rodamco. Cela représente plus de 50 % de l'empreinte CO₂ totale du Groupe. Ces résultats confirment le bien-fondé de la stratégie d'Unibail-Rodamco : des actifs uniques implantés dans des métropoles européennes majeures, bénéficiant d'une connectivité aux transports en commun exceptionnelle sont plus respectueux de l'environnement et plus résilients.

Dans le cadre du RSE "Better Places 2030", Unibail-Rodamco souhaite initier une dynamique nouvelle en matière de transports durables dans les territoires où le Groupe est présent. Le Groupe prend ainsi un engagement en faveur des solutions de transport durable et d'amélioration de l'accessibilité de l'ensemble de ses actifs. Ceci implique de travailler sur chaque métier du Groupe, de la conception à l'exploitation des sites en imaginant de nouveaux partenariats avec les différents acteurs du secteur de la mobilité et des transports, ainsi que les pouvoirs publics. Cette approche adresse en priorité les grands postes d'émission liés au transport et se décline en trois grands objectifs :

- ◆ connecter les futurs projets de développement à la ville : 100 % des nouveaux projets de développement intégrés au portefeuille à partir de 2020 proposeront au moins un mode de transport durable ;
- ◆ pour les actifs en exploitation, développer l'offre de solutions de transports durables la plus large possible ;
- ◆ proposer des solutions logistiques mutualisées pour les livraisons des enseignes.



3.3.5.1. Transport 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. Des sondages montrent qu'environ 50 % des clients se sont rendus à pied ou en transport public dans les centres commerciaux du Groupe en 2016. 70 % des actifs gérés par le Groupe sont reliés à une piste cyclable. Le portefeuille de Bureaux est lui aussi particulièrement bien desservi par les principaux réseaux de transport.

Depuis 2006, et en coordination étroite avec les collectivités locales, un nombre croissant d'actifs d'Unibail-Rodamco a bénéficié d'une connexion directe à des lignes de tramway (Carré Sénart, Lyon Part Dieu, Lyon Confluence, Toison d'Or, Vélizy 2, Porte de Versailles, Mall of Scandinavia). Mall of Scandinavia, inauguré en novembre 2015 à Stockholm, a obtenu 92 % des crédits dans la thématique « transport », dans le cadre de sa certification « BREEAM » phase conception, lui permettant de devenir le 1^{er} projet de développement commercial de Suède certifié au niveau « Excellent ». Mall of Scandinavia bénéficie d'une connexion exceptionnelle aux transports en commun (train : station Solna, bus, métro et tram). En 2016, 54 % des visiteurs de Mall of Scandinavia se sont rendus à pied ou en transport public.

Le Groupe promeut l'utilisation de véhicules électriques en installant des bornes de recharge dans ses centres commerciaux à travers l'Europe. À fin 2016, 62 actifs (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 la solution de « recharge à destination » dans les centres commerciaux gérés par le Groupe. 20 centres commerciaux projettent le déploiement de cette infrastructure de recharge en 2017. En février 2017, le Groupe inaugurerait la mise en service de la première station « supercharger » sur un centre commercial du Groupe, à Polygone Riviera.

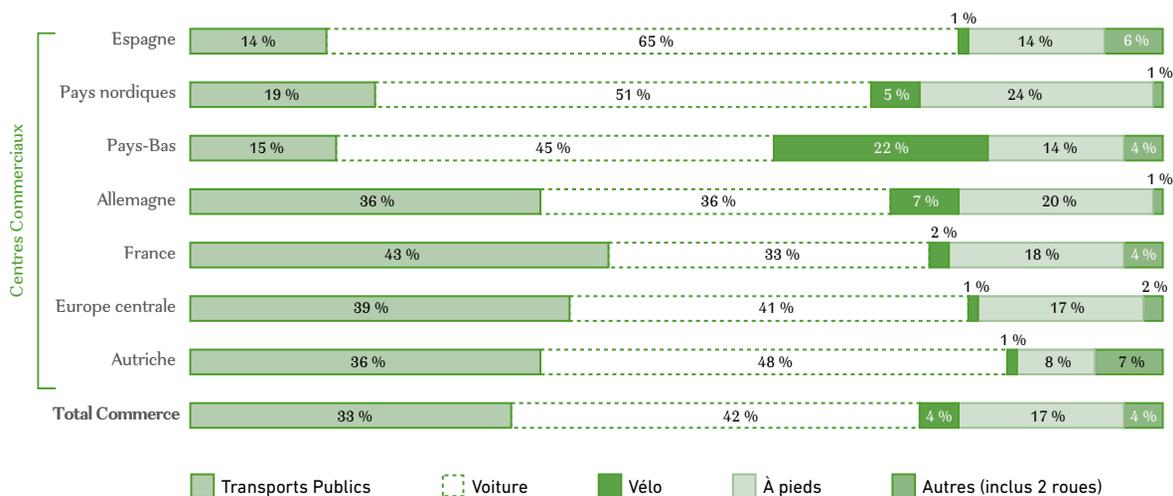
Depuis septembre 2016, le pôle de loisirs et de commerce Confluence situé à Lyon, participe au projet Navya Arma. La Navya Arma est un véhicule de transport collectif 100 % électrique et autonome. Sans conducteur, cette navette intelligente et innovante peut transporter jusqu'à 15 personnes et rouler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

Enfin, la start-up Karos a été sélectionnée, dans le cadre de la saison 2 du programme d'accélérateur des start-ups « UR Link ». Pionnier du « court-voiturage » qui met les technologies mobiles, de *big data* et de machine learning au service de la mobilité quotidienne, Karos teste son offre de « court-voiturage » auprès des visiteurs et salariés des centres commerciaux du Groupe.

MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%) [G4-EN17, EN30]

Répartition des visites selon le mode de transport en pourcentage. La répartition par mode de transport est basée sur les enquêtes marketing réalisées en 2016. En 2016, les données ont été mises à jour pour 100 % des actifs.

Couverture du portefeuille en valeur brute de marché : 89 %.



KPI : Accès aux transports publics (%) [G4-EN30]

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.

2016	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
Pourcentage d'actifs situés à moins de 200 mètres d'une station de transport en commun	58/58	93 %	100 %	100 %	95 %	100 %	100 %	86 %	83 %	13/13	77 %	9/9	89 %
Pourcentage d'actifs desservis au moins toutes les 15 minutes	58/58	82 %	100 %	83 %	78 %	100 %	100 %	57 %	83 %	13/13	100 %	9/9	89 %

3.3.5.2. 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. Les livraisons sont regroupées 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.

Le projet Gaïté (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 logistique des enseignes.

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...).

3.3.5.3. 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 par 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 CO₂ liées aux déplacements professionnels de ses salariés en avion et en train pour chaque région.

En novembre 2016, en cohérence avec le nouveau plan RSE "Better Places 2030", Unibail-Rodamco a renforcé ses lignes directrices pour promouvoir une flotte de véhicules respectueux de l'environnement :

- ◆ le parc automobile du Groupe ne comportera que des véhicules ayant un taux d'émission de CO₂ inférieur à 120 g/km contre 150 g/km en 2015 (ancienne politique) ;
- ◆ pour chaque nouvelle demande de voiture, les modèles retenus seront hybrides ou électriques.

À fin 2016, 11 % de la flotte de véhicules du Groupe était hybride ou électrique.

Dans le but de maîtriser et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à l'impact carbone des émissions liées aux déplacements professionnels, le Groupe a décidé :

- ◆ de déployer, dès janvier 2017, la solution « skype for business », qui permettra à tous les collaborateurs un accès direct et efficace à une visioconférence aux fonctionnalités étendues ;
- ◆ de s'engager, pour une durée de cinq ans, dans un programme de compensation carbone des émissions liées aux déplacements professionnels à compter de 2016 (sur la base des émissions déclarées au sein du présent rapport pour l'année 2016). Le Groupe a retenu un programme mixte de reforestation et de conservation forestière certifié REDD+ depuis 2014 et enregistré à l'UNESCO comme réserve de biosphère.

Enfin, depuis 2013, un service de voitures électriques en auto-partage est installé dans le parking du siège du Groupe. Tout collaborateur peut réserver et utiliser un de ces véhicules pour ses besoins professionnels autour de Paris. Ce service sera renforcé en 2017.

KPI : Émissions de CO₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO₂e) [G4-EN30]

L'indicateur est donné en valeur absolue et sous forme de ratio ramenant les émissions CO₂ liées aux déplacements professionnels à l'effectif moyen en 2016. Les données communiquées et la méthodologie de calcul sont fournies par les agences de voyages référencées au sein du Groupe pour chaque région.

2016	Total	Sièges & France	Autriche	Allemagne	Europe centrale	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
ÉMISSIONS TOTALES (tCO₂e)	2 815	90	377	1 054	565	148	165	415
kg CO ₂ e/employé	1 414	1 604	3 168	1 032	1 211	2 173	1 574	2 714

Les émissions liées aux déplacements professionnels de l'Allemagne sont estimées cette année (indisponibilité des données), le pays sera équipé d'un outil spécifique à partir de l'année 2017.

3.3.6. 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.

3.3.6.1. Les matériaux

Dans le cadre de l'annonce de "Better Places 2030", 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. L'engagement de réduire de - 35 % son empreinte carbone construction entre 2015 et 2030 implique que le Groupe va porter une attention particulière à la sélection et l'emploi des matériaux qui seront mis en œuvre sur les projets du Groupe à compter de 2016 et notamment en :

- ◆ adoptant une approche « construction sobre » dès la phase 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) ainsi que le mix énergétique des pays où sont fabriqués les matériaux.

En 2017 les équipes Développement du Groupe seront formées 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. 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.

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

Outre les Design Guidelines internes consultées pour le choix des matériaux, une revue d'exploitation est systématiquement réalisée pour contrôler, à l'issue de chacune des phases de conception (programme, avant-projet sommaire et dossier de consultation des entreprises), que chaque projet immobilier du Groupe atteint les niveaux de durabilité, de maintenabilité, d'accessibilité et de sécurité souhaités. De nouvelles Guidelines matériaux seront diffusées au sein du Groupe en 2017 et le critère carbone sera intégré au processus de revue d'exploitation des projets afin de s'assurer du meilleur compromis suivant une approche multicritère. Des projets pilotes d'Analyses en Cycle de Vie (ACV) seront menés pour déterminer l'impact carbone de certains matériaux et équipements pour lesquels il n'existe pas de FDES.

Conformément aux exigences de la certification « BREEAM », la politique de matériaux du Groupe prévoit que 80 % du bois utilisé dans les projets de construction, d'agrandissement et de rénovation doit être issu de forêts gérées et certifiées (label FSC par exemple) et 100 % doivent être d'origine légale. Cette politique est systématiquement précisée dans les documents d'appels d'offres pour les projets de construction et tous les sous-traitants doivent s'y conformer. Le Groupe collabore avec des sociétés de construction reconnues. Les responsables de projets du Groupe sont invités à porter une attention particulière à cette exigence contractuelle. Cependant, étant donné les faibles volumes impliqués et la nature des produits finis achetés, il n'est pas possible de contrôler ni le poids, ni l'origine du bois utilisé pour l'ensemble des projets. Le Groupe cherche à obtenir la certification finale « post-construction » pour de nombreux projets selon le référentiel « BREEAM ». Dans le cadre de ce processus de certification, l'origine du bois utilisé pour les besoins de la construction est vérifiée et validée.

Pour répondre aux exigences de la certification « BREEAM In-Use » sur certains de ses centres commerciaux, le Groupe ajoute un avenant spécifique relatif aux matériaux aux contrats d'achat signés par les principaux prestataires de services.

3.3.6.2. 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 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 maintenu d'objectif à long terme publié au Rapport Annuel concernant l'eau. Toutefois, dans le cadre de sa politique de contrôle de l'utilisation des ressources, la réduction de la consommation d'eau est toujours un objectif opérationnel des sites et fait l'objet d'un suivi et de reporting.

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

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

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

En 2016, l'intensité hydrique dans les Centres Commerciaux est en hausse de 1 % à périmètre constant par rapport à 2015. Cela conduit à une évolution cumulée de - 20 % en litre/visite depuis 2012.

La variabilité des fréquences de facturation et de relevés de compteurs pour régularisation par les fournisseurs d'eau, survenant principalement en France, introduit une part d'incertitude dans les données déclarées.

Récupération d'eau

En 2016, les centres commerciaux Donau Zentrum, Centrum Cerny Most et Centrum Chodov, Stadshart Almere, et La Maquinista, ont recueilli sur site 168 960 m³ d'eaux pluviales et souterraines qui ont été réutilisées pour le nettoyage et l'arrosage d'espaces verts.

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

KPI : Consommation d'eau (m³) [G4-EN8]

Eau achetée destinée à l'usage des parties communes et des parties privatives (toilettes, nettoyage, systèmes de chauffage et de climatisation, systèmes d'extincteurs par jets d'eau, arrosage des espaces verts, etc.). La consommation d'eau des parties privatives (preneurs) est indiquée en pourcentage lorsqu'elle peut être mesurée.

	Centres Commerciaux									Bureaux		Congrès & Expositions	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France
2014 Total	59/59	2 806 033	234 205	441 718	1 004 479	189 456	29 957	308 479	597 739	12/14	107 512	8/9	341 424
2015 Total	56/56	2 783 073	241 738	464 972	974 166	208 641	17 614	290 651	585 292	14/14	140 195	9/9	546 067
2016 Total ⁽¹⁾	57/58	2 870 132	255 600	474 049	919 939	261 075	20 764	288 793	649 911	13/13	121 689	9/9	414 961
<i>dont consommation locataires 2016</i>		52	53	50	57	66	45	/	55	13/13	/	9/9	/
2015 Périmètre constant	51/58	2 587 944	241 738	383 722	917 280	154 793	14 469	290 651	585 292	10/13	112 246	9/9	546 067
2016 Périmètre constant	51/58	2 641 941	255 600	396 057	872 848	162 852	15 880	288 793	649 911	10/13	116 012	9/9	414 961
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	2 %	6 %	3 %	- 5 %	5 %	10 %	- 1 %	11 %	10/13	3 %	9/9	- 24 %
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		- 19 %	10 %	- 6 %	- 30 %	- 1 %	- 40 %	- 22 %	- 10 %		18 %		- 36 %

(1) Polygone Riviera est exclu du périmètre total 2016 en raison d'un décalage de facturation.

KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€) [G4-EN8]

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

Définitions :

- ◆ Différence entre les consommations d'eau d'une année à l'autre, à périmètre constant.
- ◆ Multipliée par le coût de l'eau par fournisseur, par site, et consolidé par région.

	Centres Commerciaux								
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
Évolution des consommations d'eau 2016/2015 (m ³)	48/56	53 998	13 862	12 335	-44 432	8 059	1 411	-1 858	6 4619
Économies financières 2016/2015 (k€)	48/56	8	-15	28	-223	47	4	12	91

KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : indicateur d'usage par type d'activité (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 77).

	Centres Commerciaux (litre/visite)										Bureaux (litre/occupant)		Congrès & Expositions (litre/m ² DOP)	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	Péri-mètre	France	
2014 Total	57/59	4,44	6,74	5,46	3,71	3,28	0,80	6,88	5,59	12/14	6 320	8/9	11,30	
2015 Total	55/56	4,27	4,78	5,66	3,71	2,99	0,48	6,76	5,52	14/14	7 216	9/9	19,10	
2016 Total ⁽¹⁾	57/58	4,32	4,85	5,69	3,49	3,27	0,58	6,66	6,17	13/13	6 650	8/9	11,04	
2015 Périmètre constant	50/58	4,28	4,78	5,55	3,74	2,54	0,50	6,76	5,52	10/13	7 134	8/9	13,33	
2016 Périmètre constant	50/58	4,34	4,85	5,62	3,55	2,67	0,55	6,66	6,17	10/13	8 554	8/9	11,04	
Évolution 2016/2015 (%)	50/58	1 %	1 %	1 %	- 5 %	5 %	10 %	- 1 %	12 %	10/13	20 %	8/9	- 17 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		- 20 %	- 27 %	- 1 %	- 28 %	/	- 42 %	- 29 %	- 15 %		14 %	0 %	- 24 %	
Évolution cumulée passée 2012/2006 (%)		- 16 %	9 %	- 22 %	- 29 %	/	- 35 %	- 1 %	- 14 %		- 14 %		/	

(1) Polygone Riviera est exclu du périmètre total 2016 en raison d'un décalage de facturation. Hors CNIT, Shopping Parc Carré Sénart, DUX et MUX.

KPI : Consommation d'eau par m² (litre/m²/an) [G4-EN8]

Numérateur : KPI « Consommation d'eau ».

Dénominateur : m² (voir section Méthodologie de reporting, Modes de mesure, page 77).

	Centres Commerciaux										Bureaux	
	Péri-mètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	Péri-mètre	France	
2014 Total	59/59	855	790	997	944	397	397	757	1 052	12/14	386	
2015 Total	56/56	838	855	1 069	903	482	482	667	1 127	14/14	474	
2016 Total	57/58	823	858	1 093	848	415	438	669	1 152	13/13	413	
2015 Périmètre constant ⁽¹⁾	51/58	824	965	1 064	874	320	617	667	1 127	10/13	484	
2016 Périmètre constant ⁽¹⁾	51/58	822	975	1 090	827	339	463	669	1 152	10/13	538	
Évolution 2016/2015 (%)	51/58	-0,2 %	1 %	2 %	- 5 %	6 %	- 25 %	0,2 %	2 %	10/13	11 %	
ÉVOLUTION CUMULÉE 2016/2012 (%)		- 25 %	- 7 %	- 6 %	- 34 %	/	- 50 %	- 33 %	- 25 %		27 %	

(1) Polygone Riviera est exclu du périmètre total 2016 en raison d'un décalage de facturation.

3.3.6.3. Les déchets

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

Dans le cas des actifs existants, les locataires sont régulièrement informés et sensibilisés des modalités et procédures locales de gestion de déchets mises en place sur site. Les contrats des prestataires ainsi que les « baux verts » fixent les exigences minimales à respecter en matière de tri et de recyclage des déchets. Des locaux de traitement affectés au tri des déchets existent sur l'ensemble des sites. Les responsabilités d'Unibail-Rodamco en matière de gestion des déchets et donc les périmètres de reporting divergent selon les régions. Sur certains sites, la gestion des déchets est de la responsabilité des autorités locales : le Groupe n'a 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 2016, 34 % des déchets ont été recyclés et 38 % ont été valorisés par compostage, méthanisation ou incinération avec récupération d'énergie. En tout ce sont donc 72 % des déchets des centres commerciaux gérés du Groupe qui sont recyclés 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 tous deux des plans de gestion des déchets ainsi que des objectifs de réduction/réutilisation/recyclage spécifiques par projet, conformément aux bonnes pratiques. La Charte chantier faible nuisance d'Unibail-Rodamco définit des objectifs de valorisation des déchets et des incitations financières pour les entreprises de construction. La Charte définit les exigences et recommandations du Groupe pour l'optimisation de la qualité environnementale de ses sites en phase de construction en vue de créer notamment une expérience positive pour les équipes travaux, les communautés locales et les riverains. Elle tient compte de tous les règlements locaux applicables et correspond aux exigences « BREEAM ». La signature de la Charte est un prérequis pour les sociétés signant des contrats de construction. Il est à noter qu'Unibail-Rodamco travaille avec des entreprises de construction importantes et reconnues, lesquelles appliquent leurs propres systèmes de management certifiés incluant la gestion des déchets de chantier de construction et de démolition.

En 2017, le Groupe lancera un pilote afin de renforcer sa politique en matière de gestion des déchets de démolition et déconstruction. Ce pilote permettra 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...).

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

KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%) [G4-EN23]

Déchets collectés sur site. Les déchets valorisés incluent le compost, l'incinération avec valorisation énergétique et l'enfouissement avec méthanisation.

Centres Commerciaux									
	Périmètre	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
2014 Total	54/59	51 692	5 264	4 842	21 389	3 425	919	5 968	9 884
dont déchets recyclés 2014 (%)	54/59	31 %	42 %	29 %	27 %	49 %	32 %	35 %	27 %
dont déchets valorisés 2014 (%)	54/59	49 %	58 %	19 %	63 %	46 %	30 %	65 %	23 %
2015 Total	56/56	58 388	5 561	5 144	23 256	4 261	829	6 895	12 441
dont déchets recyclés 2015 (%)	52/56	32 %	40 %	20 %	26 %	53 %	35 %	37 %	33 %
dont déchets valorisés 2015 (%)	52/56	50 %	60 %	28 %	62 %	42 %	23 %	63 %	26 %
2016 Total	55/58	63 201	5 904	7 575	23 942	5 173	626	6 724	13 257
dont déchets recyclés 2016 (%)	55/58	34 %	42 %	18 %	28 %	66 %	63 %	40 %	34 %
dont déchets valorisés 2016 (%)	55/58	38 %	58 %	17 %	51 %	22 %	37 %	60 %	14 %

Périmètre : 55 Centres Commerciaux sur 58.

KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%) [G4-EN23]

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

Les déchets dangereux sont éliminés par les prestataires qui utilisent le mode de traitement adéquat.

Centres Commerciaux									
2016	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	
TOTAL DÉCHETS (en tonnes)	63 201	5 904	7 575	23 942	5 173	626	6 724	13 257	
Recyclage/Réutilisation/Compostage	37 %	42 %	29 %	31 %	67 %	63 %	40 %	34 %	
Incinération avec valorisation énergétique	31 %	33 %	13 %	39 %	17 %	37 %	60 %	14 %	
Incinération sans valorisation énergétique	1 %	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	3 %	
Enfouissement avec méthanisation	6 %	25 %	4 %	9 %	3 %	0 %	0 %	0 %	
Enfouissement sans méthanisation	18 %	0 %	9 %	20 %	0 %	0 %	0 %	45 %	
Gérés par la collectivité *	5 %	0 %	37 %	0 %	0 %	0 %	0 %	5 %	
Autres	2 %	0 %	9 %	0 %	6 %	0 %	0 %	0 %	

Périmètre : 55 Centres Commerciaux sur 58.

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

KPI : Répartition des déchets par type de déchet (tonnes) [G4-EN23]

	Centres Commerciaux							
	Total Commerce	Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne
TOTAL DÉCHETS (en tonnes)	65 244	5 904	9 464	23 942	5 173	626	6 763	13 372
Carton	15 439	1 618	1 240	5 710	1 717	296	1 671	3 186
Bois et Palettes	1 389	113	7	313	19	2	484	453
Plastique	1 179	176	64	225	121	0	54	539
Verre	989	149	39	165	108	12	117	399
Déchets industriels banals (DIB)	35 200	1 938	6 576	14 960	1 986	314	1 081	8 344
Bio-Déchets	4 492	1 469	161	1 747	608	0	246	261
Huiles de cuisine	132	108	0	1	7	0	14	2
Déchets verts	33	0	0	19	14	0	0	0
Métaux	253	35	3	79	28	0	77	32
Batteries	4	0	0	2	0	0	1	1
Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)	28	0	1	2	1	0	22	2
Encombrants	629	36	22	381	15	0	114	61
Autres	5 291	263	1 352	155	549	1	2 879	93

Périmètre : 55 Centres Commerciaux sur 58.

3.3.6.4. Biodiversité

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

Pour l'ensemble des nouveaux projets soumis à un processus de certification « BREEAM » (à savoir, ceux de plus de 10 000 m²), un expert en écologie "écologue" est systématiquement intégré à l'équipe de maîtrise d'œuvre dès la phase conception. Sa mission consiste à conseiller les architectes et les concepteurs sur le choix des espèces les plus appropriées au projet de développement, en tenant compte de l'habitat local et de leur capacité à générer un impact écologique positif en améliorant et/ou en préservant la faune et la flore locales. Pour tous les autres projets de développement, le site est également analysé afin d'estimer son potentiel et de s'assurer que tout est mis en œuvre pour valoriser les écosystèmes. Une évaluation d'impact, intégrant une composante environnementale/biodiversité, est une des conditions *sine qua non* de la délivrance d'un permis de construire et de l'autorisation d'exploitation commerciale en France. Une consultation publique est également menée dans le cadre de ce processus.

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

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

En 2016, dans le cadre du programme UR Link, le Groupe a sélectionné la start-up « Sous les Fraises » afin de tester des dispositifs de production d'agriculture urbaine en toiture de ses actifs.

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

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

Avec un portefeuille de plus de 4,64 millions de m² GLA (périmètre de consolidation), accueillant chaque année plusieurs centaines de millions de visiteurs et plus de 1,6 million de m² GLA de projets de développement, 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 même au-delà des exigences réglementaires pour offrir un meilleur niveau de santé et de sécurité sur ses sites. Les équipes sur site sont formées aux techniques de premiers secours et entretiennent d'étroites relations avec les services locaux d'urgence (sapeurs-pompiers, services d'urgence et la police). Des défibrillateurs, utilisés par les personnels formés des prestataires de sécurité et de sûreté, sont installés dans tous les centres commerciaux du Groupe en Europe.

Le Groupe a défini une politique de gestion des risques complète et détaillée cohérente avec ses activités qui vise à identifier et à réduire les risques. La politique de gestion des risques prévoit également un cadre permettant de gérer des risques et des crises à caractère exceptionnel. Dans le cadre de son processus d'acquisition, Unibail-Rodamco intègre une évaluation des risques techniques, réglementaires, environnementaux, sanitaire et de sécurité, dont la pollution des sols et les risques liés au changement climatique.

Par exemple, conformément à la politique Hygiène et Sécurité, le Groupe tente de remplacer les tours aéroréfrigérantes « ouvertes » par des systèmes dits « secs » permettant d'éradiquer le risque légionelle sur les sites dont il a la responsabilité.

Au 31 décembre 2016, 19 centres commerciaux gérés étaient équipés de tours aéroréfrigérantes « ouvertes » sous la responsabilité du Groupe.

En 2016, un audit opéré par un tiers indépendant chargé d'évaluer les risques relatifs à l'hygiène et la sécurité des visiteurs et occupants des bâtiments a été reconduit dans chaque pays où le Groupe est implanté. L'auditeur visite chaque actif pour réaliser une évaluation annuelle des risques afin de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur et des politiques édictées par le Groupe. Outre la cotation du risque et la remise d'un rapport d'évaluation pour chaque actif, un plan d'action personnalisé est mis en œuvre afin d'améliorer la qualité de la maîtrise des risques de chaque actif géré dans une démarche de progrès continue. Les principaux domaines couverts par la politique de maîtrise des risques du Groupe sont la qualité de l'air et de l'eau, l'amiante, la pollution des sols et de l'air, la légionellose, le rayonnement électromagnétique, les installations classées ICPE ⁽¹⁾, les équipements techniques, tels que les ascenseurs et les escalators, et la prévention des incendies. Le suivi est assuré par les équipes sur site et est audité chaque année par des auditeurs externes.

Ce système de management « Hygiène & Sécurité » permet au Groupe d'évaluer régulièrement les performances en matière de prévention des risques et d'ancrer durablement une forte culture de management des risques au sein des équipes opérationnelles et direction des centres commerciaux. En 2016, 78 % des sites audités (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions) ont amélioré leur cotation annuelle ou sont restés stables par rapport à 2015, et 75 % des sites ont été évalués au niveau A (meilleure notation). Seuls 3 actifs sur 72 ont obtenu une note C. Aucune note D n'a été attribuée depuis les quatre dernières années.

Les risques sont évalués *via* une cotation de A à D correspondant à :

- A.** Bonne gestion globale et maîtrise des risques Hygiène et Sécurité ;
- B.** Démarche globalement sous contrôle, les indicateurs de risque suivis sont satisfaisants au cours des dernières années, cependant des améliorations sont encore nécessaires pour maintenir la démarche ;
- C.** Bonne gestion, à l'exception de certains volets devant être améliorés ;
- D.** Maîtrise insuffisante, des actions correctives sont nécessaires avant ré-audit.

Pour les nouveaux projets, le Groupe se conforme à toute la réglementation en vigueur concernant la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. Une évaluation de l'impact environnemental est effectuée dès que possible, ainsi qu'une réhabilitation des sols si nécessaire. Par ailleurs, le Groupe veille à ce que les plans d'action et les mesures de prévention soient mis en application par les entreprises pendant la construction.

Les comptes du Groupe ne comportaient aucune provision pour risque environnemental en 2016.

(1) Installations Classées pour la Protection de l'Environnement.

KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité [G4-PR1]

Nombre total et pourcentage d'actifs détenus et gérés ayant fait l'objet d'un audit des risques conduit par un tiers et leur part parmi les actifs détenus et gérés du Groupe.

2016	Total Commerce	Centres Commerciaux							Bureaux	Congrès & Expositions
		Autriche	Europe centrale	France	Allemagne	Pays-Bas	Pays nordiques	Espagne	France	France
Nombre total d'actifs gérés	59	2	6	18	9	4	8	12	9	7
Nombre d'actifs audités ⁽¹⁾	58	2	6	18	9	4	7	12	7	7
TAUX DE COUVERTURE DE L'AUDIT (%)	98 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	88 %	100 %	78 %	100 %
% de sites audités en amélioration ou stable par rapport à 2014	93 %	100 %	100 %	88 %	100 %	75 %	86 %	100 %	100 %	100 %
% de sites audités obtenant une cotation annuelle A ou B	93 %	100 %	100 %	94 %	100 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Sites non audités cette année: Eurostop Örebro (cession), Issy Guynemer (restructuration lourde) et So Ouest Plaza (mise en exploitation récente).

KPI : Pollution et réhabilitation des sols [G4-EN27]

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

	2016
Dépenses de dépollution (€)	306 000
Volumes concernés (m ³)	5 024

KPI : Respect de la législation environnementale [G4-EN29]

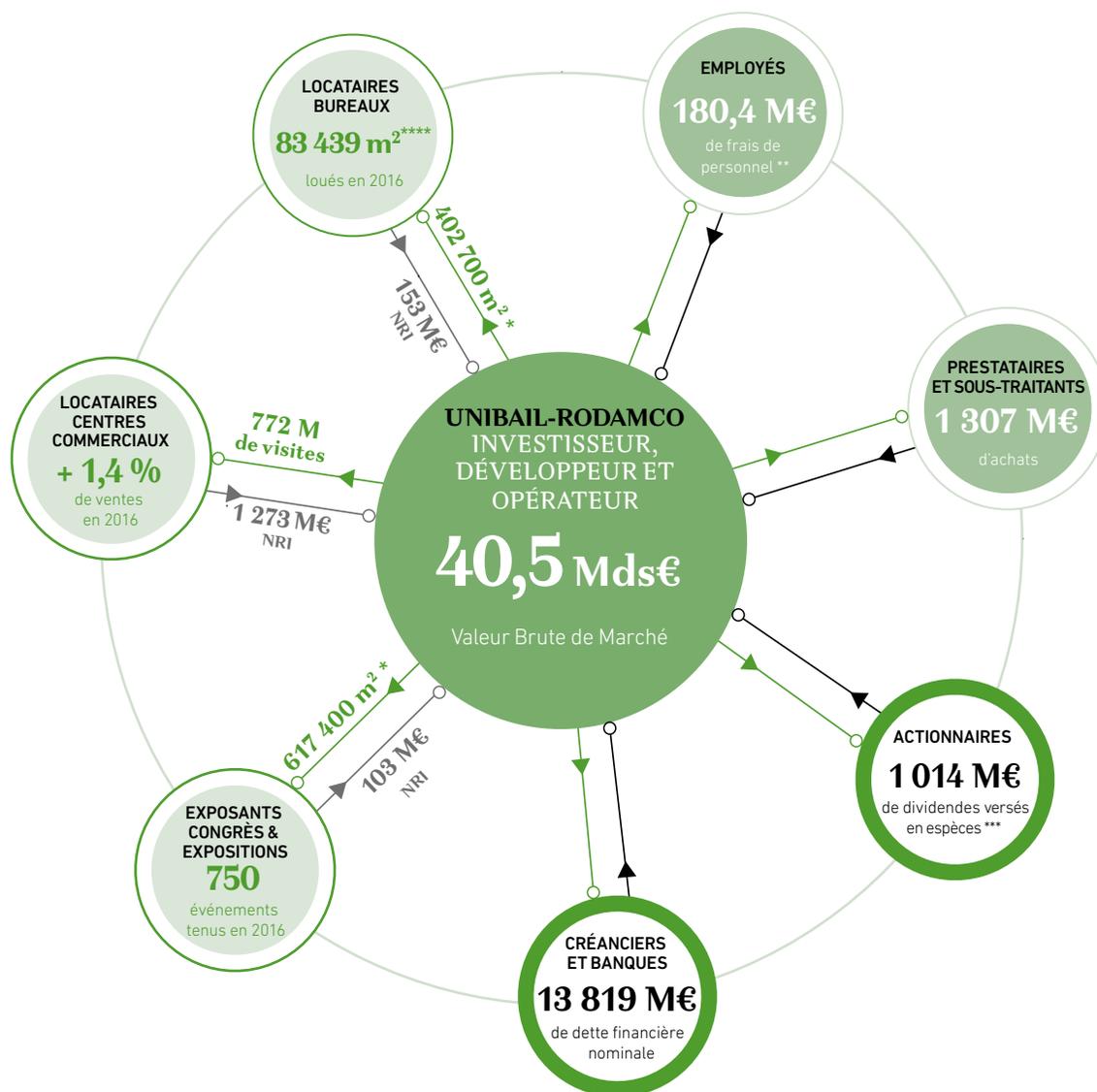
Montant annuel des amendes, signatures et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en matière d'environnement.

	2014	2015	2016
Montant des amendes significatives (€)	1 341	3 720	2 012
Nombre de sanctions non pécuniaires	0	6	10

3.4. Parties prenantes

La réussite économique du Groupe repose sur la solidité de ses relations avec ses parties prenantes que sont les locataires, les clients, les investisseurs, les communautés locales, les fournisseurs et les sous-traitants ainsi que les collaborateurs. La nécessité de développer et de gérer 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 ainsi que pour en informer l'ensemble des équipes, y compris sur site.

VECTEUR DE VALEUR POUR SES PARTIES PRENANTES



Chiffres basés sur l'année fiscale de référence 2016.

* Surface selon périmètre de consolidation.

** Voir tableau frais de personnel (page 215).

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

**** m² pondérés.

3.4.1. Communautés et autorités locales

Avec 8 milliards d'euros de projets et un portefeuille total évalué à 40,5 milliards d'euros à fin 2016, la position de leader d'Unibail-Rodamco au sein du secteur immobilier génère des retombées sociales et économiques considérables au sein des territoires où le Groupe opère. Les activités du Groupe constituent des leviers de croissance économique et sociétale puissants à travers notamment des salaires versés aux collaborateurs, des paiements aux fournisseurs, des investissements dans les infrastructures des taxes payées et des initiatives sociétales engagées par le Groupe. Elles contribuent aussi directement et indirectement à la création d'emplois et à la rénovation urbaine, ainsi que plus globalement à l'activité économique Européenne par l'intermédiaire des pays où le Groupe est implanté.

Ainsi, Unibail-Rodamco assure des fonctions essentielles au plan local :

- ◆ **moteur économique** : emploi direct grâce à la construction et aux dépenses d'exploitation, emploi indirect grâce aux ventes et aux activités des locataires, aux activités des fournisseurs, aux impôts et taxes locales ;
- ◆ **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.) ;
- ◆ **aménagement 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 liens durables 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.

En 2016, le Groupe a accentué son engagement pour l'insertion professionnelle de jeunes en lançant l'initiative « UR for Jobs ». Ce programme s'appuie sur des partenariats forts avec l'ensemble des acteurs qui participent au développement des territoires : les élus et les administrations, le monde économique et le tissu associatif. Trois pilotes ont ainsi été mis en place dans les centres du Groupe : Almere, Parquesur et Rosny 2. L'objectif de ces pilotes était de mettre en relation les jeunes demandeurs d'emploi avec les opportunités d'emplois offertes par les enseignes et les prestataires de service au sein des centres commerciaux du Groupe. Différents leviers d'employabilité ont ainsi été expérimentés : une plateforme de mise en adéquation de l'offre

et de la demande d'emploi a été inaugurée en Espagne, un réseau réunissant différents acteurs locaux a été créé pour aider aux recrutements aux Pays-Bas et une formation a été conçue en France. Au total, 126 collaborateurs du Groupe se sont investis dans l'encadrement du programme, mais aussi au travers de parrainage et coaching des jeunes. En 2016, « UR for Jobs » a permis à 137 jeunes d'être formés et à 35 personnes de trouver un emploi (contrat de plus de 6 mois au moins) ou de réintégrer des formations qualifiantes.

En 2017, « UR for Jobs » sera déployé sur 15 centres commerciaux avec un objectif d'embauche pour 225 jeunes. L'ambition du Groupe est de permettre l'embauche de 1 000 jeunes par an d'ici 2020 auprès des enseignes et prestataires des centres commerciaux du Groupe recevant 6 millions de visiteurs par an ou plus.

De nombreux centres commerciaux gérés par le Groupe organisent déjà des événements et lancent des campagnes de sensibilisation destinées à promouvoir auprès des visiteurs des comportements respectueux de l'environnement, et à faire connaître les engagements environnementaux et les réalisations des actifs. Dans le cadre des engagements du programme "Better Places 2030", dès 2017, 13 centres commerciaux du Groupe organiseront un événement en partenariat avec une ONG ou une association locale sur des thématiques liées à la jeunesse.

Les centres commerciaux gérés par le Groupe sont autant d'opportunités pour rencontrer, se détendre et se divertir tout en ayant accès à une offre de grande qualité et à un vaste choix d'enseignes. Outre une offre de divertissement commercial qui va des poneys clubs aux salles de cinéma, tous les actifs organisent régulièrement des événements gratuits, tels que des défilés de mode, des ateliers cuisine, des concerts et des animations pour enfants. Les responsables de centres commerciaux promeuvent de nombreuses initiatives dans les domaines culturels, caritatifs et environnementaux, en partenariat avec les élus, des associations locales ou internationales.

Unibail-Rodamco met tout en œuvre pour que ses actifs soient accueillants et accessibles à l'ensemble des citoyens. Des aménagements spéciaux sont conçus pour accueillir les visiteurs 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. En 2016, le personnel en contact avec le public dans les centres commerciaux (employés de magasins, personnel de sécurité, sous-traitants préposés au nettoyage, etc.) a reçu une formation spécifique pour l'accueil des clients souffrant de handicap mental. Ces centres affichent le logo « S3A » qui témoigne de leur engagement auprès des 700 000 handicapés mentaux de France et de leurs familles.

3.4.1.1. Impact économique

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 sur l'économie française. Cette étude a porté sur les impacts directs (exploitation des centres commerciaux incluant les locataires) et les impacts indirects (fournisseurs des centres commerciaux). Cette étude a permis de définir une méthodologie transparente et fiable permettant d'estimer les impacts économiques locaux (à l'échelle locale, de la commune à la région) et nationaux. L'étude a estimé l'ensemble des salaires versés par les activités des centres commerciaux situés en France, l'ensemble des emplois créés dans la localité et les taxes payées localement dans le cadre de l'exploitation courante des centres commerciaux.

En 2014, le Groupe a décidé de mettre à jour l'étude d'impact économique périmètre France afin de tenir compte des cessions d'actifs opérées en 2014 (12 centres commerciaux) et d'étendre l'étude d'impact économique à l'Espagne et la Suède. L'étude se base sur des données issues de l'année fiscale 2013 pour la France et l'année fiscale 2014 pour l'Espagne et la Suède et porte uniquement sur la partie exploitation des centres commerciaux détenus et gérés (la phase construction a été exclue du champ de l'étude).

L'étude prend en compte les flux financiers suivants : salaires des employés d'Unibail-Rodamco, salaires des employés des locataires des centres commerciaux, salaires des prestataires d'Unibail-Rodamco et des commerçants travaillant sur les centres commerciaux, taxes générées localement par les centres commerciaux et dépenses potentielles des employés des centres commerciaux.

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

En 2015, les études précédentes sont utilisées pour étendre l'évaluation du nombre d'emplois hébergés à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion en ajoutant les 21 centres commerciaux non évalués en 2014. La mission s'est concentrée sur les emplois hébergés incluant les employés Unibail-Rodamco, les employés des preneurs, et les prestataires de services travaillant sur site, estimés en employés temps plein (ETP).

En 2016 une étude d'impact économique a été menée sur le centre commercial Mall of Scandinavia (MoS), les résultats de cette étude viennent compléter les données 2016 publiées dans le présent rapport. L'étude d'impact a été mise à jour en 2016 en intégrant les sites suivants :

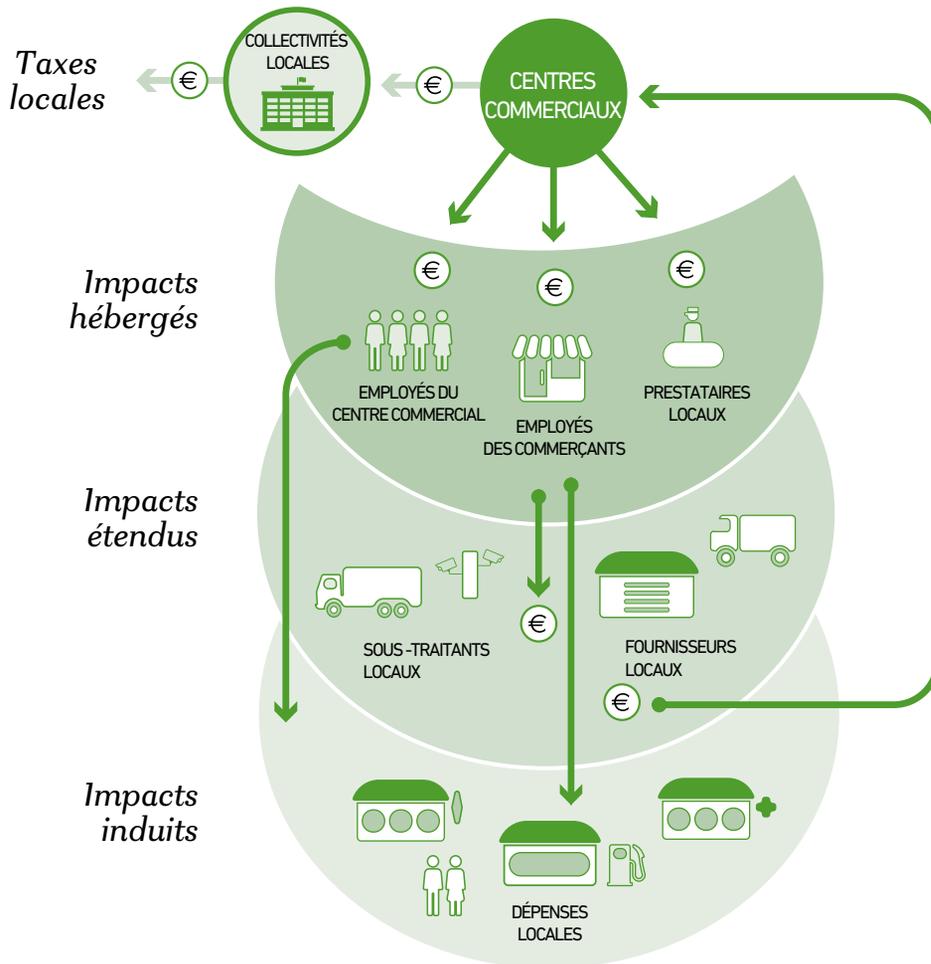
- ◆ Mall of Scandinavia ;
- ◆ Polygone Riviera ;
- ◆ CentrO.

Définition

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

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

3.4.1.2. Empreinte économique locale du Groupe



Méthodologie

- 1) L'ensemble des impacts économiques au niveau national a été estimé en utilisant l'approche *bottom-up* : les résultats de l'étude d'impact économique des centres commerciaux ⁽¹⁾ dans chaque région (« méthode locale ») ont été appliqués pour estimer l'impact économique des centres commerciaux (portefeuille des régions) à partir des données disponibles (comptabilité, surfaces, informations sur les preneurs, taxes).
- 2) Cette approche a été étendue à l'ensemble du portefeuille Groupe de centres commerciaux sous gestion : l'extrapolation réalisée en 2015 et 2016 utilise la méthode et les ratios élaborés dans l'étude 2014 pour mesurer le nombre d'emplois hébergés sur les centres commerciaux restant (non évaluées en 2015).

Périmètre

2015 : 57 centres commerciaux

- ◆ France : 18 centres commerciaux détenus et gérés ;
- ◆ Espagne : 12 centres commerciaux détenus et gérés ;
- ◆ Suède : 6 centres commerciaux détenus et gérés ;
- ◆ Autriche, République tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas : 21 centres commerciaux détenus et gérés.

L'étude d'impact économique réalisée en 2015 couvre 71 % du portefeuille existant de centres commerciaux en valeur (valeur brute consolidée au 31 décembre 2015).

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

2016 : 60 centres commerciaux

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

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

2015

	Total des emplois hébergés par les centres commerciaux du Groupe (FTE)	Espagne ⁽¹⁾	Suède ⁽¹⁾	France ⁽¹⁾	Autres (Autriche, République Tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas) ⁽²⁾
Employés Unibail-Rodamco (ETP)	305	41	17	88	159
Employés preneurs (ETP)	57 387	9 899	3 305	21 106	23 078
Employés prestataires (ETP)	2 155	201	54	1 185	716
Total des emplois hébergés (ETP)	59 848	10 141	3 376	22 379	23 952

(1) Résultats provenant de l'étude 2014.

(2) Extrapolation conduite en 2015 à l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux sous gestion du Groupe

2016

	Total des emplois hébergés par les centres commerciaux du Groupe (FTE)	Espagne ⁽¹⁾	Suède ⁽¹⁾	France ⁽²⁾	Autres (Autriche, République Tchèque, Danemark, Allemagne, Pologne, Slovaquie, Pays-Bas) ⁽²⁾
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

Résultats

Les résultats s'appuient sur une analyse réalisée par Beyond Financials. Beyond Financials a estimé les emplois, les salaires et les taxes en utilisant des techniques de modélisation économique, 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.

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.

3.4.2. Administrations fiscales et fiscalité

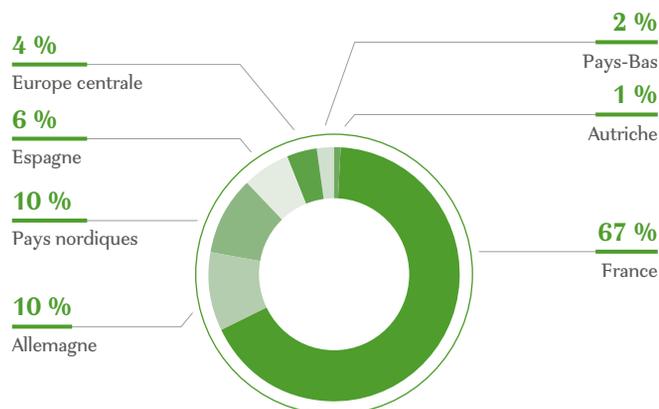
Unibail-Rodamco est une société cotée en bourse dédiée à l'investissement dans l'immobilier commercial en Europe. De nombreux pays européens ont mis en place des régimes de transparence fiscale pour favoriser l'investissement à long terme dans l'immobilier. Ces régimes soumettent le Groupe à des obligations de distribution de ses bénéfices⁽¹⁾. En 2016, le Groupe a distribué 93 % de son résultat net récurrent par action 2015. Le principe de transparence fiscale consiste en l'imposition des bénéfices 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 bénéfices, sur les activités et des prélèvements sur les dividendes auprès des autorités fiscales locales⁽²⁾.

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 40,5 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.

En 2016, Unibail-Rodamco a acquitté 160 millions d'euros de taxes et contributions sociales.



Par ailleurs, le paiement du dividende d'un montant de 963 millions d'euros en 2016 a donné lieu au paiement, au bénéfice des autorités fiscales françaises, d'une retenue à la source d'un montant estimé à 120 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 2016, 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⁽³⁾. 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 CSR (*Common Reporting Standard*), et prépare son premier reporting fiscal pays par pays en 2017.

(1) Cf. note 8 de l'information financière consolidée, section 8.1.3, page 211, pour une description de ces régimes.

(2) Cf. note 8 de l'information financière consolidée, section 8.2, page 212, 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.

3.4.3. 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. En 2012, le Groupe a lancé le label « 4 étoiles » afin que les clients bénéficient d'un niveau d'accueil et de confort accru et qu'ils retrouvent ce même niveau exigence et de qualité dans tous les centres commerciaux gérés par le Groupe. Le but de cette initiative est de proposer aux clients une expérience unique dans une ambiance accueillante, caractérisée par l'attention portée à la qualité et par un ensemble de services dignes d'un hôtel : réception, voiturier, assistant d'achat, Wifi gratuit, journaux gratuits, etc. Ce label est décerné à la suite d'un audit externe réalisé par le leader mondial de la certification, SGS, d'après un référentiel de 684 points de contact clients. À fin 2016, 26 centres commerciaux sont labellisés « 4 étoiles », atteignant ainsi l'objectif fixé pour fin 2016. En 2016, Hofe am Brühl a rejoint cette liste suite aux audits qualité effectués par SGS. Le nouvel objectif fixé est désormais d'atteindre au moins 31 centres commerciaux « 4 étoiles » d'ici la fin de l'année 2017, soit 5 nouveaux centres labellisés et le maintien du label pour 26 centres.

Pour garantir la satisfaction des clients, rendre leur expérience unique dans ses centres commerciaux et allonger leur temps de séjour sur site, le Groupe introduit de nouvelles offres et destinations dans ses centres commerciaux, tels que les concepts Dining Experience™ ou Designer Gallery™ et investit dans le déploiement de services innovants, notamment en proposant des espaces de repos et des systèmes de jalonnement dynamique pour les véhicules, afin qu'ils économisent du temps et du carburant. En organisant des événements uniques dans ses centres commerciaux grâce à des partenariats exclusifs, le Groupe s'emploie à rendre ses actifs différenciants et plus attractifs pour les visiteurs.

En complément de la promotion de ses cartes de fidélité, une campagne très dynamique de marketing numérique axée sur les recrutements Facebook, les applications de Smartphone et les sites Web des centres commerciaux contribue au renforcement du dialogue permanent avec les consommateurs du Groupe dans le but de les fidéliser et de développer la fréquentation des magasins physiques. Le Groupe continue de développer une large audience digitale. À fin 2016, en intégrant le portefeuille de centres allemands, les téléchargements d'applications pour mobile ont crû de 20 % (à 4,2 millions), les visites sur les sites internet ont augmenté de 15 % (à 51,9 millions de visites) et le portefeuille de

centres commerciaux du Groupe affiche désormais 6,4 millions de fans Facebook (+ 23 % comparé à la même période de 2015). Enfin, le nombre de porteurs de carte de fidélité a progressé de 41 %, à 2,4 millions.

Pour améliorer en permanence la qualité du service à la clientèle et mesurer les avancées dans ce domaine, le Groupe conduit des enquêtes de satisfaction annuelles auprès des clients et deux audits qualité internes par an pour chacun de ses centres commerciaux. Les enquêtes de satisfaction clients ont été menées en 2016 auprès de 29 700 clients sur 65 actifs ; le score moyen du Groupe s'est établi à 8/10. Dans le cadre des audits qualité, 224 services et critères de confort ont été évalués sur chacun de ces centres ; le score moyen du Groupe s'est établi à 94/100. Ces audits permettent de s'assurer que les actifs du Groupe conservent leur position sur le marché.

KPI : SATISFACTION CLIENTS

	2014	2015	2016
Score moyen des audits de qualité internes	93/100	92/100	94/100

Enfin, dans le cadre du contexte de risque attentats auxquels 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.

3.4.4. 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 2016, 196 baux ont été signés avec les enseignes « premium » internationales, correspondant aux concepts les plus différenciants et exclusifs, capables de générer du trafic et de la préférence client. Des journées « portes ouvertes » sont organisées 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.

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 2016, 5 989 locataires ont répondu à l'enquête de satisfaction du Groupe, soit un taux de réponse global de 67 %.

Les locataires sont les partenaires privilégiés du Groupe dans sa démarche de réduction de l'empreinte environnementale de ses actifs. Fin 2009, le Groupe s'est ainsi engagé dans une politique active de promotion des « baux verts ». Fondée sur le dialogue, l'information et le partage des meilleures pratiques, cette démarche encourage les locataires à devenir acteurs de la performance environnementale des sites. Cette évolution des comportements permet d'optimiser le niveau des charges des parties communes et privatives en réduisant les consommations d'énergie, et de préparer ainsi le Groupe et ses parties prenantes à un durcissement de la réglementation à venir sur l'environnement.

Dès 2010, avant même que ne l'exige la réglementation, tous les nouveaux baux et renouvellements signés par les locataires – commerces et bureaux – comportent des clauses environnementales. Ces « baux verts » couvrent les aspects les plus importants pour l'amélioration des comportements et des performances environnementales des surfaces louées. Ceci passe notamment par l'échange des données des consommations d'énergie, des préconisations techniques relatives à l'aménagement des locaux (notamment la puissance maximale d'éclairage installé dans les parties privatives), et diverses mesures visant à réduire les consommations d'eau et d'électricité ainsi qu'à trier les déchets. En 2016, 1 755 « baux verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement en centre commercial ou immeuble de bureaux. À fin 2016, la part des baux actifs du Groupe qui intègrent une annexe environnementale a atteint 77 %. Unibail-Rodamco devrait ainsi atteindre en 2018 l'objectif ambitieux de 90 % de « baux verts » pour l'ensemble de ses actifs de centres commerciaux et de bureaux.

Dans le cadre des engagements du programme "Better Places 2030", l'annexe environnementale des baux sera 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 la participation volontaire au programme « UR for Jobs » dès qu'il est en place dans un centre commercial.

Enfin, 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. Une application accessible sur smartphone et appelée Connect – déjà testée dans trois centres commerciaux en Espagne en 2016 – est en cours de

déploiement à un rythme soutenu dans l'ensemble des centres du Groupe : 27 centres commerciaux de plus l'auront mis en œuvre 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.

MPI : « BAUX VERTS »

	2014	2015	2016
Nombre de « baux verts » signés	1 982	1 664	1 755
Pourcentage de « baux verts » signés (commerces et bureaux)	92 %	92 %	91 %
Pourcentage de « baux verts » vs le total de baux actifs du Groupe (commerces et bureaux)	62 %	72 %	77 %

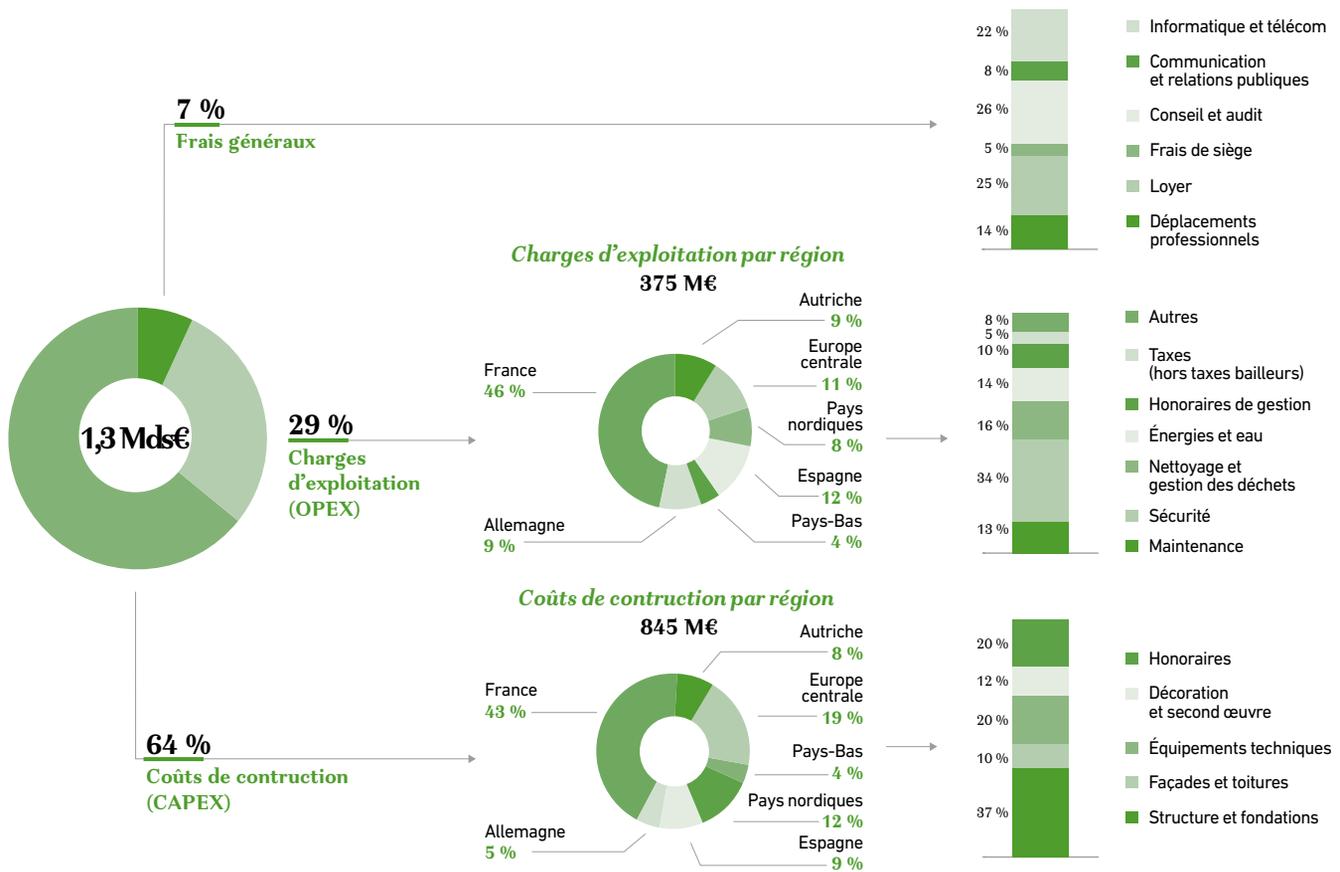
3.4.5. Prestataires et achats responsables

Avec un volume d'achats de 1,3 milliards d'euros pour l'ensemble du Groupe en 2016, Unibail-Rodamco se positionne de fait comme un acheteur significatif sur le marché européen. Compte tenu de la taille de son portefeuille, de la nature diverse de ses achats et de la dispersion géographique de ses actifs, Unibail-Rodamco fait appel à un grand nombre de fournisseurs et de sous-traitants, la plupart d'entre eux étant des filiales ou des prestataires locaux, ou soutiennent l'économie des territoires où le Groupe est installé.

Cartographie achats

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

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



Compte tenu de la part relativement faible des frais généraux dans les dépenses totales, les achats sont principalement composés de dépenses consacrées à l'exploitation, à la construction et rénovation des actifs. Ainsi 93 % des achats correspondent à des prestations délivrées sur les actifs par de la main-d'œuvre locale. Ces dépenses d'exploitation et de travaux sont effectivement très utilisatrices de main-d'œuvre sur site et sont donc par essence des achats non délocalisables.

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

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 fournisseur responsables », qui est issue d'une initiative menée par les autorités françaises. Cette charte, structurée autour de dix engagements, vise à promouvoir les meilleures pratiques pour des achats plus responsables, et une relation plus équilibrée et de coopération des grandes entreprises envers leurs fournisseurs.

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

Outre les principes et les règles édictées par les procédures Groupe, tous les achats doivent respecter le Compliance Book du Groupe, les lois et réglementations locales en vigueur, en particulier en matière de droit du travail, et les dispositions décrites au sein des pièces contractuelles Groupe, incluant les clauses relatives au développement durable. La politique et les processus d'achats du Groupe permettent d'appréhender les risques liés aux achats. Chaque étape du processus d'achat est accompagnée de pièces justificatives garantissant ainsi une parfaite traçabilité et transparence dans le cadre de l'attribution de marchés de travaux et prestations de services. Les règles internes du Groupe stipulent que les prestataires de biens et de services doivent être sélectionnés de façon équitable et transparente, sur la base de critères objectifs et mesurables conformément à la procédure d'appel d'offres. Dans le cadre d'un appel d'offres un fournisseur peut à tout moment contacter le Directeur de la Conformité du Groupe et exposer et formuler une réclamation. L'équipe d'audit interne d'Unibail-Rodamco effectue des contrôles réguliers au sein du Groupe pour veiller à la stricte application de la politique d'achats et du *Compliance Book* du Groupe.

Une solution logicielle de gestion en ligne des achats est en cours de mise en œuvre et doit être déployée en 2017. L'utilisation de cette plateforme d'achats, intégrant totalement les prestataires et fournisseurs, permettra 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 générera également 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 notamment leur politique environnementale et sociale revêt une

importance particulière. Cette dernière fait effectivement partie des critères pris en compte pour tout appel d'offres dans le cadre de la sélection des prestataires.

Pour encourager ses fournisseurs et sous-traitants existants à adopter des pratiques responsables et à utiliser des matériaux à faible impact sur l'environnement, Unibail-Rodamco partage et 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, ainsi que les comportements sociaux et éthiques (notamment un engagement à respecter les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, OIT, ainsi que les réglementations locales en matière de droit du travail).

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

Évaluation des performances :

- ◆ en 2016, le respect des clauses environnementales, des modes de gestion et de la qualité de service ont fait l'objet d'une évaluation annuelle pour 318 principaux contrats de services (maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons verticales, nettoyage, et gestion des déchets) sur 76 Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions, pour un montant total de contrats de 147 millions d'euros ;
- ◆ en 2016, conformément aux critères du label « 4 étoiles » du Groupe, Unibail-Rodamco a mis en place des programmes de formation « accueil, qualité et service » dédiés pour les personnels des prestataires de sécurité et de nettoyage des centres commerciaux labellisés « 4 étoiles ». En France, les sociétés de maintenance reçoivent une formation gratuite relative aux pratiques du Groupe en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité.

KPI : Évaluation des prestataires [G4-HR1-SO9]

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

	2014	2015	2016
Nombre total de contrats en cours sur le périmètre géré *	347	311	324
Nombre de contrats évalués	315	293	318
TAUX DE COUVERTURE DE L'ÉVALUATION (%)	91 %	94 %	98 %
Montant de contrat correspondant aux charges évaluées (€)	128 067 611	117 939 265	147 036 033

* Contrats des services de maintenance multitechnique, sécurité sûreté, liaisons mécaniques, nettoyage et gestion des déchets sur 76 actifs gérés (Centres Commerciaux, Bureaux, Congrès & Expositions).

3.4.6. Organisations professionnelles

En tant que premier Groupe européen coté 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 d'indicateurs clés de performance, communs à l'ensemble du secteur. Les indicateurs mentionnés dans ce rapport annuel et développement durable 2016 sont conformes à la seconde édition des recommandations « bonnes pratiques » en matière de reporting développement durable (SBPR), adoptées par l'EPRA en septembre 2014 (voir pages 147-150). Christophe Cu villier, 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 préside la commission développement durable du Conseil national des centres commerciaux (CNCC) et participe à la commission développement durable de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF).

3.4.7. Investisseurs et actionnaires

3.4.7.1. Relations investisseurs

Unibail-Rodamco est membre de plusieurs indices ISR (Investissement Socialement Responsable) renommés (voir pages 120-121 pour plus de détails). Le Groupe rend compte aux investisseurs de sa stratégie et de ses réalisations lors de réunions ISR consacrées au développement durable. En 2016, les membres du Directoire et l'équipe en charge des relations investisseurs ont rencontré 57,4 % de l'actionariat dans le cadre de 352 réunions, événements ou visites de site. La stratégie RSE du Groupe a été le thème central d'entretiens avec 18 investisseurs représentant 6,7 % de l'actionariat. 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.

La politique et vision RSE fait l'objet d'une communication régulière auprès des investisseurs institutionnels et ISR du Groupe (résultats annuels, publications périodiques et lettres d'information).

Le Pacte Mondial de l'ONU a pour but de promouvoir les pratiques éthiques et les valeurs morales fondamentales 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 valeurs fondamentales concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

3.4.7.2. Scores ESG et récompenses

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

- ◆ Oekom research AG : compte parmi les agences de notation les plus importantes au niveau mondial. Elle offre aux investisseurs une avance décisive dans le domaine des investissements responsables. Au 13 janvier 2017, le Groupe était classé en troisième position parmi 226 entreprises du secteur avec une note C+ (statuts « prime ») ;
- ◆ Sustainalytics : est un leader mondial de la recherche et de l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) liées à l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Le Groupe était classé en troisième position parmi 283 entreprises du secteur et nommé « Industry Leader » à fin 2016 ;
- ◆ Vigeo : est un expert Européen de la mesure des performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) des entreprises. En 2016, le Groupe s'est classé 3^e sur 33 entreprises au sein du compartiment « financial services – real estate sector ».

Indices ESG : Unibail-Rodamco a été confirmé dans plusieurs indices ISR (investissement socialement responsable) prestigieux en 2016 :

- ◆ FTSE4Good (depuis 2005) : l'indice FTSE4Good composé des sociétés respectant des normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale. En 2016, le Groupe a été confirmé comme composant de l'indice ;
- ◆ Indices Euronext Vigeo (depuis 2013) : la gamme d'indices de Vigeo rassemble les entreprises cotées en Bourse qui recueillent les meilleures opinions de l'agence sur leur performance en responsabilité sociale. En 2016, le Groupe a été confirmé au sein des indices Euronext Vigeo World 120, Euronext Vigeo Eurozone 120 et Euronext Vigeo France 20 ;
- ◆ Indices Ethibel (Excellence depuis 2011) et (Pioneer depuis 2013) : l'indice ESI Excellence Europe inclut les entreprises qui démontrent une performance en termes de développement durable et de responsabilité sociétale supérieure à la moyenne dans leur secteur. Unibail-Rodamco a été reconfirmé comme constituant des indices « Ethibel Sustainability Index » (ESI) Excellence Europe et « Ethibel Sustainability Index » (ESI) Excellence Global depuis le 23 mars 2015 ;
- ◆ Indices STOXX® Global ESG Leaders (depuis 2011) : l'indice STOXX® Global ESG Leaders est composé des sociétés internationales en pointe sur les questions ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco est inclus dans tous indices STOXX ESG Leaders ainsi que dans les trois indices spécifiques STOXX ESG Social Leaders, Governance Leaders and Leaders. En 2016, Unibail-Rodamco a été confirmé comme composant de l'indice STOXX® Global ESG Leaders, pour la cinquième année consécutive et nommé secteur leader ;

- ◆ Indices ECPI (depuis 2007) : ECPI est une société de notation et d'indices spécialisée dans la recherche en ESG (exigences environnementales, sociales et de gouvernance). Unibail-Rodamco a été confirmé comme constituant des indices ECPI® suivants : ECPI Ethical EMU Equity, ECPI Global Eco Real Estate and Building Equity and ECPI Global Megatrend Equity ;
- ◆ Dow Jones Sustainability (DJSI) : le Groupe n'ayant pas répondu depuis 2015, il a été exclu en septembre 2016 des indices World et Europe.

Benchmark ESG : l'action du Groupe a également été reconnue au travers de diverses distinctions et classements, dont :

- ◆ GRESB (*Global Real Estate Sustainability Benchmark*) : le GRESB est un organisme international engagé dans l'évaluation des performances durables de portefeuilles immobiliers (publics, cotés et non cotés) à travers le monde. En 2016 Unibail-Rodamco a reçu la distinction GRESB « Green Star » pour la sixième année consécutive ;
- ◆ Universum : Unibail-Rodamco a été confirmé en 2016 comme l'un des employeurs les plus attractifs en France ;
- ◆ Happy at Work : en 2016, Unibail-Rodamco a obtenu le label « Happy Trainees 2016-2017 » ;
- ◆ Absolventa Graduate Trainee : cet award récompense la qualité du « European Graduate Programme » (EGP) l'incluant parmi les 135 programmes certifiés allemands.

En 2017 Unibail-Rodamco contribuera exclusivement aux analyses et notations ESG basées sur la documentation publique du Groupe. Le Groupe concentrera ses efforts sur sa participation à des réunions ISR spécifiques et « Investor days ». Pour des informations détaillées sur la notation ESG du Groupe, merci de contacter le Responsable Relations Investisseurs : investors@unibail-rodamco.com.

Récompenses développement durable et RSE : des actifs du Groupe ont également reçu des récompenses pour leurs réalisations au niveau local, démontrant le rôle clé joué dans leur environnement :

- ◆ « BREEAM In-Use » lors du Mopic (novembre 2016, Cannes) : le centre commercial Chodov situé à Prague, a été célébré pour l'obtention des niveaux « Outstanding » pour les parties 1 et 2, selon le référentiel « BREEAM In-Use » international 2015, établissant une nouvelle référence au sein de l'immobilier commercial en Europe.

3.4.7.3. 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^{re} « obligation responsable » du

secteur sur le marché Euro en février 2014 et la 1^{re} « obligation responsable » d'un émetteur non Suédois sur le marché SEK 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 ainsi que la capacité du Groupe à transformer les forces individuelles en force collective.

Utilisation des fonds

« obligation responsable Unibail-Rodamco »

- ◆ Stricte limitation des fonds aux actifs résilients « best-in-class » : les fonds issus des « émissions responsables » sont utilisés pour financer (*via* prêt ou participation) des constructions et/ou projets de développement. Les « actifs éligibles » sont définis comme suit :

- ◆ 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 » ⁽¹⁾ en phase design (ou toute autre certification équivalente) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » (score minimum de 55/100),
 - b) et ont obtenu ou obtiendront une certification « BREEAM ⁽¹⁾ In-Use » (ou toute autre certification équivalente) concernant la partie intrinsèque et exploitation du bâtiment respectivement Part 1 (intrinsèque) et Part 2 (exploitation du bâtiment), selon le référentiel d'évaluation BREEAM ⁽¹⁾ (www.breeam.org) avec un niveau égal ou supérieur à « Very Good » dans un délai raisonnable après le début de l'exploitation.

Les actifs éligibles devront également se conformer aux critères sociaux et environnementaux additionnels développés et validés par Vigeo (ou tout autre tiers indépendant désigné par l'émetteur comme successeur de Vigeo dans le futur) publiés sur le site web de l'émetteur (les « critères additionnels ») (www.unibail-rodamco.com).

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

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

Des critères sociaux et environnementaux exigeants

Les critères sociaux et environnementaux ont été développés et validés par Vigeo. 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
SOUS-CRITÈRES (TOTAL)	17	13

Obligations responsables émises par Unibail-Rodamco ⁽¹⁾

Unibail-Rodamco a émis trois « obligations responsables » au 31 décembre 2016 :

- ◆ 19 février 2014 : 1^{re} « obligation responsable » du secteur sur le marché Euro ;
- ◆ 23 mai 2014 : 1^{re} « obligation responsable » d'un émetteur (Corporate) non Suédois sur le marché SEK ;
- ◆ 8 avril 2015 : 3^e « obligation responsable » (et 2^e sur le marché Euro).

	EURO	SEK	EURO
	Obligation Responsable I	Obligation Responsable II	Obligation Responsable III
Émetteur (entité juridique)	Unibail-Rodamco SE	Rodamco Sverige	Unibail-Rodamco SE
Date	19 février 2014	23 mai 2014	8 avril 2015
Taille	750 M	1,5 Mds	500 M
Maturité	10 ans	5 ans	10 ans
Coupon	2.5 %	Stibor 3M + 78 bps	1 %

(1) Les émissions des obligations responsables et l'allocation des fonds sont validées par le comité ALM (voir page 357 pour plus de détail) suivant une procédure spécifique formalisée en interne.

Allocation des fonds issus des obligations responsables

	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds		Obligation Responsable III 500 M€	
	Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia	Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Secteur	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Centre commercial	Bureau	Bureau	Centre commercial
Fonds alloués aux projets (%) ⁽¹⁾	20 %	40 %	40 %	100 %	68 %	24 %	8 %
Total GLA (périmètre de consolidation m ²)	53 500	54 300	83 300	103 200	65 600	36 600	31 448
Fréquentation 2016 (visites en M)	9,3	8,3	8,9	13,2	n.a.	n.a.	En construction
Date d'ouverture au public	4 avril 2012	16 octobre 2012	16 octobre 2013	11 novembre 2015	Livré en juillet 2014	Livré en mai 2015	S2-2017 ⁽²⁾

(1) Allocation effectuée via prêts internes sauf pour So Ouest Plaza.

(2) En construction, date d'ouverture prévue au S2-2017, investissement total estimé à 238 millions d'euros (exclu les frais de financement et coûts internes capitalisés, les montants sont actualisés au 31 décembre 2016).

 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 ⁽³⁾	Excellent ⁽⁴⁾	Excellent ⁽⁵⁾	Excellent ⁽⁶⁾

(3) A obtenu un score total (phase design) de 59,92 % et un niveau BREEAM « Very Good » sous le référentiel « 2008 BREEAM international ».

(4) A obtenu un score total (certificat final) de 78,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(5) A obtenu un score total (certificat final) de 70,5 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».

(6) A obtenu un score total (phase design) de 77,4 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2008 BREEAM Europe commercial retail ».

17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 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 Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		97,22/100 ⁽¹⁾		97,22/100 ⁽¹⁾
	Démocratie des institutions	Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique Indicateur : score pays Vigeo (sur 100)		88,64/100 ⁽¹⁾		99,09/100 ⁽¹⁾
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Insertion durable et concertation locale	Informar les riverains du site pendant la phase de construction	✓	✓	✓	✓
		Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	✓	✓	✓	✓
	Développement des transports durables et de la connectivité	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (mètres)	30 m Tramway	45 m Ligne bus	40 m Ligne bus	120 m Train
		Promouvoir l'usage de transports alternatifs et la mobilité durable	✓	✓	✓	✓
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Système de Management environnemental (« Sustainable Design Attitude »)	Engagement d'un conseil environnemental externe	✓	✓	✓	✓
		Rapport de commissionnement	✓	✓	✓	En cours ⁽²⁾
	Prévention des pollutions et nuisances	Étude d'impacts et application des mesures correctives si nécessaire	✓	✓	✓	✓
		Promouvoir l'application de la Charte chantier 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 Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)	- 34 % ⁽³⁾	- 57,7 % ⁽³⁾	- 55 % ⁽³⁾	- 32 % ⁽⁴⁾	
Préservation de la biodiversité et intégration paysagère	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	✓	
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)	91 %	86 %	98 %	100 %
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 Vigeo – février 2017.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2017.

(3) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2005.

(4) 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 Intrinsèque (P1) et gestion (P2) ⁽¹⁾	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 19/12/2013 Re-certifié : 22/12/2016 ⁽²⁾	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 11/12/2014	(P1) : Excellent (P2) : Outstanding Obtenu : 28/07/2015	Attendu rapport annuel 2017

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

(2) selon le référentiel « BREEAM In-Use international 2015 » scores maintenus

13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable I 750 M€			Obligation Responsable II SEK 1,5 Mds
			Lyon Confluence	So Ouest	Aéroville	Mall of Scandinavia
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer le développement économique et social	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	869 ⁽³⁾	735 ⁽³⁾	1 387 ⁽³⁾	1 639 ⁽³⁾
		Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude ») Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	✓	✓	✓	✓
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Prévention des pollutions et nuisances	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)	A ⁽⁴⁾	A ⁽⁴⁾	A ⁽⁴⁾	B ⁽⁴⁾
		Optimisation de l'intensité carbone Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO ₂ et prendre les mesures correctives si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date référence Indicateur : intensité carbone (CO₂/visite) depuis date référence	- 40,9 % kWh/visite - 64,8 % CO ₂ /visite (2016/2013)	- 18,4 % kWh/visite - 20,4 % CO ₂ /visite (2016/2014)	- 22,8 % kWh/visite - 27,5 % CO ₂ /visite (2016/2015)	Attendu rapport annuel 2018 ⁽⁵⁾
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 Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	67/100	61/100	64/100	73/100
		Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	✓	✓	✓	✓
		Relation durable avec les visiteurs Réaliser une étude de satisfaction client Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	89/100	84/100	83/100	87/100
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Relation durable avec les fournisseurs	Plan de gestion de la sécurité (système de vidéo protection)	✓	✓	✓	✓
		Responsabilité sociale envers les intervenants Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓
		Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain » Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	✓	✓	✓	✓
		Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	✓	✓	✓	✓

(3) Source : étude impact économique des centres commerciaux réalisée par la société Beyond Financial.

(4) Procédure interne d'audit des risques – méthodologie et scores détaillés décrits dans le rapport financier pages 108-109.

(5) Données non disponibles du fait d'une ouverture au public en novembre 2015, les données d'énergie et d'émissions CO₂ sont mesurées depuis l'ouverture du centre mais les évolutions de ces indicateurs seront publiées au sein du rapport annuel 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	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM	Score minimum BREEAM « Very Good »	Excellent ⁽¹⁾	Excellent ⁽²⁾	Excellent ⁽³⁾
<p>(1) A obtenu un score total (certificat final) de 76,2 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».</p> <p>(2) A obtenu un score total (certificat final) de 71,2 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial office ».</p> <p>(3) A obtenu un score total (certificat design stage) de 78,1 % et un niveau BREEAM « Excellent » sous le référentiel « 2009 BREEAM Europe commercial retail ».</p>					

17 sous-critères

Domaines	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
I – Assurer le respect des droits humains, des libertés et de la gouvernance dans le pays d'implantation du projet	Respect, protection et promotion des libertés et des Droits de l'Homme	Intégration, signature ou ratification des conventions relatives aux droits de l'Homme Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)		97,22/100 ⁽¹⁾	
	Démocratie des institutions	Indicateurs de performance relatifs à : Liberté de la presse, stabilité et liberté politique ; prévention de la corruption, indépendance du système judiciaire et sécurité juridique Indicateur : score pays Vigéo (sur 100)		88,64/100 ⁽¹⁾	
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Insertion durable et concertation locale	Informar les riverains du site pendant la phase de construction Sélectionner des projets ne présentant aucune controverse à forte visibilité médiatique au moment de la sélection de l'actif dans le cadre de l'émission	✓	✓	✓
	Développement des transports durables et de la connectivité	Assurer l'accessibilité du site en transports publics, avec une desserte à proximité (< 500 m) Indicateur : Distance de desserte à un transport public (en mètre)	440 m Hub d'échange la Défense	300 m Ligne bus	150 m Ligne bus
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 Indicateur : Pourcentage d'amélioration de la performance du projet selon la référence standard de performance nationale (%)	- 58,7 % ⁽³⁾	- 53,8 % ⁽³⁾	- 53,1 % ⁽⁴⁾
Préservation de la biodiversité et intégration paysagère	Intégration d'un écologue pendant la phase conception (projet)	✓	✓	✓	
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Promouvoir la signature de « baux verts » avant l'ouverture Indicateur : Pourcentage de « baux verts » signés (%)	100 %	100 %	100 % ⁽⁵⁾
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/ fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir la mise en œuvre d'un contrat de coordinateur santé et sécurité (ou équivalent) Promouvoir la mise en œuvre d'un contrôle d'accès au site	✓	✓	✓
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir l'application de la Charte chantier 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 2017.

(2) Rapport de commissionnement attendu en 2017 pour So Ouest Plaza et 2018 pour Carré Sénart extension.

(3) Selon réglementation thermique RT 2005.

(4) Selon simulation thermique dynamique alignée avec les exigences de la RT 2012.

(5) Au 31 décembre 2016.

PHASE D'EXPLOITATION

Prérequis « BREEAM In-Use »

Prérequis	Critères	Engagement	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
Certification environnementale	BREEAM In-Use	Scores minimum BREEAM In-Use « Very Good » pour Intrinsèque (P1) et gestion (P2) ⁽¹⁾	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2019

(1) Selon le référentiel « BREEAM In-Use international ».

13 sous-critères

Prérequis	Critères	Sous-critères	Obligation Responsable III 500 M€		
			Majunga	So Ouest Plaza	Carré Sénart Ext
II – Contribuer au développement du territoire d'implantation et au bien-être des communautés locales	Évaluer le développement économique et social	Évaluer l'emploi local au travers des activités des locataires (nombre d'emplois créés dans la zone de chalandise) Indicateur : Emploi total des locataires (ETP)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2019
	Système de Management environnemental (« Sustainable Management Attitude »)	Plan d'action environnemental et suivi avec un reporting régulier (1 an après ouverture)	✓	✓	Attendu dans rapport annuel 2018
III – Suivre les impacts environnementaux des actifs éligibles	Prévention des pollutions et nuisances	Audit annuel des risques (2 années après ouverture) Indicateur : audit annuel des risques (note de A à D)	A ⁽²⁾	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2019
	Optimisation de l'intensité carbone	Mesurer la consommation d'énergie et les émissions CO2 et prendre les mesures correctives si nécessaire Indicateur : intensité énergétique (kWh/visite) depuis date référence Indicateur : intensité carbone (CO ₂ /visite) depuis date référence	Attendu dans rapport annuel 2017 ⁽³⁾	Attendu dans rapport annuel 2017 ⁽³⁾	Attendu dans rapport annuel 2019 ⁽³⁾
IV – Promouvoir des relations durables avec les locataires et les visiteurs	Relation durable avec les locataires	Organiser un comité développement durable	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2017	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction locataire Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
	Relation durable avec les visiteurs	Label « 4-étoiles » ou équivalent si applicable	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
		Réaliser une étude de satisfaction client Indicateur : score total satisfaction (sur 100)	n.a.	n.a.	Attendu dans rapport annuel 2018
V – Promouvoir la prise en compte de facteurs sociaux et environnementaux auprès des prestataires/fournisseurs	Responsabilité sociale envers les intervenants	Promouvoir auprès des prestataires le droit du travail (via la documentation contractuelle)	✓	✓	Attendu dans rapport annuel 2018
	Intégration de facteurs environnementaux dans la « supply chain »	Promouvoir auprès des prestataires la prise en compte de facteurs environnementaux et sociaux (via la documentation contractuelle)	✓	✓	Attendu dans rapport annuel 2018
		Promouvoir auprès des fournisseurs les pratiques éthiques	✓	✓	Attendu dans rapport annuel 2018
	Relation durable avec les fournisseurs	Évaluer le respect des clauses contractuelles par les principaux prestataires	✓	✓	Attendu dans rapport annuel 2018

(2) Procédure interne d'audit des risques – méthodologie et scores détaillés décrits dans le rapport financier pages 108-109.

(3) Données non disponibles pour Majunga et So Ouest Plaza du fait des travaux d'aménagement preneur en cours et des travaux en cours sur Carré Sénart extension.

Rapport du vérificateur indépendant sur les obligations responsables et les indicateurs financiers

Unibail-Rodamco a missionné le cabinet d'audit EY en qualité d'auditeur indépendant pour vérifier la conformité des actifs financés avec les critères d'éligibilité définis et reportés ci-dessus. Cette vérification inclut une revue détaillée des preuves pour chaque domaine et critères (pour chaque phase) ainsi que des audits de sites incluant « Carré Sénart » et « Majunga ». Le rapport d'assurance raisonnable délivré par EY est disponible ci-dessous (pages 128-129).

Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur le respect des critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi des actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » et sur l'allocation des fonds levés dans le cadre de ces obligations

Exercice clos le 31 décembre 2016

A l'attention de M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi définis dans les critères d'utilisation « Use of Proceeds »⁽¹⁾ des obligations responsables « les Critères de qualification et de suivi » pour les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2016.

Responsabilité de la société

Il appartient au président du directoire de la société d'établir les Critères de qualification et de suivi et de s'assurer de leur application.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires et le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques 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 2016 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 2016.

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.

I. Rapport d'assurance raisonnable sur les critères environnementaux et sociaux de qualification et de suivi

Nature et étendue des travaux

Pour nous permettre d'exprimer notre conclusion, nous avons conduit les travaux suivants entre novembre 2016 et mars 2017 :

- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié des Critères de qualification et de suivi au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur clarté, leur neutralité, et leur fiabilité et par rapport aux « Green Bond Principles »⁽²⁾ ;
- ◆ nous avons mené des entretiens au siège social de la société pour prendre connaissance des modalités de qualification et de suivi et vérifier le respect des Critères de qualification et de suivi avec les pièces justificatives, accessibles au siège de la société et relatives aux sept actifs suivis dans le cadre des émissions des exercices précédents (Lyon Confluence, So Ouest, Aéroville, Mall of Scandinavia, Majunga, So Ouest Plaza 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

(1) Communiqués de presse « Critères » et « Indicateurs » du 19 février 2014 disponibles en anglais sur les critères de qualification (« Additional criteria ») et de suivi (Indicators) pour les obligations responsables « Green Bonds » disponibles sur le site www.unibail-rodamco.fr.

(2) Green Bonds Principles (version actualisée de juin 2016) disponible sur le site de l'ICMA (International Capital Market Association) à l'adresse <http://www.icmagroup.org>.

les actifs éligibles pour être qualifiés « Green Bonds ». Ils concernent la phase de construction et d'exploitation ainsi que le suivi des actifs. La société publie également la justification ou la confirmation du respect de chaque critère pour les actifs sélectionnés dans le chapitre « 3.4.7.3 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 (ex. : Carré Sénart extension) ou livrés récemment (ex. : Majunga, So Ouest Plaza), la date prévisionnelle de satisfaction de ces critères est précisée dans le tableau détaillé par actif du chapitre 3.4.7.3.

Conclusion

A notre avis, les actifs sélectionnés pour les obligations responsables « Green Bonds » en vigueur au 31 décembre 2016 satisfont, dans tous leurs aspects significatifs, aux Critères de qualification et de suivi.

II. Attestation sur l'allocation des fonds

Il nous appartient également dans le cadre de nos travaux de nous prononcer sur l'allocation des fonds aux actifs sélectionnés et sur la concordance du montant des fonds alloués 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 2016.

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 2016. 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 « 3.4.7.3 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel 2016 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, So Ouest Plaza et Carré Sénart Extension sont toujours en cours au 31 décembre 2016, étant rappelé qu'à l'occasion de l'émission de notre rapport, en date du 16 mars 2016, 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 ;
- ◆ vérifier la concordance des informations figurant en introduction du chapitre « 3.4.7.3 Dispositif obligations responsables et reporting » du rapport annuel pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 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 2016.

Paris-La Défense, le 20 mars 2017,

L'un des Commissaire aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

Éric Duvaud

Expert Développement durable

3.5. People @ Unibail-Rodamco

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.

3.5.1. Méthodologie du reporting

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^{er} janvier au 31 décembre 2016. Un grand nombre de ces indicateurs figure dans les tableaux ci-après. Ils sont précédés d'une courte définition.

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 salariés, une plateforme de formation (*Learning Management System*) et un nouvel outil de paie pour la France. Ces outils seront complétés en 2017 par un module de gestion des recrutements.

3.5.2. Management des carrières et engagement

Le Groupe apporte soutien professionnel et conseil à ses collaborateurs sur leurs évolutions de carrière. Deux fois par an au minimum, collaborateurs et managers se rencontrent pour une évaluation individuelle en milieu et fin d'année, qui est l'occasion de faire un point précis sur les réalisations, les objectifs de performance, les perspectives d'évolution de carrière et les éventuels besoins de formation. Un processus d'évaluation 360°, à la fois hiérarchique, entre pairs et managériale, permet en outre aux collaborateurs et aux managers d'obtenir chaque année une évaluation complète de leurs compétences et 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.

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. Cette application a été l'occasion pour tous les employés de s'approprier les comportements et compétences attendus de « 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 ainsi que 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 2016, 240 collaborateurs ont changé de fonction ou de lieu de travail au sein du Groupe et 291 (soit 14,62 % en moyenne) ont bénéficié d'une promotion, 44 collaborateurs ont été en situation de mobilité internationale (contre 46 en 2015).

En 2016, ont été mises en place plusieurs initiatives pour développer les talents :

- ◆ Depuis 2015, un « summer campus » de deux jours est proposé à 50 jeunes talents, offrant diverses formations au leadership, des conférences de dirigeants du Groupe et d'intervenants externes.
- ◆ Un programme « next leaders » a également été développé sur toute l'année visant des managers expérimentés afin de continuer à développer leurs compétences et se préparer à devenir les futurs leaders du Groupe.
- ◆ Enfin, afin de développer l'intelligence collective et l'innovation, le Groupe a aussi poursuivi le développement de son réseau de « Innovation Champions » pour le transformer en 2015 en un « Innovation Champion Graduate Programme ». Plusieurs formats de participation sont possibles. La majorité des

« Innovation Champions » conservent leur poste opérationnel au sein de l'organisation et consacrent jusqu'à 20 % de leur temps à des projets d'innovation. Ils reçoivent pour ce faire des formations et coaching spécifiques sur les techniques de *brainstorming* et le *design thinking* par exemple. Leur rôle est de mener à terme une phase d'un projet d'innovation, de stimuler et de soutenir l'innovation au sein de leurs équipes et au sein du Groupe. D'autres travaillent à plein-temps pour des durées de six à neuf mois au sein de l'UR Lab, l'équipe de R&D du Groupe composée de 12 employés (au 31 décembre 2016). Ce programme vise à augmenter la capacité d'innovation globale du Groupe, tout en ouvrant de nouvelles perspectives de carrières et en favorisant la diversité au sein des équipes.

Pour favoriser les mobilités, un processus de communication des positions internes vacantes a été initié en 2015.

Enfin 2016 a également été l'année du lancement de la deuxième édition de l'*UR Experience Survey*. Cette édition 2016 avait pour objectif dans le prolongement de la première édition de 2014 de suivre la mise en place des piliers de l'« UR Experience » pour les collaborateurs du Groupe, mais également d'être la première étude d'engagement pour le Groupe Unibail-Rodamco. Cette édition 2016, marquée par un taux de réponse particulièrement élevé de 81 % a permis d'organiser plus de 50 moments d'échange sur les résultats à tous les niveaux du Groupe, et de mettre en place des plans d'action qui seront communiqués début 2017. Le télétravail, ainsi que l'amélioration des outils et procédures en sont des exemples.

3.5.3. UR Academy – Développer nos talents

En 2016, le développement de nos talents est au cœur de l'action de l'Academy, avec un focus particulier sur l'innovation et le développement de l'internationalisation.

La plateforme de formation a été mise en place dans toutes les Régions du Groupe au début de 2016. Les salariés sont devenus acteurs de leur formation en passant d'une approche directive à une approche participative à l'initiative du salarié. Ceci a permis une mise en œuvre numérique des plans d'actions de formation, une simplification du suivi et une offre Groupe centralisée.

Pour répondre de façon rapide aux besoins identifiés, l'Academy a internalisé la production de modules de formation en ligne, *via* PC, iPad et iPhone. Quatre nouveaux modules ont pu être développés en quelques jours sur des thématiques de *soft skills*.

Pour plus d'interaction, l'Academy a digitalisé ses formations présentielles avec plus de 20 sessions permettant aux collaborateurs de se connaître, d'échanger sur des idées ou encore de répondre à des quiz avec leur téléphone portable.

En 2016, les formations techniques et métiers ont représenté environ 63 % des formations et 83 % des stagiaires. Ces chiffres montrent l'importance de l'expertise d'Unibail-Rodamco et sa capacité à proposer des formations interne conduites par des experts du Groupe.

L'internationalisation du Groupe et la promotion de la diversité font partie des objectifs prioritaires d'Unibail-Rodamco. Dans ce contexte, l'Academy a organisé des formations internationales et a lancé la formation « Gender Balanced Leadership » afin de mieux sensibiliser les 100 tops managers sur les problématiques de diversité.

Quelques chiffres :



1 893
salariés formés



21,8
heures en moyenne
de formation
par salarié



Internationalisation
des lieux de formation :
Barcelone, 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, 9 900 heures ont été délivrées dans le domaine du développement personnel (dont 2 000 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 :

	Nombre de personnes formées en 2016	Nombre d'heures totales en 2016
Summer Campus	80	1 214
Gender Balanced Leadership	41	184
Unlocking Potential of Leaders/Women@UR	45	353

L'approche innovante de UR Academy a été récompensée par 4 prix en 2016 :



U-SPRING
Ministère du Travail



U-SPRING
Ministère du Travail



RH&M/Google



ANDRH

Enfin, en 2016, UR Academy a mis en place des formations consacrées à la responsabilité sociale de l'entreprise. Des formations spécifiques pour les collaborateurs travaillant dans les centres commerciaux ont été développées pour les préparer à faire face à des situations difficiles. En France, des formations en collaboration avec la Croix Rouge ont été proposées aux collaborateurs afin de les former aux premiers secours. 54 collaborateurs volontaires ont pu bénéficier de cette formation.

KPI : FORMATION [G4-LA9]

Total des heures de formation suivies par les salariés en CDI et CDD.

	2014 ⁽²⁾	2015	2016
Total heures suivies	30 978	41 023	43 404
Moyenne heures par salarié ⁽¹⁾	14,8	20,6	21,8

(1) D'après les effectifs moyens sur l'exercice.

(2) 2014 inclut l'intégration de mfi.

3.5.4. Attirer les meilleurs

En 2016, le Groupe a renforcé son partenariat avec l'Alliance CEMS en organisant deux fois plus d'activités à destination des étudiants que durant l'année académique précédente.

60 jeunes diplômés ont été recrutés parmi les plus prestigieuses écoles et universités européennes, dans le cadre de l'*European Graduate Programme* (EGP), soit 9 % de plus qu'en 2015. Quinze d'entre eux détiennent un Master CEMS, classé 4^e meilleur Master en management au monde par le *Financial Times*. Un total de 157 missions EGP a été piloté cette année par le Groupe, avec une nouvelle politique de mobilité internationale.

La 3^e édition du *business game* international « urMall » a attiré, en 2016, 360 candidats. Comme l'an dernier, 60 étudiants ont été choisis lors d'une phase de sélection régionale ayant lieu dans huit capitales européennes. 31 finalistes ont eu l'opportunité de venir à Paris réaliser une étude de cas en équipe présentée devant le Directoire. Ils ont bénéficié d'une visite du Forum des Halles, nouvellement rénové. Près d'un tiers des finalistes a accepté un CDI pour rejoindre le programme EGP en 2016 ou 2017.

Les équipes Ressources Humaines ont lancé un projet d'envergure pour formaliser et harmoniser la marque employeur du Groupe, avec notamment la préparation d'un nouveau site Internet corporate et le lancement en 2017 d'un module de recrutement intégré au site.



Sélectionnée parmi 1 500 entreprises, Unibail-Rodamco réaffirme son engagement dans la formation des jeunes talents en décrochant pour la deuxième année consécutive le label *Happy Trainees*, récompensant les entreprises où les stagiaires et apprentis sont les plus heureux. 88 % de nos stagiaires ont répondu et ont contribué à atteindre le score de 4.17/5 pour leur expérience au sein du Groupe.



Unibail-Rodamco reste cette année encore parmi les entreprises les plus attractives pour les étudiants en école de commerce française (enquête Universum 2016). Pour la première année, le Groupe a également été labellisé dans la catégorie des professionnels expérimentés en Autriche, en France et en Suède.



Enfin, l'*European Graduate Programme* a été reconnu en Allemagne parmi les meilleurs programmes de ce type avec le prix « 2016 graduate trainee award ».

Tout en maintenant la priorité sur les mobilités internes, des recrutements clés de personnes expérimentées ont été menés en 2016 afin d'apporter au Groupe des expertises nouvelles et des profils plus internationaux. Ainsi, au niveau du Groupe, 18 personnes ont été embauchées en 2016 avec un grade principal ou supérieur.

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. À titre d'illustration, 17 % des candidats embauchés en France en 2016 EGP non-inclus sur des postes corporate étaient de nationalité autre que française ⁽¹⁾.

Pour accélérer les recrutements, le Groupe a lancé « coopt @ ur », un programme de cooptation auprès de tous les salariés. 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. Sur le dernier trimestre de 2016, plus de 15 % des recrutements éligibles ont été effectués *via* ce programme.

Enfin, Unibail-Rodamco a augmenté sa présence sur les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn avec près de 30 000 *followers*, représentant une augmentation de 38 % par rapport à 2015.

Le taux de rotation du personnel en 2016, calculé en divisant le nombre total de démissions, licenciements, départs par rupture conventionnelle, départs en retraite, départs pendant la période d'essai et décès par le nombre de salariés en CDI à fin 2015, s'est établi à 17,1 % (contre 19,3 % en 2015).

KPI : RECRUTEMENTS [G4-10, G4-LA1]

Tous les nouveaux collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Emplois par type de contrat	2015	2016
Contrats à durée indéterminée	325	357
Contrats à durée déterminée	62	55
Contrats d'apprentissage ⁽¹⁾	15	19
TOTAL	402	431

(1) Hors stages.

KPI : DÉPARTS [G4-LA1]

Tous les collaborateurs/trices (hormis les stagiaires).

Motifs de départ	2015	2016
Démissions	190	163
Licenciements	103	66
Ruptures conventionnelles	55	57
Départs à la retraite	23	14
Ruptures de périodes d'essai	15	25
Fins des contrats à durée déterminée	56	46
Externalisations	46	26
Décès	1	2
TOTAL	489	399

(1) EGP non inclus.

3.5.5. Égalité des chances et inclusion

En 2016, les effectifs moyens du Groupe étaient de 1 990 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.

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, l'« UR Experience » est désormais bien ancrée dans l'état d'esprit et les activités de tous les collaborateurs au quotidien.

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. La Charte de la parentalité a été signée par le Groupe en 2013.

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 2016, 28,4 % des postes tenus par des salariés à partir du grade Principal étaient occupés par des femmes, contre 27,3 % en 2015. Le réseau Women@UR continue de se développer au niveau Groupe et au niveau local. Ce réseau a notamment pour actions principales d'accompagner les femmes grâce à un système de mentoring, d'organiser des événements avec la participation d'intervenants extérieurs renommés, de mettre en place une formation au leadership construite avec McKinsey sur deux jours. La formation a été menée pour la cinquième année consécutive par trois femmes dirigeantes salariées du Groupe.

En novembre 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 et toutes les annonces de recrutement sont ouvertes aux personnes handicapées avec un logo spécifique inséré sur les sites d'emploi qui offrent cette possibilité. 23 salariés étaient en situation de handicap en 2016 en France (Viparis inclus). En France, un plan d'action intitulé « handicap et performance » a été mis en place, incluant une conférence sur ce sujet en novembre 2016, animée par un pilote de courses automobiles atteint de spondylarthrite ankylosante. De plus, dans plusieurs pays, des fournitures de bureau sont achetées auprès de sociétés employant des personnes handicapées et le Groupe travaille avec des entreprises ayant le statut d'atelier protégé.

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).

	2015	%	2016	%
Autriche	55	2,8 %	56	2,8 %
République tchèque	44	2,2 %	47	2,4 %
Danemark	8	0,4 %	8	0,4 %
France ⁽¹⁾	1 017	51,0 %	1 022	51,3 %
Allemagne	500	25,0 %	467	23,5 %
Pays-Bas	66	3,3 %	68	3,4 %
Pologne	53	2,6 %	62	3,1 %
Slovaquie	12	0,6 %	10	0,5 %
Espagne	148	7,4 %	153	7,7 %
Suède	93	4,7 %	97	4,9 %
TOTAL	1 996	100,0 %	1 990	100,0 %

(1) Le chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis (383 en 2015 et 379 en 2016) // salariés expatriés chez CAML (1 en 2015 et 1 en 2016). Depuis le 1^{er} janvier 2015, les membres du Directoire ne sont pas pris en compte dans les effectifs du Groupe.

KPI : EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2015	2016
Bureaux	0,8 %	1,1 %
Centres Commerciaux	32,1 %	23,3 %
Congrès & Expositions ⁽¹⁾	19,3 %	19,0 %
Développement ⁽²⁾	7,9 %	7,7 %
Services partagés	25,1 %	28,2 %
Siège social	14,8 %	20,7 %

(1) Ce chiffre comprend l'ensemble des salariés de Viparis.

(2) Développement de Bureaux et de Centres Commerciaux.

KPI : EFFECTIFS PAR ÂGE [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2015	2016
< 30 ans	26,8 %	29,5 %
30-40 ans	32,2 %	32,7 %
40-50 ans	23,6 %	20,7 %
> 50 ans	17,4 %	17,1 %

KPI : EFFECTIFS PAR SEXE [G4-10, G4-LA12]

Effectifs au 31 décembre.

	2015	2016
Femmes	49,6 %	50,1 %
Hommes	50,4 %	49,9 %

3.5.6. Entreprise citoyenne

Stratégie "Better Places 2030"

Le groupe Unibail-Rodamco participe à la création des villes de demain et a une influence majeure sur la manière dont les citoyens vivent, travaillent, font du shopping et se divertissent. De ce fait, le Groupe porte une grande attention à sa responsabilité vis-à-vis des communautés locales et des territoires où il est implanté. Le 22 septembre 2016, le Président du Directoire, Christophe Cuvillier, a annoncé la nouvelle stratégie de Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise (RSE) : "Better Places 2030". Cette stratégie ambitieuse engage le Groupe à relever les défis du secteur de l'immobilier commercial pour les 15 prochaines années afin de jouer un rôle pionnier dans la transformation durable des activités du Groupe et de son secteur d'activité.

"Better Places 2030" réaffirme notamment l'ambition du Groupe de contribuer pleinement au développement économique des territoires à travers le développement de l'économie locale et l'emploi des jeunes. Ce dernier est en effet cher à l'entreprise de par la moyenne d'âge de ses collaborateurs (environ 50 % d'entre eux étant âgés de moins de 35 ans). Par ailleurs, le chômage des jeunes est un défi majeur dans l'Union Européenne, avec un taux

de 20,4 % en 2015 (donnée OCDE). Les secteurs du commerce, de la restauration et de la grande distribution étant parmi les plus importants recruteurs de jeunes, le Groupe a choisi d'accentuer le rôle de ses actifs en faveur de l'insertion professionnelle et de la formation. Des actions concrètes en ce sens ont été lancées dès 2015 avec la création du programme « UR for Jobs ». « UR for Jobs » a ainsi permis l'embauche de 35 jeunes avec des CDD de plus de six mois auprès de nos preneurs et prestataires dans trois centres commerciaux pilotes ou le retour à des formations qualifiantes en 2016. L'« École de la Deuxième chance » a aussi été un partenaire important dans cette initiative en France.

L'ambition de "Better Places 2030" est de permettre l'embauche de 1 000 jeunes par an d'ici 2020 par nos locataires et prestataires dans nos centres commerciaux.

Les partenariats avec des associations locales sont aussi renforcés avec la mise en place d'événements (« Solidarity Events ») pour promouvoir l'action d'une association à destination de la jeunesse. En 2017, chaque région du Groupe, soit 13 centres commerciaux vont expérimenter un concept d'événement en partenariat avec des associations locales (comme la fondation « Szkola na widelcu » en Pologne ou « Passeport Avenir » en France), afin d'engager visiteurs et collaborateurs dans la résolution des difficultés rencontrées par la jeunesse locale.

3 Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise

People @ Unibail-Rodamco

Les initiatives « UR for jobs » et « Solidarity events » seront soutenues par les collaborateurs volontaires du Groupe à qui il sera donné l'opportunité de s'engager sur leur temps de travail pour soutenir les actions citoyennes du Groupe. L'ensemble des

collaborateurs aura ainsi l'opportunité d'agir concrètement dans l'une des initiatives sociales menées par Unibail-Rodamco et de soutenir ainsi la jeunesse d'aujourd'hui dans la construction du monde de demain.



Initiatives UR FOR JOBS

Le but est de mettre en relation les jeunes demandeurs d'emploi avec les opportunités d'emploi des centres commerciaux et de leurs alentours

En 2016, **3** centres du Groupe ont relevé le défi de l'emploi des jeunes



en mettant en place...

Formation



137 jeunes formés

Coaching et parrainage



126 collaborateurs engagés

Connection avec recruteurs
(job dating, plateforme informatique...)



70 enseignes
19 prestataires et partenaires impliqués

... un premier résultat encourageant

2016



35 sorties positives*

2020

100 % des centres de shopping accueillant plus de 6 millions de visiteurs par an mettront en place l'initiative

1000 sorties positives* par an

* Sorties positives : CDI, CDD de plus de 6 mois, intégration d'une formation diplômante au 31 décembre 2016.

Philanthropie

En 2016, le Groupe a contribué à différentes causes pour un total de dons s'élevant à 3 661 644 €, en numéraire et en nature. Ces dotations proviennent des centres commerciaux à hauteur de 1 615 103 €, qui répondent aux besoins locaux au travers de dons, de mise à disposition d'espace ou de collaborateurs dans un projet. Le Groupe a aussi participé directement au travers de dons ou d'abondements représentant un total de 696 541 €. Enfin, le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce a représenté un don total de 1,35 million d'euros pour soutenir le développement de trois nouvelles entreprises locales.

En 2016, les équipes du Groupe ont organisé 322 actions caritatives et de sensibilisation dans les centres commerciaux du Groupe.

Entrepreneuriat et création d'entreprise

Unibail-Rodamco a poursuivi son soutien à l'économie locale et à la création d'entreprise au travers de deux initiatives notables en 2016.

Le Grand Prix des Jeunes Créateurs du Commerce a fêté en septembre 2016 sa dixième édition. Lancé en 2007 par Unibail-Rodamco, ce concours vise à révéler la créativité et l'innovation des talents du commerce de demain en leur fournissant le soutien financier et opérationnel dont ils ont besoin pour démarrer leur entreprise. À l'occasion de cette édition anniversaire, les trois concepts les plus innovants de l'année 2016 ont été distingués : Le Grand Prix a été décerné à *Lunettes pour Tous*, enseigne permettant l'achat de lunettes de vue de qualité pour 10 euros en dix minutes. *Lunettes pour Tous* remporte donc la somme de 1 000 000 d'euros dans l'accompagnement à la prise à bail d'un local commercial du Groupe. Les deux lauréats suivant, *Déclit et des Trucs*, qui propose une pédagogie innovante pour les enfants au travers d'activités manuelles ludiques, et *Tediber*, la première marque française de matelas 100 % en ligne, ont respectivement remporté la somme de 175 000 euros pour lancer leur modèle au travers d'un commerce éphémère dans l'un des centres commerciaux du Groupe.

Le Grand Prix des créateurs du commerce représente en France l'action la plus importante en faveur de la création de nouvelles entreprises liées au commerce avec un total de 1,35 million d'euros de dotation.

UR Link, le programme d'accélérateur de start-up du Groupe, lancé en 2016 permet également de favoriser l'entrepreneuriat.

La saison 1 d'UR Link a notamment permis d'établir un partenariat avec la start-up *Dress in the City*, dont la vocation est de donner une seconde vie aux vêtements de marques et d'augmenter le pouvoir d'achat des clientes, avec l'opportunité de lancer deux événements phares aux Quatre Temps et de bénéficier d'un local pour les dépôts de produits.

Pour la seconde saison, lancée en novembre 2016, en cohérence avec ses ambitions RSE, trois des cinq start-ups sélectionnées visent à solutionner des problématiques sociétales ou environnementales : la start-up *Merito* propose une application qui répond aux besoins de recrutement des enseignes en les connectant à des chercheurs d'emploi locaux, *Sous les fraises* développe des exploitations maraîchères urbaines, et *Karos* propose des solutions de covoiturage pour de courts trajets.

L'identification de start-up *UR Link* a déjà débuté pour une troisième édition en 2017.

Éducation et promotion du secteur de l'immobilier

En tant que leader de son industrie, Unibail-Rodamco souhaite aussi 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 de construire la ville de demain en relevant les défis majeurs des sociétés contemporaines.

En 2016, le Groupe a ainsi participé au cycle de l'institut Palladio, parrainé par la maire de Paris, portant sur le thème de « la ville de demain à l'ère de la responsabilité sociétale ». Le Groupe a également accueilli en 2017 le Forum des Métiers de l'Immobilier organisé par la Fondation et reçu plus de 2 000 visiteurs.

Outre ces groupes de réflexion et d'échanges, la Fondation soutient financièrement les étudiants les plus prometteurs dans le domaine de l'immobilier, pour la poursuite de leurs études supérieures ou de projets de recherche : en 2016, la Fondation a ainsi délivré 11 bourses et décerné le Prix junior de l'immobilier pour la neuvième année consécutive.

En parallèle, le Groupe a organisé un cycle de conférences sur l'architecture, et notamment invité des architectes renommés tels que Philippe Chiambaretta et Denis Valode. Ces conférences ouvertes à un large public, visent à susciter des débats sur l'avenir des villes et sur l'urbanisme auprès des étudiants, des architectes et des salariés du Groupe.

3.5.7. Bien-être au travail

En 2014 le programme *WorkSmarter* a été initié afin d'améliorer la vie quotidienne des collaborateurs du Groupe. Dans la continuité de ce programme, l'année 2015 a permis à différents pays du Groupe de mettre à disposition de leurs collaborateurs des salles de créativité dénommées « *Ureka rooms!* », équipées de mobilier ludique (mur à post-it, tableau digital) afin d'encourager le travail collaboratif et le *brainstorming*. Par ailleurs, plusieurs de ces pays ont déménagé ou rénové leurs bureaux, offrant ainsi à leurs collaborateurs des espaces de travail modernes, équipés de restaurants d'entreprise ou de cafétérias, de salle polyvalente et plus facilement accessibles en transports en commun, à pied ou à vélo.

Le Mixer a été inauguré en 2016 au sein du Siège : lieu dédié à l'innovation de 900 m², 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.

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.

En 2016, différents pays du Groupe se sont également employés à faire vivre l'une des autres composantes du programme *WorkSmarter* en encourageant de nombreuses initiatives autour du sport et de la vitalité. Par exemple, en France, une équipe de football urbain s'entraîne une fois par semaine, en République tchèque les collaborateurs ont accès à de nombreuses activités de loisir (punching-ball, baby-foot, golf).

Dans toutes les régions, des initiatives locales encouragent la pratique et le développement du sport. Par exemple en Pologne, des sessions hebdomadaires de *beach volley* sont proposées aux collaborateurs pendant la période d'été. De la même manière, tous les salariés ont la possibilité de participer à la *Business Run* de Varsovie. En France, 58 collaborateurs ont participé aux « Foulées de l'Immobilier » au profit de la Fondation Abbé Pierre. Pour la troisième année consécutive, Unibail-Rodamco s'est placé à la première place.

En France, une nouvelle salle vitalité a ainsi été créée en 2016 dans les locaux du Siège. Elle propose des cours de sport et de relaxation (yoga, *free balance*, pilates, *cross training*, etc.). 70 salariés environ se sont abonnés à ce nouveau service.

Aux Pays-Bas, un atelier a été organisé pour tous les collaborateurs sur le thème de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle et une offre d'abonnement à prix réduit a été proposée auprès de deux organismes de sport.

La plupart des pays du Groupe mettent à disposition de leurs salariés des fruits frais ou des boissons en libre-service. Le Groupe organise également pour ses salariés des fêtes de fin d'année, et invite les collaborateurs lors des cérémonies d'inauguration des centres nouveaux ou rénovés comme le Forum des Halles ou *Mall of Scandinavia*.

En France, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) contribue à la promotion des conditions de travail.

En 2016, le Groupe a poursuivi sa politique de formation à la prévention des risques, que ce soit au travers des sessions « boîte à outils RH » dispensées aux nouveaux managers afin de les sensibiliser aux fondamentaux du droit du travail (congés payés, temps de travail...) français et aux process Ressources Humaines internes ou par le biais de la formation relative aux risques psychosociaux lancée en 2013.

Un pilote de télétravail a été expérimenté en France en 2016 avec 37 collaborateurs des métiers support. Les résultats ont été très positifs et le Groupe a décidé de signer un accord en France sur ce sujet avec les organisations syndicales. De plus, en 2017, le Groupe offre la possibilité à d'autres pays de mettre en place des pilotes de télétravail pour les métiers support et propose une initiative pilote de télétravail pour certains métiers opérationnels en France.

KPI : CONTRATS DE TRAVAIL [G4-10]

Effectifs au 31 décembre.

Emplois par type de contrat	2015	2016
Contrat à durée indéterminée	96.7 %	96,9 %
Contrat à durée déterminée	3.3 %	3,1 %

Contrats par durée du temps de travail	2015	2016
Temps plein	95.2 %	96,9 %
Temps partiel	4.8 %	3,1 %

En 2016, l'absentéisme pour maladie a représenté 12 925 jours ouvrés (3 % du nombre total de jours ouvrés) et les jours d'absence pour accident du travail ou maladie professionnelle ont représenté 629 jours ouvrés (0,1 % du nombre total de jours ouvrés) :

- ◆ l'absentéisme fait l'objet d'un contrôle au sein de chaque région et les informations sont régulièrement transmises au management ;
- ◆ les causes des accidents du travail sont examinées et des mesures sont prises pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2016, les taux de fréquence et de gravité étaient respectivement de 3,34 % et 0,03 % ⁽¹⁾.

KPI : ABSENTÉISME [G4-LA6]

Type d'accidents	2015 Nombre d'incidents	2016 Nombre d'incidents
Accident du travail – Blessures	21	11
Accident de trajet – Blessures	12	13
Accident du travail/trajet – Décès	0	0

	Nombre de jours ouvrés 2015 ⁽¹⁾	Ratio 2015 ⁽¹⁾	Nombre de jours ouvrés 2016	Ratio 2016 ⁽²⁾
Jours d'absence pour accident du travail/trajet	252	0,06 %	629	0,1 %
Jours d'absence pour maladie professionnelle	0	0,00 %	0	0,0 %
Jours d'absence pour congé maladie	15 393	3,50 %	12 925	3 %
Jours d'absence pour événements personnels ou familiaux	1 124	0,26 %	1 263	0,3 %
TOTAL	16 769	3,82 %	14 817	3,4 %

(1) Unibail-Rodamco Germany GmbH inclut en 2015.

(2) Le taux d'absentéisme est calculé en jours ouvrés : nombre total de jours ouvrés d'absence en 2016 / (nombre moyen de jours ouvrés 2016 x effectif moyen 2016).
Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les absences pour congés de maternité/paternité/parental représentant 15 410 jours ouvrés (3,52 % du nombre total de jours ouvrés).

Ne sont pas comptabilisées dans le taux d'absentéisme : les autres absences telles que les congés sabbatiques qui représentent 1 069 jours ouvrés (0,24 % du nombre total de jours ouvrés).

(1) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents du travail en 2016 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 2016 par 1 000 puis divisé par le nombre d'heures travaillées.

3.5.8. Rétribution de la performance

La politique de rémunération 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
basée sur une approche globale combinant un salaire fixe, des primes d'incitation à court terme (STI) et à long terme (LTI), et des avantages sociaux



Une approche différenciée et sélective
basée sur le mérite et la performance individuelle



Une politique de non-discrimination
(origine, sexe, nationalité, ou tout autre critère personnel)



Un processus de validation structuré
commun à toutes les régions afin de garantir un principe d'équité et des échelles de comparaison adéquates

En 2016, 73,2 % des collaborateurs du Groupe ont reçu une prime individuelle (*Short Term Incentive* – STI). À effectifs constants, les rémunérations totales (STI inclus) ont augmenté en moyenne de 3,85 % entre 2015 et 2016.

KPI : RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION [G4-LA13, G4-EC1]

Comparaison des rémunérations à des postes similaires dans l'ensemble du Groupe en 2016 ⁽¹⁾ (€)	Femmes		Hommes	
	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾	% par catégorie	Salaire mensuel brut moyen ⁽²⁾
Comptables	70 %	3 410	30 %	3 328
Analystes ⁽³⁾	58 %	3 526	42 %	3 608
Contrôleurs	50 %	4 204	50 %	5 315
Développement/Investissement	29 %	6 120	71 %	9 758
Commercialisation	62 %	6 990	38 %	7 317
Responsables d'opérations	50 %	4 822	50 %	5 488
Ingénierie immobilière (PMPS)	18 %	3 685	83 %	4 076
Directeurs de centre	38 %	5 659	62 %	6 010

(1) Postes composés d'au moins 12 salariés dans le Groupe, à l'exclusion de Viparis.

(2) Le salaire mensuel brut moyen est composé du salaire fixe annuel et de la prime individuelle, divisés par douze.

(3) La catégorie « Analyst » inclut tous les salariés au grade « Analyst ».

Rémunération totale ⁽¹⁾	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Augmentation annuelle du salaire moyen, STI compris	4,70 %	3,20 %	3,85 %

(1) À effectif constant.

Rémunération variable	2014	2015	2016
Ont reçu un STI ⁽¹⁾	67,3 %	66,4 %	73,2 %
Ont reçu des Stock options et Actions de Performance	17,9 %	15,2 %	16,3 %

(1) STI payé l'année N sur l'effectif inscrit au 31 décembre de l'année N-1.

En 2016, 611 608 options et 36 745 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.

En 2016, le Groupe a abondé le fonds d'épargne volontaire des salariés à hauteur de 658 milliers d'euros bruts.

Au 31 décembre 2016, plus de 73,9 % des employés éligibles (hors Viparis) étaient actionnaires d'Unibail-Rodamco par le biais du plan d'épargne du Groupe.

3.5.9. Relations sociales

Unibail-Rodamco se conforme aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en matière d'emploi. Unibail-Rodamco n'opère que dans l'Union européenne où les règles sociales sont bien développées, à travers des systèmes démocratiques. Les outils spécifiques internes mis en place par Unibail-Rodamco définissent et gèrent des règles complémentaires qui renforcent les droits des salariés et soulignent fortement le respect et l'éthique dans les relations d'affaires (conventions collectives, Code de déontologie, Compliance Book, 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 à 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 à 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 52 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.

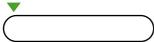
Au 31 décembre 2016, 68,48 % des collaborateurs étaient couverts par une convention collective.

KPI : CONVENTIONS COLLECTIVES [G4-11]

Relations sociales	2015	2016
Salariés couverts par une convention collective	66,30 %	68,48 %

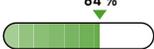
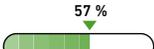
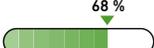
3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"

3.6.1. Réalisations 2016

Réalisations 2016	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
	Connectivité et transport	Promouvoir les moyens de transport alternatifs afin de réduire à 35 % d'ici 2020 la proportion de visiteurs venant avec leur voiture individuelle dans les centres commerciaux gérés (à périmètre constant)	C	2020	Voir nouvel objectif "Better Places 2030" (Pilier 2)	En 2016, 42 % des visiteurs sont venus en voiture dans les centres commerciaux du Groupe
	Bien-être des communautés locales	Déployer le programme « UR for Jobs » sur 10 centres commerciaux gérés d'ici 2016	C	2016	 33 %	Le programme « UR for jobs » a été lancé sur trois centres commerciaux en 2016 : Rosny 2, Parquesur et Almere. En 2016, UR for Jobs a permis à 35 jeunes éloignés de l'emploi de trouver un poste longue durée ou d'intégrer une formation qualifiante. D'autre part, au travers du programme, 137 jeunes ont été formés, 70 enseignes se sont engagées pour l'emploi local et 126 collaborateurs Unibail-Rodamco se sont impliqués au travers de coaching et mentoring auprès de jeunes éloignés de l'emploi
Coopération avec les territoires et les Communautés		Renouveler le soutien aux principales causes défendues par le Groupe, à savoir l'entrepreneuriat, les jeunes talents et l'action sociale (avec une attention particulière sur leur impact)	G	2016	 100 %	En 2016, avec un total de donations de 4 millions d'euros en espèces et en nature, le Groupe a permis l'organisation de 340 collectes de fonds et événement de sensibilisation dans ses centres commerciaux.
	Développement économique local	Formaliser la politique du Groupe en matière d'économie circulaire	C	2016	 0 %	Cet objectif a été différé du fait de la nouvelle stratégie "Better Places 2030" annoncé en septembre 2030
	Crime et sécurité	Mettre en œuvre un programme de sensibilisation des personnels des locataires et prestataires afin d'améliorer la sécurité des personnes en cas d'incident grave (sécurité incendie, sûreté, attaque)	C + B	2016 France	 100 %	Dans le cadre du contexte Alerte Attentat en France, un programme d'information/sensibilisation des personnels des enseignes a été mis en œuvre dans l'ensemble du portefeuille de centres gérés en France afin de mieux prévenir et réagir en cas d'attaque
	Achats responsables	Réaliser une évaluation du cycle de vie (LCA) d'un projet de développement afin d'identifier les leviers les plus pertinents pour réduire le carbone incorporé au bâtiment (matériaux et construction)	C/B	2017	Voir nouvel objectif "Better Places 2030" (Pilier 1)	Voir l'objectif spécifique fixé au sein du nouveau plan "Better Places 2030"

3 Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise

Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"

Réalisations 2016	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
	Énergie et carbone	Réduire l'intensité carbone (CO_2 /visite) dans les centres commerciaux gérés de 30 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	 100 %	En 2016, l'intensité carbone a diminué de 40 % par rapport au niveau de 2012. Le Groupe déterminera un nouvel objectif long terme en 2017 en phase avec le plan "Better Places 2030"
		Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/visite$) dans les centres commerciaux gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	C	2020	 64 %	En 2016, l'intensité énergétique a diminué de 16 % par rapport au niveau de 2012
		Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/occupant$) dans les immeubles de bureaux gérés de 35 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012	B	2020	 57 %	En 2016, l'intensité énergétique a diminué de 20 % par rapport au niveau de 2012
		Améliorer l'efficacité énergétique (kWh/m^2JOOC) dans les sites de Viparis gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2014	E	2020	 13 %	En 2016, l'intensité énergétique a diminué de 3,2 % par rapport au niveau de 2014
Intégration aux Bâtiments et Utilisateurs		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 une réduction de - 35 % de l'empreinte carbone construction des nouveaux projets en 2030 (par rapport à 2015)
		Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 80 % du portefeuille de centres commerciaux gérés avec au minimum le niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (nombre d'actifs)	C	2020	 98 %	Au 31 décembre 2016, 48 centres commerciaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » en Europe, soit 79 % du portefeuille géré (en nombre) dont 71 % étaient certifiés au niveau « Exceptionnel » pour le volet « gestion »
		Obtenir la certification « BREEAM In-Use » pour au moins 90 % du portefeuille de bureaux gérés avec au minimum le niveau « Excellent » pour le volet « gestion » d'ici 2020 (nombre d'actifs)	B	2020	 68 %	Au 31 décembre 2016, cinq immeubles de bureaux étaient certifiés « BREEAM In-Use » correspondant à 62 % du portefeuille bureaux géré (en nombre) dont 80 % étaient certifiés au niveau « Excellent » pour le volet « gestion »
Certification des bâtiments		Obtenir une certification « BREEAM » de niveau minimum « Very Good » pour les projets d'extension et un niveau minimum « Excellent » pour les nouveaux projets (de plus de 10 000 m ²)	C/B	Permanent	 100 %	100 % des grands projets « actifs » déclarés à fin 2016 ont fait l'objet d'une évaluation environnementale BREEAM. En 2016, Carré Sénart a été certifié BREEAM niveau « Excellent » phase conception. So Ouest Plaza a obtenu la certification finale BREEAM, niveau « Excellent »

Réalisations 2016	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
Intégration aux Bâtiments et Utilisateurs	Gestion des déchets	Viser le zéro déchets envoyés à la décharge d'ici 2020	C	2020	82 %	En 2016 18 % 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	43 %	In 2016 le taux de recyclage des déchets était de 34 %
	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	85 %	À fin 2016, 41 centres commerciaux sont conformes au label « 4 étoiles ». En 2016, Forum des Halles, Centro et Hofe am Brühl ont rejoint cette liste suite aux audits qualité effectués par SGS.
		Obtenir pour tous les actifs gérés un score de niveau B minimum pour l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité, mesurée dans le cadre de l'audit annuel effectué par un tiers indépendant	G	2016	95 %	En 2016, un audit annuel de la maîtrise des risques liés à l'hygiène et la sécurité a été réalisé par un tiers indépendant sur 96 % du portefeuille géré en Europe, soit 72 actifs audités. 78 % des sites audités ont amélioré leur score ou sont restés stables par rapport à 2015, et 95 % des sites ont été évalués au niveau B.
	Prestataires	Évaluer le respect des clauses environnementales par nos prestataires dans chaque centre commercial géré pour les contrats de sécurité, de nettoyage et de maintenance	C	2016	100 %	En 2016, 318 prestataires clés ont été évalués pour les services de maintenance, sécurité, nettoyage transports mécanique et déchets représentant 98 % des prestations de service délivrées dans le portefeuille géré en Europe (Centres Commerciaux, Bureaux et Congrès & Expositions)
		Réaliser un pilote d'une solution applicative supportant la politique et les procédures d'achat du Groupe	G	2016	50 %	Une solution logicielle de gestion en ligne des achats a été développée, paramétrée et initialisée en 2016. Un pilote par région a été lancé en janvier 2017, et cette solution d'achat sera déployée dans l'ensemble des régions en 2017

3 Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise

Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"

Réalisations 2016	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance	Avancement	Commentaires
	Technologie et numérique	Lancer le programme du nouvel incubateur UR>Link avec la sélection et l'assistance active de 6 start-ups innovantes	G	2016	100 %	UR Link a été officiellement lancé le 14 mars 2016 avec la sélection de cinq start-ups qui ont rejoint la première saison du programme. Cinq pilotes ont été mis en œuvre dans les centres commerciaux du Groupe au cours du programme de 4 mois et un soutien actif a été fourni par les équipes du Groupe et ses partenaires. La deuxième saison, accueillant six nouvelles start-ups au sein de l'incubateur, a été lancée le 7 novembre.
Engagement des Entreprises et des Personnes	Attraction, fidélisation et engagement des collaborateurs	Concevoir et déployer une enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe	G	2016	100 %	L'enquête de satisfaction a été déployée en 2016 auprès de tous les salariés du Groupe. Le taux de participation a été de 81 %.
		Lancer un réseau social d'entreprise pour renforcer les liens et la communication entre les équipes	G	2016	100 %	Le réseau social d'entreprise « UR World » était disponible à tous les employés du Groupe en Europe début janvier 2016.
		Renforcer et cultiver notre culture d'innovation et notre communauté de Champion d'Innovation	G	2017	100 %	En 2016, 28 collaborateurs ont suivi le cursus ICGP, le Groupe a organisé dans chaque région les « innovation days » visant à sensibiliser les collaborateurs à l'innovation.
		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	86 %	Le lancement officiel de la nouvelle plateforme de formation dans la dernière Région (Allemagne) sera déployé au cours du 3 ^e trimestre 2017.
		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	85 %	En 2016, 1 755 « baux verts » ont été signés sur le patrimoine existant et les projets en développement en centre commercial ou immeuble de bureaux, représentant 91 % des baux signés. À fin 2016, la part des baux actifs du Groupe intégrant une annexe environnementale a atteint 77 %.

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

3.6.2. Objectifs à long terme : "Better Places 2030" une vision à 2030

Depuis 2013, le Groupe concentre ses efforts et ses ressources sur les sujets les plus importants tels que définis suite à l'étude de matérialité réalisée en 2012 et sa mise à jour effectuée en 2015. Fin 2016, le Groupe a annoncé sa nouvelle stratégie "Better Places 2030". En conséquence, le Groupe a réexaminé et ajusté ses objectifs RSE à long terme en cohérence avec ces thèmes prioritaires (thèmes matériels).

Le Groupe continuera d'adresser et de piloter des objectifs internes (tels que l'eau, la biodiversité, la prévarication ou la corruption, la pollution des sols, etc.).

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance
1 Less carbon 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
		Mettre en œuvre des solutions bas-carbone dans tous les nouveaux projets	C + B	2020
		Définir la méthodologie Groupe de mesure de l'empreinte carbone d'un projet de construction et former les équipes de développement	C + B	2017
		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 ²), afin d'identifier les leviers de réduction de leur empreinte carbone ⁽²⁾	C + B	2017
		Systématiser le choix d'éclairages LED pour les parties communes des projets de construction	C	2017
		Définir et intégrer les indicateurs de performance carbone dans les process et supports de décision du Groupe (6A, BP)	C + B	2017
		Obtenir une certification « BREEAM » de niveau minimum « Very Good » pour les projets d'extension et un niveau minimum « Excellent » pour les nouveaux projets (de plus de 10 000 m ²)	C/B	Permanent
	Réduire de 70 % l'empreinte carbone liée à l'exploitation d'ici 2030 par rapport au niveau de 2015	C + B	2030	
	Énergie & carbone et certifications	Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/visite$) dans les centres commerciaux gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012 (scope managé)	C	2020
		Améliorer l'efficacité énergétique ($kWh/occupant$) dans les immeubles de bureaux gérés de 35 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2012 (scope managé)	B	2020
Améliorer l'efficacité énergétique (kWh/m^2JOOC) dans les sites de Viparis gérés de 25 % d'ici 2020 par rapport au niveau de 2014 (scope managé)		E	2020	
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	
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	
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	
Acheter 100 % d'électricité d'origine renouvelable pour tous les actifs détenus et gérés par le Groupe (énergie commune)		G	2018	
Systématiser le recours à des solutions d'éclairage LED sur les parties communes des centres commerciaux détenus et gérés par le Groupe		C	2017	
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	
Signer 30 partenariats LED avec des enseignes internationales		C	2017	
2 Less polluting transports, 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
		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
		Assurer que tous les nouveaux projets de développement proposent au moins une solution de transport durable	C	2020
		Doter chaque centre d'un plan d'action stimulant le déploiement des solutions de déplacement doux (auto-partage, accès vélo, navettes électriques...)	C	2020
		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
		Développer les partenariats avec les acteurs du secteur de la mobilité et des transports durables	C + B	2020
Tester sur un site une offre pilote de solution de logistique urbaine mutualisée pour les livraisons des enseignes (« UR Delivery »)	C	2017		

3 Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise

Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"

Piliers	Thème prioritaire pour le Groupe	Objectif/Engagement	Périmètre ⁽¹⁾	Échéance
3 Less local unemployment, better communities	Soutien de l'emploi et des acteurs économiques des territoires	Permettre à 1 000 jeunes par an d'intégrer un emploi ou une formation qualifiante via le programme « UR for Jobs » dans 100 % des centres commerciaux recevant 6 millions de visites	C	2020
		Organiser un événement annuel avec des acteurs associatifs locaux ou nationaux dans 100 % des centres commerciaux détenus et gérés	C	2018
		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
		Déployer la DEX dans 12 centres commerciaux détenus et gérés	C	2019
	Développement des services	Doter 100 % des centres commerciaux détenus et gérés de l'application « Connect »	C	2019
		Déployer l'application « Connect » dans 30 centres commerciaux détenus et gérés en 2017	C	2017
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
		Mettre en place la nouvelle Gouvernance RSE du Groupe (comités et référents RSE)	G	2017
		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
	Mobilisation et sensibilisation des employés	Réduire les consommations de papiers des collaborateurs (processus annuels digitalisés)	G	2020
		100 % de la flotte des véhicules de fonction du Groupe hybride ou électrique	G	2020
		100 % des collaborateurs participent à la Journée Annuelle de Solidarité	G	2018
		Mobiliser 40 % des collaborateurs du Groupe dans le cadre de la journée annuelle de la solidarité qui sera initiée en 2017	G	2017
		Compenser 100 % des déplacements professionnels des collaborateurs (avion et train) via un programme de compensation	G	2017
	Partenariats	Développer des partenariats avec nos parties prenantes (Grands Groupes, start-ups et centres de recherche)	G	permanent
	Innovation	Poursuivre le programme d'incubation de start-ups (UR-Link) et incuber au moins 10 start-ups par an	G	2017

(1) Périmètre : C = Centres Commerciaux ; B = Bureaux ; E = Congrès & Expositions ; G = l'ensemble du Groupe.

(2) Hors projets dont la conception est achevée ou dont les travaux sont en cours.

3.7. Tables de concordance

3.7.1. Mesures de performance durable de l'EPRA

En 2016, Unibail-Rodamco a remporté un EPRA Gold Award pour la parfaite conformité de son rapport annuel et développement durable 2015 avec les bonnes pratiques de reporting EPRA Sustainability (EPRA sBPR).

Les indicateurs communiqués dans ce rapport annuel et de développement durable 2016 sont conformes à la seconde édition des bonnes pratiques de reporting de l'EPRA (sBPR) publiée en septembre 2014. La table ci-dessous, atteste la conformité entre les recommandations de l'EPRA et le rapport annuel et développement durable d'Unibail-Rodamco.

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
MESURE DE LA PERFORMANCE							
Elec-Abs	Consommation totale d'électricité (kWh annuel)	Principal	Quantité totale d'électricité consommée provenant de sources renouvelables et non renouvelables importées ou générées sur site		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
					kWh d'électricité « verte » 2016	93	✓
					MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	98	✓
					MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	✓
Elec Lfl	Consommation totale d'électricité à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité d'électricité consommée à périmètre constant		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
DH&C-Abs	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement (kWh annuel)	Principal	Quantité d'énergie achetée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
DH&C-Lfl	Consommation totale d'énergie des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité d'énergie achetée issue des réseaux urbains de chauffage et de refroidissement à périmètre constant		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
Fuel-Abs	Consommation totale de carburant (kWh annuel)	Principal	Quantité de carburant consommée provenant de sources renouvelables et non renouvelables		n/a		
Fuel-Lfl	Consommation totale de carburant à périmètre constant (kWh annuel)	Principal	Quantité de carburant consommé à périmètre constant		n/a		
Energy-Int	Intensité énergétique des bâtiments (kWh/personne/an ou kWh/m ² /an ou kWh/revenus/an)	Principal	Quantité d'énergie normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	97	✓
					MPI : Efficacité énergétique par m ² (kWh/m ² /an)	97	✓
GHG-Dir-Abs	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) (tonnes métriques CO ₂ e par an)	Principal	Émissions directes de gaz à effet de serre produits par les carburants brûlés ainsi que les autres sources d'énergie sur site		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
		Complémentaire	Émissions fugitives (c'est-à-dire les gaz réfrigérants) et émissions produites par le transport des matériaux des produits et des déchets		KPI : Émissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	92	✓

■ Communiqué ■ Non communiqué

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
GHG-Indir-Abs	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) <i>(tonnes métriques CO₂e par an)</i>	Principal	Émissions indirectes de gaz à effet de serre produits par la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur hors site		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
GHG-Dir-Lfl	Total des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant <i>(tonnes métriques CO₂e par an)</i>	Principal	Quantité directe de gaz à effet de serre produits à périmètre constant		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
GHG-Indir-Lfl	Total des émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) à périmètre constant <i>(tonnes métriques CO₂e par an)</i>	Principal	Quantité d'émissions indirectes de gaz à effet de serre produits hors site à périmètre constant		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
GHG-Int	Intensité des gaz à effet de serre (GES) issue de la consommation d'énergie des bâtiments <i>(kg CO₂e/m²/an, kg CO₂e/personne/an, kg CO₂e/revenus/an)</i>	Principal	Totalité des émissions de gaz à effet de serre normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		MPI : Intensité carbone <i>(gCO₂/visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO₂/occupant/an pour les Bureaux, gCO₂/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions)</i>	93	✓
					MPI : Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	94	✓
Water-Abs	Consommation totale d'eau <i>(m³ annuel)</i>	Principal	Volume total d'eau prélevé de toutes les sources (inclus les usages intermédiaires et exclus l'eau de refroidissement des tours aéroréfrigérantes)		KPI : Consommation d'eau (m ³)	103	✓
		Complémentaire	Sources additionnelles d'eau (souterraine, grise, noire, etc.)		3.3.6.2. L'eau > Récupération d'eau	103	✓
Water-Lfl	Consommation totale d'eau à périmètre constant <i>(m³ annuel)</i>	Principal	Consommation totale sources d'eau (surface, souterraine, grise, noire, etc.)		KPI : Consommation d'eau (m ³)	103	✓
Water-Int	Intensité hydrique du bâtiment <i>(litres/personne/jour ou m³/m²/an) ou (litres/m³/revenus/an)</i>	Principal	Consommation totale d'eau normalisée par l'application d'un dénominateur approprié		KPI : Intensité hydrique <i>(litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m²JOP/an pour les Congrès & Expositions)</i>	104	✓
					KPI : Consommation d'eau par m ² (litre/m ² /an)	103	✓
Waste-Abs	Masse totale des déchets par mode de traitement <i>(tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)</i>	Principal	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la Société par mode de traitement (recyclage, compost, etc.)		KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	106	✓
					KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	106	✓
Waste-Lfl	Masse totale des déchets par mode de traitement à périmètre constant <i>(tonnes métrique/an et quantité par type de traitement)</i>	Principal	Quantité de déchets (dangereux et non dangereux) créés par l'activité de la Société par mode de traitement à périmètre constant (recyclage, compost, etc.)				

■ Communiqué

■ Non communiqué

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Cert-Tot	Type et nombre d'actifs certifiés (Total actif par certification/niveau/référentiel)	Principal	Nombre total d'actif certifié au sein du portefeuille		Taux de certification (%) du portefeuille Centres Commerciaux en valeur	82	✓
					Taux de certification (%) du portefeuille Bureaux en valeur	82	✓
		Complémentaire	Nombre total d'actif certifié et niveau de certification atteint, pourcentage d'actif certifié au sein du portefeuille		KPI : Certification environnementale des projets de développement	83	✓
					MPI : Certification environnementale des actifs existants	86	✓
RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES							
5.1	Limites organisationnelles	Principal	Structure organisationnelle par type d'actif (filiales, associés, etc.) et baux financiers/opérationnels		I. Portefeuille	3-13	✓
5.2	Couverture	Principal	Pourcentage (actifs inclus) pour chaque indicateur de performance publié (en nombre, surface ou valeur)		Taux de couverture indiqué dans chaque tableau MPI et KPI	92-109	✓
5.3	Estimation des données de consommation par le propriétaire	Principal	Définition de la méthodologie d'estimation des données et proportion des données estimées		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
5.4	Vérification par un tiers externe indépendant	Principal	Niveau de vérification externe atteint suivant AA1000 ou ISAE3000		3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	81	✓
					3.8. Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées	165-167	✓
5.5	Limites – reporting des consommations propriétaires et locataires	Principal	Précisions sur la consommation absolue (uniquement énergie et l'eau) publiée par le propriétaire		3.3.2.3. Périmètre de reporting	78	✓
					MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
		Complémentaire	Consommations privatives collectées par le Propriétaire		KPI : Consommation d'eau (m ³)	103	✓
					Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	96	✓
KPI : Consommation d'eau (m ³)	103	✓					
5.6	Analyse – Normalisation	Principal	Mesure de performance relatives à l'intensité durable (dénominateur : surface gérée ou occupation/visite)		3.3.2.2. Modes de mesure	78	✓
					3.3.2.4. Modifications du périmètre de reporting	78	✓
5.7	Analyses – analyse par segments (par type de portefeuille et géographie)	Principal	Concordance avec l'approche adoptée dans le rapport financier		I. Portefeuille	3-13	✓
5.8	Analyse – siège social	Principal	Performance du siège social		Le siège social est reporté au sein du portefeuille Bureaux – France du Groupe.	77-81	✓
5.9	Analyse descriptive – narrative de la performance	Principal	Observations/explication sur la performance environnementale		3.3. Environnement	75-109	✓
5.10	Emplacement des mesures de performance relatives au développement durable de l'EPRA dans le rapport annuel de la Société	Principal	Présence et emplacement des mesures environnementales (indicateurs) EPRA au sein du rapport annuel		3.7. Tables de concordance > 3.7.1. Mesures de performance durable de l'EPRA	147-150	✓

■ Communiqué

■ Non communiqué

3 Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise

Tables de concordance

Code	Indicateur	Type	Description	Reporté	Référence croisée	Pages	Vérification externe
AUTRES ASPECTS À CONSIDÉRER							
6.1	Matérialité	/	Étude externe de matérialité et conformité GRI G4		3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓
					3.7. Tables de concordance > 3.7.2. GRI G4	151-160	✓
6.2	Performance économique et carbone (ROCE)	/	Profit financier par tonne de carbone émis				
6.3	Indicateurs sociaux économiques	/	Contribution économique des actifs au plan local et Groupe		3.4.1.1. Impact économique	112-114	✓
6.4	Transport	/	Émissions de gaz à effet de serre liées au transport des employés et des visiteurs		KPI : Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	102	✓
6.5	Gaz réfrigérants	/	Émissions fugitives de gaz réfrigérants liées à l'activité de la Société		KPI : Émissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	92	✓

■ Communiqué ■ Non communiqué

3.7.2. GRI G4

Dans le rapport annuel 2013, le Groupe a marqué la transition entre le niveau d'application B+ du référentiel GRI3.1 et son supplément sectoriel immobilier CRESS – *Construction and Real Estate Sector* Supplément – (publié en 2011) et le nouveau référentiel G4 profondément modifié et publié en mai 2013.

L'approche dite par « critères essentiels » (*core approach*) au nouveau référentiel G4 est maintenue pour la quatrième année. Le tableau de concordance ci-dessous indique l'emplacement, dans le présent rapport annuel et développement durable 2016, des informations demandées par la GRI. La colonne « Communiqué » indique le niveau d'information fourni pour chaque indicateur.

Unibail-Rodamco déclare pleinement toutes les informations relatives à la section Profil (53) et a sélectionné 18 thématiques comme étant matérielles pour communiquer les informations de Management et les Indicateurs de Performance.

36 indicateurs de performance matériels et quatre indicateurs complémentaires (non reliés à des thématiques matérielles) sont totalement communiqués.

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
1. Profil					
STRATÉGIE ET ANALYSE					
G4-1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			Rapport annuel et de développement durable/ Corporate	8-25	
G4-2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68	✓
			3.6. Réalisations 2016 et "Better Places 2030"	141	✓
			8. Renseignements juridiques/Facteurs de risque	351-365	✓
			6. Gouvernement d'entreprise/Dispositif de contrôle interne	288-291	✓
PROFIL DE L'ORGANISATION					
G4-3	Nom de l'organisation		Rapport annuel et de développement durable	2-3	
			7. Informations sur la Société, le capital et l'actionariat/ Renseignements de caractère général	333-334	✓
G4-4	Principales marques et principaux produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	6-7	
			Rapport annuel et de développement durable/ Leportefeuille d'actifs	46-65	
			Rapport annuel et de développement durable/ Destinations	26-31	
G4-5	Lieu où se trouve le siège de l'organisation		7. Informations sur la Société, le capital et l'actionariat/ Renseignements de caractère général	333-334	✓
G4-6	Nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport		Rapport annuel et de développement durable/Profil	2-3	
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
G4-7	Mode de propriété et forme juridique		7. Informations sur la Société, le capital et l'actionariat/ Renseignements de caractère général	333-334	✓
			Rapport annuel et de développement durable/Profil	2-3	
G4-8	Marchés desservis		Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	6-7	
			1. Portefeuille	3-13	✓
			3.4. Parties prenantes	110-129	✓
G4-9	Taille de l'organisation		2. Rapport de gestion et résultats 2016	15-60	✓
			3.5. People @ Unibail-Rodamco	130-160	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-10	Nombre total de salariés par type de contrat de travail et par sexe		KPI : Effectif par pays	134	✓
			KPI : Effectif par activité	135	✓
			KPI : Effectif par âge	135	✓
			KPI : Effectif par sexe	135	✓
			KPI : Recrutement	133	✓
			KPI : Contrats de travail	138	✓
G4-11	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective		KPI : Conventions collectives	140	✓
G4-12	Description de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation		3.4.5. Prestataires et achats responsables	117-119	✓
G4-13	Changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting		1. Portefeuille	3-13	✓
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	15-60	✓
			4. Comptes consolidés au 31 décembre 2016	169-173	✓
G4-14	Comment le principe de précaution est pris en compte par l'organisation		8. Facteurs de risque et programme de conformité	350-365	✓
			3.3.1. Systèmes de management environnemental	75-76	✓
			3.3.4. Changement climatique	87-88	✓
G4-15	Chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval		Une stratégie exhaustive (signataire du Pacte Mondial des Nations unies)	120	
			3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	✓
			3.4.7.2. Scores ESG et récompenses	120-121	✓
			6. Gouvernement d'entreprise	267-329	✓
			3.7. Tables de concordance	147-164	
G4-16	Affiliations à des associations ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> ● occupe une fonction au sein de l'instance de gouvernance ; ● participe à des projets ou à des comités ; ● apporte des financements importants dépassant la simple cotisation ; ● considère son adhésion comme stratégique 		3.4.6. Organisations professionnelles	120	
ASPECTS ET PÉRIMÈTRES PERTINENTS IDENTIFIÉS					
G4-17	Entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport		Rapport annuel et de développement durable	2-3	
			1. Portefeuille	3-13	✓
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	15-60	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
G4-18	Processus de définition du contenu et du périmètre des aspects		4. Comptes consolidés	169-231	✓
			3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63-72	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
G4-19	Aspects matériels identifiés dans le processus de contenu		3.4. Parties prenantes	110-129	✓
			3.1.6 Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	65-70	✓
G4-20	Périmètre de l'aspect au sein de l'organisation pour chacun des aspects matériels		3.1.6 Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓
			3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	✓
G4-21	Périmètre de l'aspect en dehors de l'organisation pour chacun des aspects matériels		3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-22	Raisons et conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs		2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	15-60	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓
G4-23	Changements substantiels concernant le champ d'étude et le périmètre des aspects, par rapport aux précédentes périodes de reporting		2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	15-60	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES					
G4-24	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue		3.4. Parties prenantes	110-129	✓
G4-25	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓
			3.4. Parties prenantes	110-129	✓
G4-26	Approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport		3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	✓
			3.4. Parties prenantes	110-129	✓
			3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	✓
G4-27	Thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment par son reporting. Groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés		Rapport annuel et de développement durable	34-35	
			3.4. Parties prenantes	110-129	✓
			3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	✓
PROFIL DU RAPPORT					
G4-28	Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies		1. Portefeuille	3-13	✓
			2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	15-60	✓
			3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓
G4-29	Date du dernier rapport publié		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
G4-30	Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple)		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
G4-31	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu		Responsables du document, de l'information financière et du contrôle des comptes	367-371	✓
G4-32	Option de « conformité » choisie par l'organisation Index du contenu GRI pour l'option choisie Référence au rapport de vérification externe		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-81	✓
			3.7.2. GRI G4	151-160	✓
			3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	81	✓
G4-33	Politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport Champ d'étude et base de toute vérification externe Relation entre l'organisation et les vérificateurs Instance supérieure de gouvernance ou cadres dirigeants participant à la démarche de sollicitation d'une vérification du rapport de développement durable de l'organisation		3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	81	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
GOVERNANCE					
G4-34	Structure de gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance Comités responsables des décisions relatives aux impacts économiques, environnementaux et sociaux		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Conseil de Surveillance	14-15	
			3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63-72	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	✓
			6.1. Gouvernement d'entreprise/ Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓
G4-35	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	✓
G4-36	Cadres dirigeants responsables des thèmes économiques, environnementaux et sociaux, dépendant directement ou non, de l'instance supérieure de gouvernance		3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓
G4-38	Composition de l'instance supérieure de gouvernance et de ses comités		Rapport annuel et de développement durable/ Message du Président du Directoire	8-9	
			3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63-72	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	✓
			3.1.7. Gouvernance et management de la Responsabilité Sociétale et Environnementale de l'Entreprise	70-72	✓
			6.1. Gouvernement d'entreprise/ Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓
G4-39	Préciser si le Président de l'instance supérieure de gouvernance est également membre de la Direction		6.1. Gouvernement d'entreprise/ Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
G4-40	Processus de nomination et de sélection pour l'instance supérieure de gouvernance et ses comités, précisions sur les critères utilisés pour la nomination et la sélection des membres de l'instance supérieure de gouvernance		6.1. Gouvernement d'entreprise/ Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓
G4-41	Processus mis en place afin que l'instance supérieure de gouvernance s'assure que les conflits d'intérêts sont évités et gérés. Indiquer si les conflits d'intérêts sont divulgués aux parties prenantes		6. Gouvernance d'entreprise	269-331	✓
G4-42	Rôles de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants dans le développement, l'approbation et l'actualisation de la mission, des valeurs ou énoncés de mission, stratégies, politiques et objectifs de l'organisation concernant les impacts économiques, environnementaux et sociaux		3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	
			3.1.6. Intégration de "Better Places 2030" aux processus clés et aux activités business du Groupe	68-70	✓
G4-44	Processus d'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance relatif aux thèmes économiques, environnementaux et sociaux Évaluation indépendante ou autoévaluation, et fréquence Mesures prises en réponse à l'évaluation de la performance de l'instance supérieure de gouvernance concernant la gouvernance des thèmes économiques, environnementaux et sociaux		6. Gouvernance d'entreprise	269-331	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-45	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans la mise en œuvre des processus de devoir de vigilance Éventuel recours à une consultation des parties prenantes pour appuyer l'identification et la gestion des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓
G4-46	Rôle de l'instance supérieure de gouvernance dans l'examen de l'efficacité des processus de gestion des risques de l'organisation concernant les thèmes économiques, environnementaux et sociaux		3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	
			6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
G4-47	Fréquence de l'examen des impacts, risques et opportunités économiques, environnementaux et sociaux par l'instance supérieure de gouvernance		6.1. Gouvernement d'entreprise/ Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
			3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	✓
G4-48	Comité ou poste de plus haut niveau qui examine et approuve de façon officielle le rapport de développement durable de l'organisation et s'assure que tous les aspects matériels sont traités		3.1.7. Gouvernance et management RSE	70-72	✓
G4-49	Processus pour informer l'instance supérieure de gouvernance des réclamations majeures		6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
G4-51	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants Lien entre les critères de performance de la politique de rémunération et les objectifs économiques, environnementaux et sociaux de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants		3.5.8. Rétribution de la performance	139-140	✓
			6.3. Rapport du Conseil de Surveillance sur la politique de rémunération	292-328	✓
			6.2.2. Rémunération des membres du Directoire	287	✓
G4-52	Processus de détermination de la rémunération		6.3. Rapport du Conseil de Surveillance sur la politique de rémunération	292-328	✓
			6.2.2. Rémunération des membres du Directoire	287	✓
G4-53	Mode de sollicitation et de prise en compte des opinions des parties prenantes en matière de rémunération		7.2. Informations relatives au capital	335-346	✓
			6.3. Rapport du Conseil de Surveillance sur la politique de rémunération	292-328	✓
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ					
G4-56	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les codes de conduite et codes d'éthique		3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	✓
			6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance	279-291	✓
G4-57	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi et les questions liées à l'intégrité de l'organisation		6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	✓
G4-58	Mécanismes internes et externes utilisés pour faire part des réclamations relatives à des comportements non respectueux de l'éthique et de la loi et à des questions d'intégrité de l'organisation		6. Gouvernement d'entreprise	269-331	✓
			3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
II. Description de l'approche managériale					
ÉCONOMIE					
EC	Performance économique		Rapport annuel et de développement durable/ Corporate 2. Rapport de gestion et résultats au 31 décembre 2016	8-25 15-60	✓
			4.1. Comptes consolidés	169-173	✓
EC	Présence sur le marché		Rapport annuel et de développement durable Rapport annuel et de développement durable/ Stratégie	2-3 6-7	
			1. Portefeuille	3-13	✓
EC	Impacts économiques indirects		3.4.1. Communautés et autorités locales 3.4.1.1. Impact économique 3.4.1.2. Empreinte économique locale	111 111-114 113-114	✓ ✓ ✓
ENVIRONNEMENT					
EN	Énergie		3.3.4.3. Consommation d'énergie	94-95	✓
EN	Émissions		3.3.4. Changement climatique 3.3.4.1. Bilan carbone 3.3.4.2. Émissions de CO ₂	87-88 88-90 90-91	✓ ✓ ✓
EN	Produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Créer des destinations d'exception 3.3.3. Certification environnementale des bâtiments 3.3.2.8. Audit et certification par un tiers indépendant	26-31 81-87 81	✓ ✓
EN	Conformité		3.8. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales	165-167	✓
EN	Transport		3.3.5. Transport et connectivité	99	✓
SOCIAL					
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT					
LA	Emploi		3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134-135	✓
LA	Santé et sécurité au travail		3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement 3.5.7. Bien-être au travail	108-109 137-138	✓ ✓
LA	Formation et éducation		3.1.7. Gouvernance et management RSE 3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	70-72 131-132	✓ ✓
LA	Diversité et égalité des chances		3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134-136	✓
LA	Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes		3.5.8. Rétribution de la performance	139	✓
SOCIÉTÉ					
SO	Communautés locales		3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	111	✓
SO	Lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique 3.2.2. Conduite éthique/Compliance book et Code d'éthique du Groupe	73-74 73-74	✓ ✓
SO	Évaluation des impacts des fournisseurs sur la Société		3.4.5. Prestataires et achats responsables	117	✓
SO	Mécanismes de règlement des griefs relatifs à l'impact sur la Société		3.3.1.1. Sustainable Design Attitude : un SME pour les projets de développement	75-76	✓
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS					
PR	Santé et sécurité des consommateurs		3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement 3.4.3. Clients et visiteurs	108 116	✓ ✓
PR	Étiquetage des produits et services		Rapport annuel et de développement durable/ Créer des destinations d'exception 3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	26-31 81-87	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe		
III. Indicateurs matériels							
ÉCONOMIE							
PERFORMANCE ÉCONOMIQUE							
G4-EC1	Valeur économique directe créée et distribuée		3.4. Parties prenantes	110-129	✓		
			3.5.6. Entreprise citoyenne	135-136	✓		
			KPI : Recrutement	133	✓		
			KPI : Répartition de la rémunération	139	✓		
			4. Comptes consolidés/KPI des comptes consolidés	169-230	✓		
G4-EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liées au changement climatique		4. Comptes consolidés/Rémunération et avantages consentis au personnel	214-218	✓		
			3.3.4. Changement climatique	87-88	✓		
G4-EC3	Étendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies		8. Facteurs de risque et programme de conformité	351-362	✓		
			3.5.8. Rétribution de la performance	139	✓		
			4. Comptes consolidés/Rémunération et avantages consentis au personnel	214-218	✓		
G4-EC6	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels		4. Comptes consolidés	168-231	✓		
			PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ				
			KPI : Effectif par pays	134	✓		
			KPI : Effectif par âge	135	✓		
			3.4.1. Communautés et autorités locales	111	✓		
			3.4.1.1. Impact économique	112-114	✓		
G4-EC7	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services		3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	✓		
			3.4.5. Prestataires et achats responsables	117-119	✓		
			IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS				
			3.4.1.1. Impact économique	112-114	✓		
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	✓		
G4-EC8	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts		3.3.5. Transport et connectivité	99-101	✓		
			3.4.1. Contribution auprès des communautés locales	111	✓		
			Rapport annuel et de développement durable/ Soutenir les territoires	37			
			3.4.1.1. Impact économique	112-114	✓		
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation		3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	✓		
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	✓		
ENVIRONNEMENT							
ÉNERGIE							
G4-EN3	Consommation énergétique au sein de l'organisation		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓		
			MPI : Consommation d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	98	✓		
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	✓		
			3.3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	94	✓		
G4-EN4	Consommation énergétique en dehors de l'organisation		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓		
			MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	98	✓		
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	✓		
			G4-EN5	Intensité énergétique		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux, kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	97
MPI : Efficacité énergétique (kWh/m ² /an)	97	✓					

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
G4-EN6	Réduction de la consommation énergétique		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
			KPI : Impact financier lié aux variations de consommation d'énergie (€)	96	✓
			3.3.4.3. Consommation d'énergie	94-95	✓
G4-EN7	Réductions des besoins énergétiques des produits et services		3.3.4.3. Consommation d'énergie	94-95	✓
			MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	✓
			MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	✓
ÉMISSIONS					
G4-EN15	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
			KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	98	✓
G4-EN16	Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'énergie (Scope 2)		KPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
			KPI : Teneur en carbone du mix énergétique (gCO ₂ e/kWh)	98	✓
G4-EN17	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)		MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	100	✓
G4-EN18	Intensité des émissions de gaz à effet de serre		MPI : Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ /m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	93	✓
			MPI : Intensité carbone par m ² (kgCO ₂ e/m ² /an)	94	✓
G4-EN19	Réduction des émissions de gaz à effet de serre		3.3.4.2. Émissions de CO₂	90-93	✓
G4-EN20	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (sa0)		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	✓
			KPI : Émissions CO ₂ générées par les fuites de fluides frigorigènes et les modes de traitement des déchets (kgCO ₂ e)	92	✓
PRODUITS ET SERVICES					
G4-EN27	Portée des mesures d'atténuation des impacts environnementaux des produits et des services		3.3.1. Systèmes de management environnemental	75-76	✓
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	81-86	✓
			3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108-109	✓
			KPI : Pollution et réhabilitation des sols	109	✓
CONFORMITÉ					
G4-EN29	Montant des amendes substantielles et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et réglementations en matière d'environnement		KPI : Respect de la législation environnementale	109	✓
TRANSPORT					
G4-EN30	Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel		KPI : Accès aux transports publics (%)	101	✓
			MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	100	✓
			KPI : Émissions de CO ₂ liées aux déplacements professionnels des collaborateurs en train et en avion (tonnes CO ₂ e)	102	✓
SOCIAL					
PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI ET TRAVAIL DÉCENT					
Emploi					
G4-LA1	Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		KPI : Recrutements	133	✓
			KPI : Départs	133	✓
			3.5.4. Attirer les meilleurs	132-134	✓
G4-LA2	Avantages sociaux offerts aux salariés à temps plein et non aux intérimaires, ni aux salariés à temps partiel, par principaux sites opérationnels		3.5.8. Rétribution de la performance	139	✓
			4. Comptes consolidés/Rémunération et avantages consentis au personnel	214-218	✓
Santé et sécurité au travail					
G4-LA6	Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe		KPI : Absentéisme	138	✓

■ Communiqué ■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Formation et éducation					
G4-LA9	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle		3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131-132	✓
			KPI : Formation	132	✓
G4-LA10	Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière		3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131-132	✓
			3.5.2. Management des carrières et engagement	130-131	✓
G4-LA11	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		3.5.2. Management des carrières et engagement	130-131	✓
Diversité et égalité des chances					
G4-LA12	Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité		KPI : Effectif par pays	134	✓
			KPI : Effectif par activité	135	✓
			KPI : Effectif par âge	135	✓
			KPI : Effectif par sexe	135	✓
			3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134	✓
			6.1. Gouvernement d'entreprise/ Composition du Directoire et Conseil de Surveillance	269-278	✓
Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes					
G4-LA13	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels		KPI : Répartition de la rémunération	139	✓
SOCIÉTÉ					
Communautés locales					
G4-S01	Pourcentage de sites ayant mis en place une participation des communautés locales, des évaluations des impacts et des programmes de développement		3.3.3.1. Projets de développement	82-83	✓
			3.4.1. Communautés et autorités locales	111	✓
			3.5. People @ Unibail-Rodamco	130-140	✓
G4-S02	Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales		3.4.1. Communautés et autorités locales	111	✓
			3.4.1.1. Impact économique	112-114	✓
			3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	✓
Lutte contre la corruption					
G4-S03	Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés		3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	73-74	✓
			6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance/Dispositif de contrôle interne	279-291	✓
G4-S04	Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption		3.2.2. Conduite éthique	73	✓
			3.2.2. Conduite éthique/ Compliance book et Code d'éthique du Groupe	73	✓
Évaluation des impacts des fournisseurs sur la Société					
G4-S09	Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la Société		3.4.4. Prestataires et sous-traitants : gestion des achats	116	✓
			KPI : Évaluation des prestataires	119	✓
RESPONSABILITÉ LIÉE AUX PRODUITS					
Santé et sécurité des consommateurs					
G4-PR1	Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration		3.2.3. Gestion des risques et des crises	74	✓
			3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	✓
			KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	109	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

N°	Description	Communiqué	Référence croisée	Pages	Vérification externe
Étiquetage des produits et services					
G4-PR3	Type d'information sur les produits et services et leur étiquetage par les procédures de l'organisation et pourcentage des catégories importantes de produits et de services soumises à ces exigences en matière d'information		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	75-76	✓
			3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	81-82	✓
			MPI : Certification environnementale des projets de développement	83	✓
			MPI : Certification environnementale des actifs existants	86	✓
			3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	✓
G4-PR5	Résultats des enquêtes de satisfaction client		3.3.6.1 Matériaux	102	
			3.4.3. Clients et visiteurs	116	✓
			3.4.4. Locataires/enseignes et utilisateurs	116	✓

IV. Indicateurs additionnels

ENVIRONNEMENT					
EAU					
G4-EN8	Volume total d'eau prélevé par source		KPI : Consommation d'eau (m ³)	103	✓
			KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	104	✓
			KPI : Impact financier dû aux variations de consommation d'eau (€)	104	✓
			KPI : Consommation d'eau par m ² (litre/m ² /an)	104	✓
G4-EN10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée		3.3.6.2. Eau	103	✓
EFFLUENTS ET DÉCHETS					
G4-EN23	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement		KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	106	✓
			KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	106	✓
			KPI : Répartition des déchets recyclés par type de déchet (tonnes)	107	✓
DROITS DE L'HOMME					
INVESTISSEMENT					
G4-HR1	Pourcentage et nombre total d'accords et de contrats d'investissement substantiels incluant des clauses relatives aux droits de l'homme ou ayant fait l'objet d'un contrôle sur ce point		3.2.2. Conduite éthique	73	
			3.4.5. Prestataires et achats responsables	117-119	✓
			KPI : Évaluation des prestataires	119	✓

■ Communiqué

■ Partiellement communiqué

3.7.3. 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 2016, conformément à l'Article 225 (loi « Grenelle »), EY a procédé à la vérification approfondie des informations et de 38 indicateurs clés de performance publiés par le Groupe couvrant les 42 thèmes de l'Article (voir le rapport d'assurance, page 165-167). La table de concordance ci-dessous atteste de la concordance entre l'exigence réglementaire et les publications auditées d'Unibail-Rodamco.

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 ».

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité ⁽¹⁾
I. INFORMATIONS SOCIALES				
I. A – Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	KPI : Effectif par sexe	135	M
		KPI : Effectif par âge	135	
		KPI : Effectif par pays	134	
I. A – Emploi	Embauches et licenciements	KPI : Recrutements	133	P
		KPI : Départs	133	
		3.5.4. Attirer les meilleurs	132	
I. A – Emploi	Rémunérations et leur évolution	3.5.8. Rétribution de la performance	139	P
		KPI : Répartition de la rémunération	139	
		KPI : Rémunération – Rémunération totale variable	139	
I. B – Organisation du travail	Organisation du temps de travail	3.5.7. Bien-être au travail	137	P
I. B – Organisation du travail	Absentéisme	KPI : Absentéisme	138	M
I. C – Relations sociales	Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci)	3.5.9. Relations sociales	140	P
		3.5.9. Relations sociales	140	
I. C – Relations sociales	Bilan des accords collectifs	KPI : Conventions collectives	140	P
I. D – Santé et Sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail	3.5.7. Bien-être au travail	137	P
I. D – Santé et Sécurité	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Aucun accord n'a été signé avec les organisations syndicales. Cependant, un plan de 40 actions dédié aux risques psycho-sociaux et au bien-être au travail a été mis en œuvre en France depuis juillet 2013.		P
I. D – Santé et Sécurité	Accidents du travail : fréquence ; gravité ; maladies professionnelles	KPI : Absentéisme	138	P
I. E – Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131	P
I. E – Formation	Nombre total d'heures de formation	KPI : Formation	132	M
		3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134	
I. F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	KPI : Répartition de la rémunération	139	P
		3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134	
I. F – Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63	P
		3.2. Gouvernance d'entreprise, comportement éthique et gestion des risques	73-74	
		3.5.5. Égalité des chances et inclusion	134	
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	N/A		N/A

(1) Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; **P** = pertinent ; **N/A** = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité ⁽¹⁾
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	3.4.5. Prestataires et achats responsables	117	P
		3.5.9. Relations sociales	140	
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Élimination du travail forcé ou obligatoire	N/A		N/A
I. G – Respect/Promotion Principes OIT	Abolition effective du travail des enfants	N/A		N/A
II. INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES				
II. A – Politique générale en matière environnementale	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	3.1. "Better Places 2030" : une nouvelle frontière	63-72	M
		3.3.1. Systèmes de management environnemental (SME)	75-76	
		3.3.2. Méthodologie de reporting des résultats environnementaux	77-80	
		3.3.3. Certification environnementale des bâtiments	81-87	
		MPI : Certification environnementale des projets de développement	83	
		MPI : Certification environnementale des actifs existants	86	
		3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131	P
		3.5.3. UR Academy – Développer nos talents	131	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	P
		KPI : Audit annuel des risques Hygiène et Sécurité	109	
II. A – Politique générale en matière environnementale	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (si l'information ne risque pas de causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours)	3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement « Absence de montant de provisions pour risques en matière d'environnement »	108	P
II. B – Pollution	Mesures de prévention/réduction/réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	3.3.4. Changement climatique	87	P
		3.3.6.3. Déchets	105	
		3.4.5. Prestataires et achats responsables	117	
II. B – Pollution	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	3.3.6.3. Déchets Charte chantier à faible nuisance	105	P
		3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	
		3.3.6.3. Déchets	105-107	
II. C – Économie circulaire	Mesures de prévention/recyclage/ autres formes de valorisation/ élimination des déchets	KPI : Tonnage de déchets (tonnes), pourcentage de déchets recyclés et pourcentage de déchets valorisés (%)	106	P
		KPI : Répartition des déchets par mode de traitement (%)	106	
		KPI : Répartition des déchets par type (tonnes)	107	
II. C – Économie circulaire	Action de lutte contre le gaspillage alimentaire	Non communiqué : n'est pas de la responsabilité directe du Groupe		N/A
II. C – Économie circulaire	Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	3.3.6.2. Eau	103	P
		KPI : Consommation d'eau (m³)	103	
		KPI : Intensité hydrique (litre/visite/an pour les Centres Commerciaux, litre/occupant/an pour les Bureaux, litre/m² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	104	
		KPI : Consommation d'eau (litre/m²/an)	103	
II. C – Économie circulaire	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	3.3.6.1. Matériaux	102	P

(1) Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; P = pertinent ; N/A = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité ⁽¹⁾
		MPI : Consommation énergétique (kWh)	96	
		MPI : Efficacité énergétique (kWh/visite/an pour les Centres Commerciaux, kWh/occupant/an pour les Bureaux kWh/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	97	
	Consommation d'énergie	MPI : Efficacité énergétique (kWh/m ² /an)	97	
		MPI : Consommations d'énergie finale directe et indirecte par source primaire d'énergie (%)	98	
II. C – Économie circulaire		3.3.4.3. Consommation d'énergie – Consommations privatives d'électricité locataires (kWh)	96	M
	Recours aux énergies renouvelables	3.3.4.2. Émissions de CO₂ – Focus sur l'achat d'« électricité verte »	96	
		MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	
	Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique	3.3.4.3. Consommation d'énergie	94-95	
		3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	
II. C – Économie circulaire	Utilisation des sols	3.3.7. 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>)	108	P
		KPI : Pollution et réhabilitation des sols	109	
		3.3.4. Changement climatique	87-98	
		3.3.4.1. Bilan carbone	88-91	
		3.3.4.2. Émissions CO₂	90-91	
		MPI : Émissions CO ₂ (kgCO ₂ e)	92	
II. D – Changement climatique	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	MPI : Intensité carbone (gCO ₂ /visite/an pour les Centres Commerciaux, gCO ₂ /occupant/an pour les Bureaux, gCO ₂ e/m ² JOP/an pour les Congrès & Expositions)	93	M
		MPI : Énergie renouvelable produite et émissions de CO ₂ économisées	99	
		MPI : Intensité carbone (kgCO ₂ e/m ² /an)	93	
		MPI : Répartition des visites dans les centres commerciaux par mode de transport (%)	100	
II. D – Changement climatique	Adaptation aux conséquences du changement climatique	3.3.4. Changement climatique – Critères d'évaluation intégrés aux processus d'acquisition	87-88	P
		3.3.4. Changement climatique – Analyse des impacts probables du changement climatique sur les actifs	87-88	
II. E – Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	3.3.6.4. Biodiversité	107-108	P
III. INFORMATIONS SOCIÉTALES				
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	En matière d'emploi et de développement régional	3.4.1. Communautés et autorités locales	111	
		3.4.1.1. Impact économique	112-114	M
		3.4.1.2. Empreinte économique locale	113-114	
III. A – Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	Sur les populations riveraines ou locales	3.5. People @ Unibail-Rodamco	135-136	P
		3.4. Parties prenantes	110-129	
		3.4.3. Clients et visiteurs	116	
		KPI : Satisfaction client	116	
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	3.4.4. Locataires/enseignes	116	M
		MPI : Baux « verts »	117	
		3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030" – Baux « verts »	141-146	

(1) Rapport annuel et développement durable ; se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; **P** = pertinent ; **N/A** = non reporté car non pertinent

Nomenclature Article 225	Description	Références	Pages	Matérialité ⁽¹⁾
III. B – Relations entretenues avec les personnes/organisations intéressées par l'activité de la Société	Actions de partenariat ou de mécénat	3.5.6. Entreprise citoyenne – Donations	135-137	P
		3.5.6. Entreprise citoyenne – Éducation	137	
		3.5.6. Entreprise citoyenne – Social	135-136	
III. C – Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	3.4.5. Prestataires et achats responsables – Politique achats	117-119	M
		3.4.5. Prestataires et achats responsables – Cartographie achats	119	
		KPI : Évaluation des prestataires	119	
III. C – Sous-traitance et fournisseurs	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	3.4.5. Prestataires et achats responsables	117	M
		3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	
III. D – Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.2. Conduite Éthique	73	M
		3.1.7. Gouvernance et management RSE – Formation	72	
		3.4.5. Prestataires et achats responsables	118-119	
III. D – Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	3.6. Réalisations 2016 et objectifs "Better Places 2030"	141-146	M
		3.3.7. Pollutions et risques pour la santé, la sécurité et l'environnement	108	
		KPI : Audit annuel de la maîtrise des risques Hygiène et Sécurité	109	
III. E – Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Unibail-Rodamco s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales, en matière de Droits de l'Homme, de travail, d'environnement et de lutte contre la corruption	120	P

(1) Rapport annuel et développement durable : se référer à cette partie du rapport annuel.

M = matériel ; **P** = pertinent ; **N/A** = non reporté car non pertinent

Avertissement

Certaines des déclarations contenues dans ce document sont des énoncés prospectifs portant sur des prévisions. Ces prévisions se fondent sur les observations et les hypothèses actuelles de la Direction ; elles tiennent compte des risques connus et intègrent des incertitudes de nature à modifier significativement les résultats et/ou les données qui sont énoncés ou sous-entendus dans ces déclarations. Les déclarations sont établies sur la base du portefeuille immobilier actuel et ne tiennent pas compte des effets éventuels de facteurs externes tels que, mais pas exclusivement, le changement climatique, la politique énergétique locale ou l'évolution législative ou réglementaire.

Les données 2006-2008 présentées dans ce rapport ont été collectées et consolidées pour la première fois en 2008. Les données qui sont fournies depuis 2009 ont été collectées par le biais des outils internes de gestion sur un rythme trimestriel et/

ou annuel. L'exactitude de ces données peut être influencée par un certain nombre de variables, notamment, mais pas exclusivement, l'hétérogénéité des actifs d'Unibail-Rodamco, les spécificités de certains actifs, les différences de systèmes de collecte de données et de périmètres entre les différents actifs. Depuis le rapport annuel et développement durable 2014, les données environnementales, indicateurs de performance sont consolidés par l'équipe RSE du Groupe Corporate via une solution de reporting Enablon, baptisée « Unism@rt ».

Les lecteurs ne devraient pas se fier excessivement à ces informations prospectives. Unibail-Rodamco décline toute obligation d'actualiser les informations prospectives contenues dans ce document sous réserve des obligations légales et réglementaires. L'ensemble des données est susceptible de modification sans préavis.

3.8. 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 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC ⁽¹⁾ sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Unibail-Rodamco SE, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le chapitre « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » du rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels, composés des référentiels environnemental et social dans leurs versions datées de 2013 pour l'environnement et 2015 pour le social (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure en introduction des chapitres 3.3.2 et 3.5.1, du rapport de gestion (la « Note méthodologique ») et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de six personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et mars 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

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.

(1) Portée d'accréditation disponible sur www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information.

3 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

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée aux chapitres 3.3.2 et 3.5.1 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.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions PMPS (*Property Maintenance, Purchasing and Sustainability*), Développement Durable, UR Lab 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 ⁽³⁾ :

- ◆ au niveau de l'entité consolidée et des entités contrôlées, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés ⁽⁴⁾ 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 14 % de la valeur patrimoniale du groupe, 12 % des surfaces et 10 % des consommations énergétiques (patrimoine détenu et géré au 31 décembre 2016).

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles formalisées dans le Guide Sectoriel de Reporting RSE du Conseil National des Centres Commerciaux. 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.

(3) **Indicateurs quantitatifs** (environnementaux, sociaux ou sociétaux) : la part des bâtiments certifiés ou en cours de certification environnementale, le traitement et recyclage des déchets, les consommations d'énergies et émissions de gaz à effet de serre par m² et par visiteur, la consommation d'eau ; les emplois directs, indirects et hébergés, le taux de déploiement des baux verts auprès des preneurs, l'accessibilité des transports en communs (niveaux de proximité), label 4-star ; effectif total, taux absentéisme, nombre total d'heures de formation ;

Informations qualitatives : l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et les démarches d'évaluation ou de certification, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les postes significatifs d'émission de gaz à effet de serre ; l'impact territorial (retombées économiques), la politique d'achats responsables, 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), la politique en matière de formation.

(4) Ruhr Park (Centre Commercial – Allemagne), La Maquinista (Centre Commercial – Espagne), Fisketorvet (Centre Commercial – Danemark), Carré Sénart (Centre Commercial – France), La Part Dieu (Centre Commercial – France), Polygone Riviera (Centre Commercial – France), Majunga (Bureaux – France)

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

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 1^{er} mars 2017

L'Organisme Tiers Indépendant
ERNST & YOUNG et Associés

Éric Duvaud
Associé développement durable

Bruno Perrin
Associé



COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2016

Le 30 janvier 2017, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés d'Unibail-Rodamco SE clos le 31 décembre 2016.

Ces comptes consolidés seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale des actionnaires prévue le 25 avril 2017.

4.1. ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	169	4.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	174
4.1.1. État du résultat global consolidé	169		
4.1.2. État de la situation financière consolidée	171		
4.1.3. État des flux de trésorerie consolidés	172		
4.1.4. État de variation des capitaux propres consolidés	173	4.3. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	230

4.1. États financiers consolidés

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi à la centaine de milliers d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître.

4.1.1. État du résultat global consolidé

Présentation normée IFRS (en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Revenus locatifs	4.3.1	1 770,3	1 685,0
Charges du foncier	4.3.2	(17,4)	(17,5)
Charges locatives non récupérées	4.3.2	(29,2)	(29,1)
Charges sur immeubles	4.3.2	(195,2)	(185,6)
LOYERS NETS		1 528,5	1 452,8
Frais de structure		(116,8)	(104,0)
Frais de développement		(5,9)	(4,5)
Amortissements des biens d'exploitation		(2,2)	(2,2)
FRAIS DE FONCTIONNEMENT	4.3.4	(124,9)	(110,7)
COÛTS D'ACQUISITION ET COÛTS LIÉS	3.3	(1,3)	(1,6)
Revenus des autres activités		261,3	293,4
Autres dépenses		(175,1)	(219,7)
RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS	4.3.3	86,2	73,7
Revenus des cessions d'actifs de placement		973,9	342,4
Valeur comptable des actifs cédés		(882,7)	(341,0)
RÉSULTAT DES CESSIONS D'ACTIFS	5.1	91,2	1,4
Revenus des cessions de sociétés		25,9	114,4
Valeur comptable des titres cédés		(20,9)	(100,7)
RÉSULTAT DES CESSIONS DE SOCIÉTÉS	3.3.1	5,0	13,7
Ajustement à la hausse des valeurs des actifs		2 244,0	2 137,4
Ajustement à la baisse des valeurs des actifs		(238,2)	(318,6)
SOLDE NET DES AJUSTEMENTS DE VALEURS	5.5	2 005,8	1 818,8
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET		3 590,5	3 248,2
Résultat des sociétés non consolidées		0,4	-
<i>Produits financiers</i>		88,8	86,3
<i>Charges financières</i>		(343,7)	(385,8)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	(254,9)	(299,5)
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	37,0	(183,4)
Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes	7.2.2/7.4.2	(276,8)	(178,0)
Actualisation des dettes	7.2.2	(0,6)	(0,7)
Résultat de cession des sociétés mises en équivalence		-	69,6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	6.3	(13,3)	243,3
Intérêts sur créances	6.3	18,3	22,1
RÉSULTAT NET AVANT IMPÔTS		3 100,6	2 921,6
Impôt sur les sociétés	8.2	(283,2)	(288,3)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		2 817,4	2 633,3
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle	3.4.2	408,4	299,3
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		2 409,0	2 334,0
Nombre moyen d'actions (non dilué)	11.2	99 153 052	98 488 530
Résultat net global (Part des Propriétaires de la société-mère)		2 409,0	2 334,0
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE) (€)		24,3	23,7
Résultat net global retraité (Part des Propriétaires de la société-mère)		2 372,0	2 346,2
Nombre moyen d'actions (dilué)	11.2	102 762 477	100 311 426
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE DILUÉ) (€)		23,1	23,4

État du résultat global consolidé <i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016	2015
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE		2 817,4	2 633,3
Écarts de change résultant de la conversion des états financiers de filiales étrangères et investissements nets dans ces filiales		(130,0)	6,5
Couverture de flux de trésorerie		0,7	1,3
Réévaluation des titres disponibles à la vente		(0,4)	-
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL QUI POURRONT ÊTRE RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET		(129,7)	7,8
AVANTAGES ACCORDÉS AU PERSONNEL – QUI NE SERONT PAS RECLASSÉS EN RÉSULTAT NET		-	14,8
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		(129,7)	22,6
RÉSULTAT NET GLOBAL		2 687,7	2 655,9
Résultat net des Participations ne donnant pas le contrôle		408,4	299,3
RÉSULTAT NET GLOBAL – PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE		2 279,3	2 356,6

4.1.2. État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
ACTIFS NON COURANTS		39 509,3	36 634,2
Immeubles de placement	5.1	36 380,9	33 710,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur		35 426,9	33 001,8
Immeubles de placement évalués au coût		954,0	708,2
Autres actifs corporels	5.2	219,8	216,3
Écarts d'acquisition	5.4	539,9	542,8
Actifs incorporels	5.3	229,4	242,1
Prêts et créances	7.3.1	113,3	41,1
Actifs financiers		25,1	17,1
Impôts différés actifs	8.3	24,0	31,6
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	268,8	297,2
Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	6.2	1 708,2	1 536,0
ACTIFS COURANTS		1 235,8	1 475,7
Immeubles ou titres détenus en vue de la vente		-	268,8
Clients et comptes rattachés		369,0	393,6
Autres créances		466,6	470,6
Créances fiscales		217,7	159,6
Autres créances		136,4	218,3
Charges constatées d'avance		112,5	92,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.3.9	400,1	342,6
Titres monétaires disponibles à la vente		38,2	98,4
Disponibilités		362,0	244,2
TOTAL ACTIFS		40 745,0	38 109,8
Capitaux propres (Part des Propriétaires de la société-mère)		17 465,3	16 042,1
Capital		497,0	493,5
Primes d'émission		6 402,3	6 310,2
Obligations Remboursables en Actions (ORA)		1,2	1,2
Réserves consolidées		8 349,3	6 967,3
Réserves de couverture et de change		(193,4)	(64,1)
Résultat consolidé		2 409,0	2 334,0
Participations ne donnant pas le contrôle		3 554,4	3 196,5
TOTAL CAPITAUX PROPRES		21 019,7	19 238,6
PASSIFS NON COURANTS		16 209,9	15 127,8
Part non courante des engagements d'achat de titres de participations ne donnant pas le contrôle	3.4.1	40,9	45,4
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	7.3.3	1 049,4	1 087,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	7.3.3	12 223,7	11 522,9
Part non courante des emprunts liés à des contrats de location financement	7.3.3	355,4	361,4
Dérivés à la juste valeur	7.4.2	327,9	263,9
Impôts différés passifs	8.3	1 690,2	1 465,6
Provisions long terme	9	33,6	35,3
Provisions pour engagement de retraite	10.3.1	9,2	8,7
Dépôts et cautionnements reçus		208,1	201,4
Dettes fiscales		0,1	0,0
Dettes sur investissements	5.6	271,4	135,4
PASSIFS COURANTS		3 515,4	3 743,4
Dettes fournisseurs et autres dettes		1 314,3	1 117,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		150,4	162,2
Dettes sur immobilisations		326,5	415,0
Autres dettes d'exploitation		625,0	337,7
Autres dettes		212,3	202,9
Part courante des emprunts et dettes financières	7.3.3	2 005,6	2 447,7
Part courante des emprunts liés à des contrats de location financement	7.3.3	6,1	6,0
Dettes fiscales et sociales		179,1	153,8
Provisions court terme	9	10,3	18,1
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		40 745,0	38 109,8

4.1.3. État des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2016	2015
ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
RÉSULTAT NET		2 817,4	2 633,3
Amortissements et provisions ⁽¹⁾		(0,1)	(12,2)
Variations de valeur sur les immeubles		(2 005,8)	(1 818,8)
Variations de valeur sur les instruments financiers		239,8	361,4
Produits/charges d'actualisation		0,6	0,7
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		9,8	7,8
Plus et moins-values sur cessions de titres		(5,0)	(13,7)
Plus et moins-values sur cessions de titres de sociétés mises en équivalence		-	(69,6)
Plus et moins-values sur cessions d'actifs ⁽²⁾		(91,2)	(0,2)
Quote-part de résultat de sociétés mises en équivalence		13,3	(243,3)
Intérêts sur créances		(18,3)	(22,1)
Dividendes de sociétés non consolidées		(0,4)	(0,1)
Coût de l'endettement financier net	7.2.1	254,9	299,5
Charge d'impôt		283,2	288,3
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET DE L'IMPÔT		1 498,2	1 411,1
Intérêts sur créances		18,3	22,1
Dividendes et remontées de résultat de sociétés non consolidées ou mises en équivalence		7,4	7,9
Impôt versé		(12,6)	(38,9)
Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation ⁽¹⁾		46,7	13,4
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES		1 558,0	1 415,6
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT			
SECTEUR DES ACTIVITÉS DE FONCIÈRE		(377,5)	(518,0)
Acquisitions de titres consolidés	3.3.1	(13,6)	(226,5)
Décassements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers	5.6	(1 343,7)	(1 276,2)
Paiement de l' <i>exit tax</i>		(0,1)	(1,4)
Remboursement de financement immobilier		54,4	98,5
Nouveau financement immobilier		(29,4)	(30,4)
Cessions de titres de filiales consolidées	3.3.1	31,6	166,6
Cessions d'entités associées mises en équivalence/Cessions de titres de participations non consolidées	3.3.2	-	409,0
Cessions d'immeubles de placement	5.6	923,3	342,4
INVESTISSEMENTS FINANCIERS		(9,5)	(3,4)
Acquisitions d'immobilisations financières		(11,3)	(6,5)
Cessions d'immobilisations financières		1,7	2,3
Variation d'immobilisations financières		0,1	0,7
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		(386,9)	(521,4)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital de la société-mère		95,4	83,1
Variation de capital de société détenant des actionnaires minoritaires		0,1	3,0
Distribution aux actionnaires de la société-mère	11.3	(963,1)	(946,5)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		(54,8)	(40,9)
Cession de participations dans des sociétés sans perte de contrôle	3.3.1	-	690,8
Nouveaux emprunts et dettes financières		2 519,0	3 458,8
Remboursements emprunts et dettes financières		(2 311,9)	(3 843,8)
Produits financiers	7.2.1	82,3	84,4
Charges financières	7.2.1	(336,3)	(397,4)
Autres flux liés aux opérations de financement	7.3.7	(114,1)	(503,5)
TOTAL DES FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(1 083,4)	(1 411,9)
VARIATION DES LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS AU COURS DE LA PÉRIODE		87,8	(517,7)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE		320,1	827,6
EFFET DES VARIATIONS DE TAUX DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE		(11,9)	10,1
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	7.3.9	396,0	320,1

(1) Les étalements des aménagements de loyers et de droits d'entrée ont été reclassés de « Variation du besoin de fonds de roulement d'exploitation » à « Amortissements et provisions ».

(2) Cette ligne regroupe les plus et moins-values sur cessions d'actifs immobiliers, d'actifs de placement à court terme, de contrats de crédit-bail et d'actifs d'exploitation.

4.1.4. État de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Obligations Remboursables en Actions (ORA)	Réserves consolidées	Résultats consolidés	Réserves de couverture et de change ⁽¹⁾	Total part des Propriétaires de la société-mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014	490,3	6 229,8	1,3	6 199,9	1 670,5	(71,9)	14 519,9	2 413,3	16 933,2
Résultat net de la période	-	-	-	-	2 334,0	-	2 334,0	299,3	2 633,3
Autres éléments du résultat global	-	-	-	14,8	-	7,8	22,6	-	22,6
Résultat net global de la période	-	-	-	14,8	2 334,0	7,8	2 356,6	299,3	2 655,9
Affectation du résultat	-	-	-	1 670,5	(1 670,5)	-	-	-	-
Dividendes afférents à 2014	-	-	-	(946,5)	-	-	(946,5)	(63,1)	(1 009,6)
Options de souscription d'actions et PEE	3,1	80,3	-	-	-	-	83,4	-	83,4
Conversion d'ORA	0,0	0,2	(0,1)	0,0	-	-	0,2	-	0,2
Coût des paiements en actions	-	-	-	8,8	-	-	8,8	-	8,8
Transactions avec des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	20,4	-	-	20,4	543,7	564,1
Variation de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(0,5)	-	-	(0,5)	3,3	2,8
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015	493,5	6 310,2	1,2	6 967,3	2 334,0	(64,1)	16 042,1	3 196,5	19 238,6
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)
Résultat net global de la période	-	-	-	(0,4)	2 409,0	(129,3)	2 279,3	408,4	2 687,7
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)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016	497,0	6 402,3	1,2	8 349,3	2 409,0	(193,4)	17 465,3	3 554,4	21 019,7

(1) La réserve de change est utilisée pour comptabiliser les différences de change liées à la conversion d'états financiers de filiales étrangères. La réserve de couverture est utilisée pour enregistrer l'effet de la couverture d'investissement net des opérations à l'étranger.

4.2. Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire détaillé des notes annexes

Note 1 - Faits marquants de l'exercice	175	Note 7 - Financement et instruments financiers	198
Note 2 - Principes comptables	175	7.1. Principes comptables	198
2.1. Référentiel IFRS	175	7.2. Résultat financier	199
2.2. Estimations et hypothèses	175	7.3. Actifs et passifs financiers	200
Note 3 - Périmètre de consolidation	176	7.4. Instruments de couverture	204
3.1. Principes comptables	176	7.5. Gestion des risques financiers	205
3.2. Description des principaux partenariats contrôlés	177	7.6. Valeur comptable des instruments financiers par catégorie	208
3.3. Acquisitions et cessions de sociétés	178	Note 8 - Impôts et taxes	211
3.4. Titres de participation ne donnant pas le contrôle et dettes relatives	179	8.1. Principes comptables	211
Note 4 - Résultat net récurrent et informations sectorielles	180	8.2. Impôt sur les sociétés	212
4.1. Principes comptables	180	8.3. Impôts différés	212
4.2. Définition du Résultat Net Récurrent	180	Note 9 - Provisions	214
4.3. Compte de résultat consolidé par activité	181	Note 10 - Rémunération et avantages consentis au personnel	214
4.4. Autres informations sectorielles	185	10.1. Effectifs	214
Note 5 - Immeubles de placement, actifs corporels et incorporels, écart d'acquisition	187	10.2. Frais de personnel	215
5.1. Immeubles de placement	187	10.3. Avantages accordés au personnel	215
5.2. Actifs corporels	192	Note 11 - Capital et distribution de dividendes	218
5.3. Actifs incorporels	193	11.1. Gestion du risque de capital	218
5.4. Écarts d'acquisition	194	11.2. Nombre d'actions composant le capital	219
5.5. Solde net des ajustements de valeurs	194	11.3. Distribution de dividendes	220
5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)	195	Note 12 - Engagements hors bilan	220
Note 6 - Titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	195	12.1. Engagements donnés	220
6.1. Principes comptables	195	12.2. Engagements reçus	221
6.2. Évolution des titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence	195	Note 13 - Événements postérieurs à la clôture	222
6.3. Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	195	Note 14 - Liste des sociétés consolidées	222
6.4. Coentreprises	196	Note 15 - Relations avec les Commissaires Aux Comptes	229
6.5. Entités associées	197		
6.6. Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)	197		

Note 1 - Faits marquants de l'exercice

L'activité du Groupe n'est pas impactée significativement en terme de saisonnalité.

Cessions

Les principales cessions depuis le 31 décembre 2015 sont les suivantes :

- ◆ le 24 mars 2016, de l'immeuble de bureaux situé 2-8 rue Ancelle à Neuilly-sur-Seine à une coentreprise entre ACM Vie SA et des fonds gérés par Amundi Immobilier ;
- ◆ le 12 juillet 2016, de l'immeuble de bureaux So Ouest à Levallois à un investisseur institutionnel ;
- ◆ le 18 octobre 2016, de l'immeuble de bureaux 70-80 Wilson à La Défense ;
- ◆ le 19 octobre 2016, de l'immeuble de bureaux Nouvel Air à Issy-les-Moulineaux ;
- ◆ le 15 décembre 2016, de l'hypermarché de Sant Cugat à Barcelone ;
- ◆ de plusieurs actifs mineurs, dont Europark, un centre commercial de 26 159 m² à Budapest.

Le prix net vendeur relatif aux cessions de sociétés de centres commerciaux est de 25,9 millions d'euros.

Fusion de Rodamco Europe BV dans Unibail-Rodamco SE

Le 20 décembre 2016, Unibail-Rodamco SE a absorbé Rodamco Europe BV, filiale néerlandaise détenue à 100 %. Cette fusion a été rétroactive au 1^{er} janvier 2016. Cette fusion est sans impact sur l'état du résultat global consolidé et sur l'état de la situation financière consolidée.

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 2016 en conformité avec le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne et applicable à cette date.

Ce référentiel est disponible sur le site http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

2.1. Référentiel IFRS

Les principes et méthodes comptables retenus sont identiques à ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, à l'exception de l'adoption des nouvelles normes et interprétations décrites ci-dessous.

Normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1^{er} janvier 2016

- ◆ IAS 19 – Amendement : Avantages du personnel – Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel ;
- ◆ Améliorations annuelles des IFRS (cycles 2010-2012 et 2012-2014) ;

- ◆ IFRS 11 – Amendement : Comptabilisation d'acquisition d'intérêts dans une activité conjointe ;
- ◆ IAS 16 et IAS 38 – Amendements : Clarification sur les modes d'amortissement acceptables ;
- ◆ IAS 1 – Amendement : Initiative concernant les informations à fournir ;
- ◆ IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 – Amendements : Entités d'investissement : application de l'exception de consolidation.

Ces normes et amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

Normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2016

Les normes et amendements suivants ont été adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2016 mais n'ont pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- ◆ IFRS 9 : Instruments financiers ;
- ◆ IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients.

Les textes suivants, publiés par l'IASB, n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne :

- ◆ IFRS 16 : Contrats de location ;
- ◆ IAS 12 – Amendement : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- ◆ IAS 7 – Amendement : Initiative concernant les informations à fournir ;
- ◆ IFRS 2 – Amendement : Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- ◆ IFRS 4 – Amendement : Application de IFRS 9 Instruments financiers avec IFRS 4 Contrats d'assurance ;
- ◆ Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2014-2016) ;
- ◆ IFRIC 22 : Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée ;
- ◆ IAS 40 – Amendement : Transferts des immeubles de placement.

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 ainsi que pour l'évaluation des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles.

Les estimations les plus significatives sont indiquées dans les sections suivantes : pour l'évaluation des immeubles de placement en section 5.1 « Immeubles de placement », pour les 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 ainsi que 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, ainsi que les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable.

D'après la norme IFRS 10, un investisseur contrôle une entité faisant l'objet d'un investissement lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité faisant l'objet d'un investissement et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Le Groupe prend en compte tous les faits et circonstances lorsqu'il évalue le contrôle potentiel dont il dispose sur une entité contrôlée. Cette notion de contrôle est réexaminée si les faits et circonstances indiquent la présence de changement sur un ou plusieurs éléments mentionnés ci-dessus.

La méthode de consolidation est déterminée en fonction du contrôle exercé :

- ◆ Contrôle : consolidation par intégration globale.
- ◆ Contrôle conjoint : c'est le partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une opération, qui n'existe que dans le cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle. Le classement d'un partenariat en tant qu'activité conjointe ou coentreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'opération.
 - ◆ Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Les activités conjointes entraînent la comptabilisation pour chaque coparticipant des actifs dans lesquels il a des droits, des passifs dans lesquels il a des obligations, des produits et charges relatifs aux intérêts dans l'activité conjointe.
 - ◆ Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'opération ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les coentreprises sont comptabilisées par mise en équivalence.
- ◆ Influence notable : comptabilisation par mise en équivalence. L'influence notable est le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financières et opérationnelles de l'entité émettrice, sans toutefois exercer un contrôle ou un contrôle conjoint sur ces politiques. Elle est présumée si le Groupe détient directement ou indirectement un pourcentage égal ou supérieur à 20 % des droits de vote dans une entité sauf s'il peut être démontré clairement que le Groupe n'exerce pas d'influence notable.

3.1.2. Conversion de devises étrangères

Sociétés du Groupe ayant une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie de présentation

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en euros.

Les états financiers de chaque société du Groupe sont préparés dans la monnaie fonctionnelle de la Société. La monnaie fonctionnelle est la devise dans laquelle s'opère l'environnement économique principal de la Société.

Les résultats et la situation financière de chaque entité du Groupe dont la monnaie fonctionnelle diffère de la monnaie de présentation du Groupe, l'euro, sont convertis dans la monnaie de présentation selon les règles suivantes :

- ◆ les actifs et passifs, y compris les écarts d'acquisition et les ajustements de juste valeur résultant de la consolidation, sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture ;
- ◆ les produits et charges sont convertis en euros aux taux approchant les taux de change en vigueur aux dates de transaction ;
- ◆ tous les écarts de change résultant de ces conversions sont comptabilisés en tant qu'élément séparé des capitaux propres (en réserve de change) ;
- ◆ quand une société du Groupe est cédée, les écarts de change accumulés en capitaux propres sont passés en résultat, en produit ou perte de cession.

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les sociétés du Groupe réalisent certaines opérations dans une monnaie étrangère qui n'est pas leur monnaie de fonctionnement. Ces opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis dans la monnaie fonctionnelle au taux de change en vigueur à la date de clôture. Ces pertes ou gains de change liés à cette conversion ou au règlement de transactions en devises sont comptabilisés en compte de résultat de l'exercice, à l'exception des opérations suivantes :

- ◆ les écarts de conversion latents sur les investissements nets ;
- ◆ les écarts de conversion latents sur les avances intra-groupe qui, par nature, font partie de l'investissement net.

Les couvertures d'un investissement net dans une entité étrangère, y compris la couverture d'un élément monétaire considéré comme faisant partie de l'investissement net, sont comptabilisées de la même façon que les couvertures de flux de trésorerie. Les gains et pertes sur instruments de couverture afférents à la partie efficace de la couverture sont comptabilisés directement en capitaux propres alors que ceux afférents à la part non efficace sont comptabilisés en compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires évalués à leur coût historique en monnaie étrangère sont convertis en utilisant le taux de change à la date de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires en monnaie étrangère évalués à la juste valeur sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur, et sont comptabilisés dans les gains et pertes de juste valeur.

3.1.3. Regroupements d'entreprises

Pour déterminer si une transaction est un regroupement d'entreprises, le Groupe considère notamment si un ensemble intégré d'activités est acquis en plus de l'immobilier dont les critères peuvent être le nombre d'actifs immobiliers détenus par la cible et l'étendue des process acquis, et en particulier les services auxiliaires fournis par l'entité acquise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs.

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. L'acquisition est comptabilisée en prenant en compte le total de la contrepartie transférée mesurée à la juste valeur à la date d'acquisition ainsi que le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise. Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise, soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise.

Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges. Pour les sociétés comptabilisées par mise en équivalence, les coûts d'acquisition sont capitalisés dans la valeur des titres.

Conformément à la norme IFRS 3 Révisée, à la date d'acquisition, les actifs identifiables, les passifs repris et les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur quelle que soit leur destination 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 considéré comme une transaction de capitaux propres, aucun écart d'acquisition complémentaire n'étant alors constaté.

Par conséquent, lorsqu'il existe une promesse d'achat consentie par Unibail-Rodamco aux actionnaires ne détenant pas le contrôle, les participations ne détenant pas le contrôle sont reclassées en dettes pour la valeur actualisée du prix d'exercice, l'écart par rapport à leur valeur nette comptable étant comptabilisé en capitaux propres part des propriétaires de la société-mère. La variation ultérieure de la dette est comptabilisée de même en capitaux propres part des propriétaires de la société-mère. Le résultat des participations ne donnant pas le contrôle ainsi que les dividendes distribués viennent s'imputer sur les capitaux propres part des propriétaires de la société-mère.

3.2. Description des principaux partenariats contrôlés

Les partenariats significatifs contrôlés sont présentés ci-dessous.

Viparis et Propexpo

Les sociétés Viparis sont détenues à parts égales par Unibail-Rodamco SE et son partenaire, la Chambre de Commerce et d'Industrie de 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 ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

La Société est dirigée par un gérant qui est une personne morale, société du groupe Unibail-Rodamco. Il ne peut être révoqué sans l'agrément de ce dernier. Il est dirigé par un Président exécutif désigné par le groupe Unibail-Rodamco, tandis que le Vice-Président désigné par la CCIR est non-exécutif.

Les autres organes de Gouvernance/Surveillance de la Société (Assemblée Générale) ne possèdent pas de droits de veto remettant en cause le contrôle.

Il existe un pacte d'actionnaires entre le Groupe et la CCIR qui régit concomitamment les différentes sociétés qui composent le pôle. Propexpo étant gérée par le Groupe et Viparis contrôlant la gestion des sites, Propexpo est consolidée par intégration globale.

Unibail-Rodamco Germany GmbH

Jusqu'au 30 juin 2015, Unibail-Rodamco détenait 91,15 % d'Unibail-Rodamco Germany GmbH qui était consolidée par intégration globale.

Depuis le 1^{er} juillet 2015, Unibail-Rodamco Germany GmbH est détenue par le Groupe à hauteur de 48 % et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) à hauteur de 46,1 %.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le Groupe nomme trois membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco Germany GmbH et CPPIB en nomme 2.

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, ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance du centre commercial Parly 2.

La Société est administrée par un gérant qui est une personne morale (société par action simplifiée), nommée pour une période indéterminée, et disposant des pouvoirs pour la gestion des biens et affaires de la Société et pour l'obtention des autorisations nécessaires à son activité.

Ce gérant est une Société du groupe Unibail-Rodamco.

Les autres organes de gouvernance et surveillance (comités de direction, assemblée des associés) n'ont pas de droit de veto sur les activités pertinentes de la Société qui puisse remettre en cause ce contrôle.

De ce fait, le Groupe a le contrôle sur cet actif qui est donc consolidé par intégration globale.

Centre commercial et parking 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'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, ces actifs sont consolidés par intégration globale.

Centre commercial Les 4 Temps

Le centre commercial Les 4 Temps (région parisienne) est détenu à 53,3 % par le Groupe et à 46,7 % par deux compagnies d'assurance.

Le gérant est une société du Groupe qui est nommé sans limitation de durée. Il détient de larges pouvoirs pour administrer la Société et obtenir les autorisations nécessaires pour ses activités. Il ne peut être révoqué sans l'accord du Groupe.

Ainsi, cet actif est consolidé par intégration globale.

3.3. Acquisitions et cessions de sociétés

3.3.1. Acquisitions et cessions de titres consolidés (Tableau des flux de trésorerie consolidés)

Acquisitions de titres consolidés

(en millions d'euros)	2016	2015
Prix d'acquisition des titres	(13,1)	(110,0) ⁽²⁾
Trésorerie et comptes courants	(0,5)	(116,5) ⁽³⁾
ACQUISITIONS DE TITRES CONSOLIDÉS	(13,6)⁽¹⁾	(226,5)

(1) Ce montant concerne essentiellement l'acquisition du Blériot, un immeuble de bureaux situé en région parisienne.

(2) Concerne principalement l'acquisition d'une participation complémentaire dans Unibail-Rodamco Germany GmbH pour un montant de 22,7 millions d'euros et de 15 % dans le centre commercial Ruhr Park (Bochum) pour 61,5 millions d'euros.

(3) Correspond essentiellement au financement par compte courant dans le centre commercial Ruhr Park (Bochum).

Cessions de titres de filiales consolidées

(en millions d'euros)	2016	2015
Prix net de cession des titres	25,9	123,2
Trésorerie et comptes courants	5,7	43,4
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES⁽¹⁾	31,6	166,6

(1) En 2016, comprend principalement la cession de parts de société dans le centre commercial Europark (Budapest).
En 2015, concerne essentiellement la cession de parts de société dans le centre commercial Nova Lund (Lund).

Cessions de titres de filiales consolidées ne conduisant pas à une perte de contrôle

Le Groupe a cédé le 1^{er} juillet 2015 une participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany GmbH à Canada Pension Plan Investment Board Europe S.à r.l., une filiale à 100 % de CPP Investment Board (CPPIB).

(en millions d'euros)	2016	2015
Prix net de cession des titres	-	408,9
Apport en comptes courants	-	281,9
CESSIONS DE TITRES DE FILIALES CONSOLIDÉES NE CONDUISANT PAS À UNE PERTE DE CONTRÔLE	-	690,8

3.3.2. Acquisitions et cessions d'entités associées et/ou sociétés non consolidées

En 2016

Aucune.

En 2015

Cessions d'entités associées

Correspond essentiellement à la cession de la participation de 75 % détenue par Unibail-Rodamco dans Arkady Pankrac (Prague) et à la cession de la participation de 50 % dans Comexposium en France.

Acquisitions d'entités associées

Suite à l'acquisition d'une participation complémentaire de 15 % et au changement de contrôle, Ruhr Park (Bochum) est consolidé par intégration globale par le Groupe depuis le 24 juillet 2015.

Cette acquisition a été traitée comme un regroupement d'entreprises par étapes.

L'impact de la mise à juste valeur à la date d'acquisition de la quote-part de capitaux propres détenue par le Groupe dans Ruhr Park immédiatement avant l'acquisition s'élève à 24,5 millions d'euros et a été reconnu sur la ligne "Solde net des ajustements de valeurs" de l'État du résultat global.

Le montant de contrepartie de 265,5 millions d'euros pour l'acquisition des titres se ventile en 61,5 millions d'euros d'acquisition des 15 % complémentaires et 204,0 millions d'euros de valeur de titres préalablement détenus.

À la date d'acquisition, l'emprunt externe de 201,7 millions d'euros a été remboursé et un financement par compte courant entre les partenaires a été mis en place.

La société reste consolidée par intégration globale. S'agissant d'une transaction réalisée avec les participations ne donnant pas le contrôle, l'impact positif de 56,8 millions d'euros nets des frais a été reconnu dans les capitaux propres.

Depuis la date d'acquisition et la prise de contrôle correspondante, Ruhr Park a contribué en consolidation globale à hauteur de 10,3 millions d'euros aux revenus locatifs et 6,7 millions d'euros au résultat récurrent du Groupe sur l'exercice 2015.

L'écart d'acquisition de 14,2 millions d'euros est justifié par l'optimisation fiscale potentielle sur l'actif.

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.

3.4.2. Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle

Pour 2016, ce poste est principalement composé des intérêts des actionnaires ne détenant pas le contrôle dans :

- ◆ plusieurs centres commerciaux en France (187,8 millions d'euros, principalement Les Quatre Temps pour 83,9 millions d'euros, Parly 2 pour 60,3 millions d'euros et le Forum des Halles pour 40,4 millions d'euros) ;
- ◆ les entités du pôle Congrès & Expositions (106,7 millions d'euros) ;
- ◆ et plusieurs centres commerciaux en Allemagne (71,5 millions d'euros) et en Espagne (42,8 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 d'hôtels (Pullman-Montparnasse et CNIT-Hilton, en location gérance, et Novotel Confluence à Lyon, sous contrat de gestion).

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, la Hongrie et la Slovaquie ;
- ◆ l'Espagne ;
- ◆ les Pays nordiques regroupant la Suède, le Danemark et la Finlande ;
- ◆ l'Autriche ;
- ◆ l'Allemagne ;
- ◆ les Pays-Bas.

4.2. Définition du Résultat Net Récurrent

Le compte de résultat par activité est divisé en activités récurrentes et non récurrentes. Le résultat non récurrent avant impôt se compose des variations de valeur sur les immeubles de placement, dettes et dérivés, des frais d'annulation des instruments dérivés sur l'intégralité de la période annulée dès lors que la maturité de l'instrument est au-delà de l'exercice, des primes de rachat de dette, des gains et pertes de change sur réévaluation des éléments bilantiels, du résultat net des cessions et des dépréciations des écarts d'acquisition positifs ou comptabilisations d'écarts d'acquisition négatifs, ainsi que des dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et autres éléments non récurrents.

L'impôt sur les sociétés est ventilé en récurrent et non récurrent.

L'impôt récurrent résulte :

- ◆ des impôts sur les bénéfices à payer, dans la mesure où ceux-ci portent sur des résultats récurrents, après déduction des déficits fiscaux ;
- ◆ de plus ou moins les variations d'impôts différés actifs reconnus sur des déficits générés par des résultats récurrents (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents) ;
- ◆ de plus ou moins les variations des « Autres impôts différés actifs », qui ne portent pas sur des déficits fiscaux et des « Autres impôts différés passifs » portant sur du résultat récurrent (à l'exception de ceux occasionnés par un changement de taux d'imposition et/ou ceux occasionnés par l'utilisation de ces impôts différés actifs sur profits non récurrents).

La contribution de 3 % sur les dividendes payée par les entités françaises du Groupe est classée en résultat non récurrent. Cette contribution est calculée sur le montant de la distribution versée en numéraire au-delà de l'obligation de distribution au titre du régime fiscal SIIC.

4.3. Compte de résultat consolidé par activité

	2016			2015				
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat		
<i>(en millions d'euros)</i>								
CENTRES COMMERCIAUX								
FRANCE	Revenus locatifs	651,2	-	651,2	606,4	-	606,4	
	Charges nettes d'exploitation	(70,7)	-	(70,7)	(57,3)	-	(57,3)	
	Loyers nets	580,5	-	580,5	549,1	-	549,1	
	Part des sociétés liées	7,0	8,8	15,8	9,0	(2,9)	6,1	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	6,1	6,1	-	6,9	6,9	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	520,2	520,2	-	307,7	307,7	
	Résultat Centres Commerciaux France	587,5	535,2	1 122,6	558,1	311,6	869,8	
EUROPE CENTRALE	Revenus locatifs	159,6	-	159,6	153,6	-	153,6	
	Charges nettes d'exploitation	(3,4)	-	(3,4)	(5,4)	-	(5,4)	
	Loyers nets	156,2	-	156,2	148,2	-	148,2	
	Part des sociétés liées	30,7	(74,2)	(43,5)	36,0	102,3	138,3	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	3,1	3,1	-	23,7	23,7	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	410,9	410,9	-	266,9	266,9	
	Résultat Centres Commerciaux Europe centrale	186,9	339,8	526,7	184,2	392,9	577,1	
ESPAGNE	Revenus locatifs	163,3	-	163,3	164,0	-	164,0	
	Charges nettes d'exploitation	(17,3)	-	(17,3)	(16,5)	-	(16,5)	
	Loyers nets	146,0	-	146,0	147,5	-	147,5	
	Part des sociétés liées	0,5	(0,1)	0,5	1,1	(2,1)	(1,0)	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	20,8	20,8	-	(3,0)	(3,0)	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	370,1	370,1	-	385,5	385,5	
	Résultat Centres Commerciaux Espagne	146,5	390,8	537,3	148,6	380,4	529,0	
PAYS NORDIQUES	Revenus locatifs	158,4	-	158,4	126,4	-	126,4	
	Charges nettes d'exploitation	(18,5)	-	(18,5)	(20,4)	-	(20,4)	
	Loyers nets	139,9	-	139,9	106,1	-	106,1	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	(0,5)	(0,5)	-	2,2	2,2	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	161,6	161,6	-	354,0	354,0	
	Résultat Centres Commerciaux Pays nordiques	139,9	161,1	301,0	106,1	356,2	462,3	
	AUTRICHE	Revenus locatifs	102,1	-	102,1	99,7	-	99,7
Charges nettes d'exploitation		(3,5)	-	(3,5)	(7,6)	-	(7,6)	
Loyers nets		98,6	-	98,6	92,1	-	92,1	
Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement		-	141,0	141,0	-	138,7	138,7	
Résultat Centres Commerciaux Autriche		98,6	141,0	239,6	92,1	138,7	230,8	
ALLEMAGNE		Revenus locatifs	96,6	-	96,6	73,2	-	73,2
		Charges nettes d'exploitation	(6,7)	-	(6,7)	(6,1)	-	(6,1)
	Loyers nets	89,9	-	89,9	67,1	-	67,1	
	Part des sociétés liées	28,5	3,9	32,4	32,9	82,7	115,6	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	-	-	-	3,1	3,1	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	124,4	124,4	-	38,4	38,4	
	Résultat Centres Commerciaux Allemagne	118,4	128,3	246,7	100,0	124,2	224,2	
PAYS-BAS	Revenus locatifs	73,3	-	73,3	76,2	-	76,2	
	Charges nettes d'exploitation	(11,8)	-	(11,8)	(9,2)	-	(9,2)	
	Loyers nets	61,5	-	61,5	67,0	-	67,0	
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	0,1	0,1	-	0,5	0,5	
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	1,3	1,3	-	7,4	7,4	
	Résultat Centres Commerciaux Pays-Bas	61,5	1,4	62,9	67,0	7,9	74,9	
	TOTAL RÉSULTAT CENTRES COMMERCIAUX	1 339,4	1 697,6	3 037,0	1 256,1	1 711,9	2 968,0	

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

	2016			2015			
	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	Activités récurrentes	Activités non récurrentes ⁽¹⁾	Résultat	
<i>(en millions d'euros)</i>							
BUREAUX							
FRANCE	Revenus locatifs	140,9	-	140,9	156,7	-	156,7
	Charges nettes d'exploitation	(5,2)	-	(5,2)	(5,3)	-	(5,3)
	Loyers nets	135,7	-	135,7	151,4	-	151,4
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	61,4	61,4	-	4,4	4,4
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	219,8	219,8	-	221,7	221,7
	Résultat Bureaux France	135,7	281,2	416,9	151,4	226,1	377,5
AUTRES PAYS	Revenus locatifs	21,7	-	21,7	22,7	-	22,7
	Charges nettes d'exploitation	(4,1)	-	(4,1)	(3,7)	-	(3,7)
	Loyers nets	17,6	-	17,6	19,0	-	19,0
	Gains/pertes sur cessions d'immeubles	-	5,2	5,2	-	-	-
	Gains/pertes sur valeur des immeubles de placement	-	15,0	15,0	-	16,8	16,8
	Résultat Bureaux autres pays	17,6	20,2	37,8	19,0	16,8	35,8
TOTAL RÉSULTAT BUREAUX	153,3	301,4	454,7	170,4	242,9	413,3	
CONGRÈS & EXPOSITIONS							
FRANCE	Revenus locatifs	186,0	-	186,0	188,0	-	188,0
	Charges nettes d'exploitation	(96,4)	-	(96,4)	(96,8)	-	(96,8)
	Loyers nets	89,6	-	89,6	91,2	-	91,2
	Part des sociétés liées	0,7	(0,7)	(0,1)	0,5	0,2	0,7
	Résultat opérationnel sur sites	61,8	-	61,8	51,4	-	51,4
	Résultat opérationnel hôtels	13,0	-	13,0	14,2	-	14,2
	Résultat opérationnel organisateur de salons	-	-	-	8,0	43,6	51,6
Gains/pertes sur valeur et cessions et amortissements	(11,4)	43,8	32,4	(11,1)	85,1	73,9	
TOTAL RÉSULTAT CONGRÈS & EXPOSITIONS	153,6	43,0	196,7	154,1	128,9	283,0	
Résultat opérationnel autres prestations	35,8	(2,4)	33,4	33,4	(2,4)	31,0	
Autres produits nets	0,4	-	0,4	-	-	-	
TOTAL DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL ET AUTRES PRODUITS	1 682,5	2 039,6	3 722,2	1 614,0	2 081,3	3 695,4	
Frais généraux	(119,0)	(1,3)	(120,4)	(106,1)	(1,6)	(107,7)	
Frais de développement	(5,9)	-	(5,9)	(4,5)	-	(4,5)	
Résultat financier	(254,9)	(240,4)	(495,3)	(299,5)	(362,1)	(661,6)	
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	1 302,7	1 797,9	3 100,6	1 203,9	1 717,7	2 921,6	
Impôt sur les sociétés	(11,1)	(272,1)	(283,2)	(24,8)	(263,5)	(288,3)	
RÉSULTAT NET	1 291,6	1 525,8	2 817,4	1 179,1	1 454,2	2 633,3	
Participations ne donnant pas le contrôle	177,4	231,0	408,4	148,7	150,6	299,3	
RÉSULTAT NET PART DES PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE	1 114,2	1 294,8	2 409,0	1 030,4	1 303,6	2 334,0	
Nombre moyen d'actions et d'ORA	99 160 738		98 496 508				
RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION (€)	11,24		10,46				
PROGRESSION DU RÉSULTAT NET RÉCURRENT PAR ACTION	7,5%		-4,2%				

(1) Les activités non récurrentes comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

4.3.1. Revenus locatifs

Principes comptables de reconnaissance du chiffre d'affaires**Traitement comptable des loyers d'immeubles de placement**

Les immobilisations données en location dans le cadre d'opérations de location simple sont présentées à l'actif de l'État de situation financière en immeubles de placement. Les revenus locatifs sont enregistrés de manière linéaire sur la durée ferme du bail.

Dans le cas d'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC), le revenu locatif est reconnu dès la livraison de chaque coque aux locataires.

Loyers et droits d'entrée

Les revenus locatifs se composent des loyers et produits assimilables (ex. : indemnités d'occupation, droits d'entrée, recettes des parkings) facturés pour les Centres Commerciaux et les immeubles de Bureaux au cours de la période.

Conformément à la norme IAS 17 et à SIC 15, les franchises de loyers, les paliers et les droits d'entrée sont étalés sur la durée ferme du bail.

Les honoraires de gestion immobilière facturés aux locataires sont comptabilisés en revenus locatifs.

Pour le pôle Congrès & Expositions, est comptabilisé en revenus locatifs le chiffre d'affaires généré par la location des espaces et par la fourniture de prestations associées obligatoires.

Les charges refacturées aux locataires ne sont pas intégrées dans les revenus locatifs, mais sont présentées en moins des charges locatives.

Détail des revenus locatifs par activité

(en millions d'euros, hors taxe)

	2016	2015
CENTRES COMMERCIAUX	1 404,6	1 299,5
France	651,2	606,4
Europe centrale	159,6	153,6
Espagne	163,3	164,0
Pays nordiques	158,4	126,4
Autriche	102,1	99,7
Allemagne	96,6	73,2
Pays-Bas	73,3	76,2
BUREAUX	162,6	179,4
France	140,9	156,7
Autres pays	21,7	22,7
CONGRÈS & EXPOSITIONS	203,2	206,1
TOTAL	1 770,3	1 685,0

Revenus minimaux garantis dans le cadre des contrats de location simple

Au 31 décembre 2016, les loyers futurs minimaux à recevoir jusqu'à la prochaine date de résiliation possible au titre des contrats de location simple se répartissent comme suit :

Loyers futurs minimaux par année
(en millions d'euros)

Année	Centres Commerciaux	Bureaux	Total
2017	1 185,1	163,6	1 348,7
2018	943,3	153,2	1 096,5
2019	697,9	114,1	812,0
2020	448,7	86,8	535,5
2021	306,3	80,1	386,4
2022	218,4	81,6	300,0
2023	159,1	62,1	221,2
2024	128,9	58,1	187,1
2025	89,6	65,8	155,4
2026	67,6	20,5	88,1
2027	56,4	15,6	72,1
Au-delà	30,6	14,9	45,5
TOTAL	4 331,9	916,6	5 248,5

4.3.2. Charges nettes d'exploitation

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges du foncier, des charges locatives non récupérées et des charges sur immeubles.

Charges du foncier

Baux à construction

Sur la base de l'analyse des contrats existants, et des normes IAS 17 et IAS 40, un bail à construction peut être qualifié soit de contrat de location simple, soit de contrat de location financement, la position retenue étant déterminée contrat par contrat en fonction des risques et avantages transférés au Groupe.

Pour les contrats de location simple, les redevances payées apparaissent en charges au compte de résultat. Les redevances payées à l'origine du contrat sont classées en charges constatées d'avance et étalées sur la durée du contrat.

Pour les contrats de location financière, les flux futurs sont actualisés. Un actif est reconnu en contrepartie d'une dette financière de même montant.

Les immeubles construits sur des terrains pris à bail sont comptabilisés selon les principes comptables décrits en note 5.

Les charges du foncier correspondent aux redevances variables versées (ou amortissement des versements initiaux) lorsque le terrain fait l'objet d'un bail à construction ou d'une concession. Cela s'applique principalement aux gestionnaires du site de Congrès & Expositions français du Bourget (région parisienne) et à quelques centres commerciaux, notamment en France et en Autriche.

Charges locatives non récupérées

Ces charges figurent nettes des refacturations aux locataires et correspondent essentiellement aux charges sur locaux vacants.

Charges sur immeubles

Elles se composent des charges locatives qui incombent au propriétaire, des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses ainsi que des frais liés à la gestion immobilière et les charges afférentes aux gestions des sites du pôle Congrès & Expositions.

4.3.3. Résultat 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.

Les autres dépenses comprennent les charges liées à l'activité de prestations de services, leurs frais généraux ainsi que les dotations aux amortissements de leurs immobilisations.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016	2015
RÉSULTAT DES AUTRES ACTIVITÉS	86,2	73,7
Congrès & Expositions	50,4	40,3
Autres prestations	35,8	33,4

4.3.4. Frais de fonctionnement

Ils se composent, pour le Groupe, des frais de personnel, 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.

L'augmentation des coûts en 2016 est essentiellement due à :

- ◆ un plus faible montant de frais capitalisés compte tenu des livraisons de projets en 2015 ;
- ◆ des frais de personnel plus élevés, comprenant des éléments exceptionnels ; et
- ◆ des coûts informatiques additionnels pour moderniser le système d'information du Groupe.

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 2016

(en millions d'euros)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, coûts d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Résultat opérationnel net	Résultat de cession des sociétés mises en équivalence	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Total
CENTRES COMMERCIAUX									
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
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 272,6	-	-	29,6	1 729,7	3 031,9	-	5,1	3 037,0
BUREAUX									
France	135,7	-	-	61,4	219,8	416,9	-	-	416,9
Autres	17,6	-	-	5,2	15,0	37,8	-	-	37,8
TOTAL BUREAUX	153,3	-	-	66,6	234,8	454,7	-	-	454,7
C. & E. (1)									
France	102,6	-	50,4	-	43,7	196,7	-	(0,1)	196,6
TOTAL C. & E.	102,6	-	50,4	-	43,7	196,7	-	(0,1)	196,6
NON AFFECTABLE									
TOTAL NON AFFECTABLE	-	(126,2)	35,8	-	(2,4)	(92,8)	-	-	(92,8)
TOTAL 2016	1 528,5	(126,2)	86,2	96,2	2 005,8	3 590,5	-	5,0	3 595,5

(1) Activité Congrès & Expositions.

Pour 2015

(en millions d'euros)	Loyers nets	Frais de fonctionnement, coûts d'acquisition et coûts liés	Résultat des autres activités	Résultat des cessions d'actifs et de parts de sociétés	Solde net des ajustements de valeurs	Résultat opérationnel net	Résultat de cession des sociétés mises en équivalence	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances	Total
CENTRES COMMERCIAUX									
France	549,1	-	-	6,9	307,7	863,7	-	6,1	869,8
Europe centrale	148,2	-	-	-	266,9	415,1	23,7	138,3	577,1
Espagne	147,5	-	-	(3,0)	385,5	530,0	-	(1,0)	529,0
Pays nordiques	106,1	-	-	2,2	354,0	462,3	-	-	462,3
Autriche	92,1	-	-	-	138,7	230,8	-	-	230,8
Allemagne	67,1	-	-	3,1	38,4	108,6	-	115,6	224,2
Pays-Bas	67,0	-	-	0,5	7,4	74,9	-	-	74,9
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	1 177,0	-	-	9,6	1 498,7	2 685,3	23,7	259,1	2 968,0
BUREAUX									
France	151,4	-	-	4,4	221,7	377,5	-	-	377,5
Autres	19,0	-	-	-	16,8	35,8	-	-	35,8
TOTAL BUREAUX	170,4	-	-	4,4	238,5	413,3	-	-	413,3
C. & E. (1)									
France	105,4	-	40,3	1,1	84,0	230,8	45,9	6,3	283,0
TOTAL C. & E.	105,4	-	40,3	1,1	84,0	230,8	45,9	6,3	283,0
NON AFFECTABLE									
TOTAL NON AFFECTABLE	-	(112,2)	33,4	-	(2,4)	(81,2)	-	-	(81,2)
TOTAL 2015	1 452,8	(112,2)	73,7	15,1	1 818,8	3 248,2	69,6	265,4	3 583,2

(1) Activité Congrès & Expositions.

4.4.2. Éléments de l'État de situation financière par activité

Pour 2016

(en millions d'euros)	Immeubles de placement	Écart d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX								
France	13 960,4	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
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	30 265,9	492,8	1 704,5	137,6	-	484,7	33 085,6	3 211,8
BUREAUX								
France	3 162,8	-	-	150,5 ⁽²⁾	-	139,5	3 452,8	142,1
Autres	280,4	-	-	-	-	6,9	287,3	0,5
TOTAL BUREAUX	3 443,3	-	-	150,5	-	146,4	3 740,1	142,7
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 671,7	36,9	3,6	254,4 ⁽³⁾	-	124,4	3 091,0	222,5
TOTAL C. & E.	2 671,7	36,9	3,6	254,4⁽³⁾	-	124,4	3 091,0	222,5
NON AFFECTABLE								
TOTAL NON AFFECTABLE	-	10,3	-	337,7⁽⁴⁾	-	480,4⁽⁵⁾	828,4	16 148,3
TOTAL 31/12/2016	36 380,9	539,9	1 708,2	880,3	-	1 235,8	40 745,0	19 725,3

(1) Activité Congrès & 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 2015

(en millions d'euros)	Immeubles de placement	Écart d'acquisition	Titres et investissements dans les sociétés mises en équivalence	Autres actifs non courants	Immeubles ou titres détenus en vue de la vente	Autres actifs courants	Total Actif	Total Passif hors capitaux propres
CENTRES COMMERCIAUX								
France	12 904,7	3,1	170,8	2,5	3,6	295,7	13 380,3	683,6
Europe centrale	3 072,1	112,0	680,5	11,9	-	20,6	3 897,2	471,6
Espagne	3 017,4	-	16,6	25,1	-	15,8	3 074,9	315,4
Pays nordiques	3 238,3	49,9	-	-	-	35,8	3 324,0	549,0
Autriche	2 029,8	72,9	-	-	-	39,7	2 142,4	363,3
Allemagne	1 895,5	256,7	663,9	22,8	-	68,6	2 907,6	181,2
Pays-Bas	1 432,2	-	-	0,3	-	33,8	1 466,3	32,9
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	27 590,1	494,5	1 531,9	62,7	3,6	510,1	30 192,8	2 597,1
BUREAUX								
France	3 358,7	-	-	151,7 ⁽²⁾	248,5	131,1	3 890,0	149,3
Autres	306,3	-	0,4	-	16,7	3,1	326,5	6,8
TOTAL BUREAUX	3 665,0	-	0,4	151,7	265,2	134,2	4 216,5	156,1
C. & E.⁽¹⁾								
France	2 454,9	38,0	3,7	263,3 ⁽³⁾	-	106,1	2 866,0	208,9
TOTAL C. & E.	2 454,9	38,0	3,7	263,3⁽³⁾	-	106,1	2 866,0	208,9
NON AFFECTABLE								
TOTAL NON AFFECTABLE	-	10,3	-	367,8⁽⁴⁾	-	456,5⁽⁵⁾	834,5	15 909,0
TOTAL 31/12/2015	33 710,0	542,8	1 536,0	845,4	268,8	1 206,9	38 109,8	18 871,2

(1) Activité Congrès & Expositions.

(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

(en millions d'euros)	2016			2015		
	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements	Investissements sur immeubles de placement à la juste valeur	Investissements sur immeubles de placement au coût ⁽²⁾	Total investissements
CENTRES COMMERCIAUX						
France	408,8	130,4	539,2	466,4	66,2	532,6
Europe centrale	39,5	120,2	159,7	33,8	49,6	83,4
Espagne	82,0	19,0	101,0	49,8	8,1	58,0
Pays nordiques	98,9	-	98,9	225,0	-	225,0
Autriche	72,0	-	72,0	33,8	-	33,8
Allemagne	22,7	25,1	47,9	76,4	8,4	84,8
Pays-Bas	31,4	22,3	53,7	83,9	-	83,9
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	755,4	317,0	1 072,4	969,2	132,3	1 101,5
BUREAUX						
France	47,9	59,0	106,9	64,0	84,1	148,1
Autres	5,3	9,4	14,7	10,8	-	10,8
TOTAL BUREAUX	53,2	68,4	121,6	74,8	84,1	158,9
C. & E.⁽¹⁾						
France	153,7	5,1	158,8	69,9	1,8	71,7
TOTAL C. & E.	153,7	5,1	158,8	69,9	1,8	71,7
TOTAL	962,3	390,5	1 352,7	1 113,9	218,2	1 332,1

(1) Activité Congrès & 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 & IFRS 13)

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 40, les immeubles de placement sont valorisés à leur valeur de marché.

Selon IFRS 13, la juste valeur est définie comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation (valeur de sortie).

Les améliorations ou modifications futures prévues sur l'actif (ex. : rénovation/extension) doivent être prises en compte dans l'expertise afin de refléter son utilisation optimale.

Unibail-Rodamco respecte les règles d'évaluation à la juste valeur édictées par la norme IFRS 13 ainsi que l'exposé de principes⁽¹⁾ sur IFRS 13 établi par l'EPRA, l'organisme représentatif des sociétés immobilières cotées en Europe.

Les coûts d'acquisition liés à l'acquisition d'un actif sont capitalisés dans la valeur de l'immeuble de placement.

Les dépenses capitalisées incluent le coût des travaux, les indemnités d'éviction, les frais financiers capitalisés, les frais de commercialisation et d'autres coûts internes dans le cadre de développement de projets.

Les Immeubles de Placement en cours de Construction (IPUC) rentrent dans le champ d'application d'IAS 40 et peuvent être évalués à la juste valeur. Conformément à la méthode de valorisation des immeubles de placement du Groupe, ils sont valorisés à leur valeur de marché par un expert externe.

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.

(1) Document de position EPRA sur IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur et exemples d'informations février 2013.

Si la date de livraison de l'actif est inférieure à une année, le projet est systématiquement évalué à sa juste valeur.

Pour les immeubles évalués à la juste valeur, la valeur de marché retenue est celle déterminée à partir des conclusions des experts indépendants qui valorisent le patrimoine du Groupe au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La valeur brute est diminuée d'une décote afin de tenir compte des frais de cession et des droits d'enregistrement ⁽¹⁾. Le taux de la décote varie selon le pays et le statut fiscal de l'actif.

Pour les portefeuilles de Centres Commerciaux et de Bureaux, la juste valeur est estimée par les experts sur la base des valeurs issues de deux méthodologies : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les résultats obtenus sont ensuite recoupés avec le taux de rendement initial, les justes valeurs au m² et les valeurs de marché constatées sur des transactions.

Les experts ont eu accès à toutes les informations nécessaires à la valorisation des actifs, notamment la liste des baux incluant des données sur la vacance, les dates de prochaine option de sortie, la date d'échéance et les aménagements de loyers, les indicateurs de performance (chiffres d'affaires des locataires et visitorats par exemple), et les prévisions de cash-flow établies par le Groupe à travers les business plans pluriannuels détaillés par actif. Sur ces bases, les experts établissent de manière indépendante leurs estimations de cash-flows actuels et futurs et appliquent des facteurs de risque soit sur les cash-flows (par exemple sur les niveaux de loyers futurs, les taux de croissance, les investissements nécessaires, les périodes de vacance, les aménagements de loyers), soit sur les taux de rendement ou d'actualisation.

Les sites du Pôle Congrès & Expositions sont qualifiés d'immeubles de placement.

Pour les sites de Congrès & Expositions, la méthodologie de valorisation retenue est essentiellement fondée sur l'actualisation des revenus nets futurs projetés sur la durée de la concession, ou sur la durée du bail emphytéotique (notamment celui de la Porte de Versailles) ou du bail à construction ou, à défaut, sur 10 ans, avec estimation de la valeur terminale déterminée, selon les cas, par la valeur résiduelle contractuelle pour les concessions ou par la capitalisation des flux de la dernière année. Les valorisations des experts ont pris en compte le résultat net, qui comprend les loyers nets et la marge nette réalisée sur la vente des prestations attachées, ainsi que les revenus nets des parkings. Les travaux d'entretien, de gros entretien, de modernisation, d'aménagement et d'extension, ainsi que les redevances de concession sont pris en compte dans les flux de trésorerie prévisionnels.

Le compte de résultat enregistre sur l'exercice (N) la variation de valeur de chaque immeuble, déterminée de la façon suivante : valeur de marché N – [valeur de marché N-1 + montant des travaux et dépenses capitalisées de l'exercice N].

Le résultat de cession d'un immeuble de placement est calculé par rapport à la dernière juste valeur enregistrée dans l'État de situation financière de clôture de l'exercice précédent.

Les immeubles en construction évalués au coût font l'objet de tests de dépréciation déterminés par rapport à la juste valeur estimée du projet. La juste valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque la valeur vénale est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les immeubles détenus en vue de la vente sont présentés sur une ligne distincte dans l'État de situation financière.

5.1.2. Immeubles de placement évalués à la juste valeur

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Centres Commerciaux	29 580,8	27 062,8
France	13 724,1	12 629,1
Europe centrale	3 576,5	2 937,4
Espagne	3 359,3	2 942,3
Pays nordiques	3 337,3	3 238,3
Autriche	2 278,5	2 029,8
Allemagne	2 032,0	1 853,6
Pays-Bas	1 273,1	1 432,2
Bureaux	3 182,8	3 487,4
France	2 902,4	3 181,1
Autres pays	280,4	306,3
Congrès & Expositions	2 663,4	2 451,7
TOTAL	35 426,9	33 001,8

(1) Les droits de mutation sont évalués sur la base de la cession directe de l'immeuble, même si ces frais peuvent, dans certains cas, être réduits en cédant la société propriétaire de l'actif.

(en millions d'euros)	Centres Commerciaux	Bureaux	Congrès & Expositions	Total immeubles de placement	Immeubles détenus en vue de la vente	Total
31/12/2014	23 959,2	3 498,3	2 324,1	29 781,5	475,7	30 257,2
Acquisitions	135,1	2,5	0,1	137,7	-	137,7
Entrées dans le périmètre de consolidation	620,8	-	-	620,8	-	620,8
Dépenses capitalisées	833,2	72,3	69,8	975,3	0,9	976,2
Cessions et sorties de périmètre	(17,0)	(20,4)	(0,3)	(37,7)	(472,1)	(509,8)
Reclassements et transferts de catégories	17,0	(294,7)	(17,1)	(294,7)	264,9	(29,9)
Actualisation	1,9	-	-	1,9	-	1,9
Variations de juste valeur	1 493,2	228,0	75,1	1 796,4	1,0	1 797,4
Variations de change	19,2	1,3	-	20,5	(1,5)	19,0
31/12/2015	27 062,8	3 487,4	2 451,7	33 001,8	268,8	33 270,6
Acquisitions ⁽¹⁾	135,2	2,3	-	137,5	-	137,5
Entrées dans le périmètre de consolidation	9,2	-	-	9,2	-	9,2
Dépenses capitalisées ⁽²⁾	611,1	50,7	153,7	815,4	0,1	815,6
Cessions et sorties de périmètre ⁽³⁾	(64,3)	(526,7)	0,0	(591,0)	(268,9)	(860,0)
Reclassements et transferts de catégories ⁽⁴⁾	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)
31/12/2016	29 580,8	3 182,8	2 663,4	35 426,9 ⁽⁴⁾	-	35 426,9

(1) Les acquisitions concernent principalement le Forum des Halles, Rosny 2 et La Part Dieu.

(2) 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.

(3) Correspond principalement aux cessions d'immeubles de bureaux en France : 2-8 Ancelle, l'immeuble de bureaux So Ouest, Nouvel Air et 70-80 Wilson (cf. Note 1).

(4) Concerne essentiellement les reclassements d'IPUC évalués au coût : les extensions et rénovations de Parly 2, Carré Sénart et Centrum Chodov, ainsi que le projet Wroclavia, tous évalués à la juste valeur au 31 décembre 2016, partiellement compensés par le reclassement en IPUC évalué au coût d'une partie de Leidsenhage, extension/rénovation dans le cadre du projet Mall of The Netherlands.

Acquisitions d'actifs et entrées de périmètre

Les acquisitions correspondent essentiellement à :

- ◆ des lots de commerces à Rosny 2 (région parisienne), La Part Dieu (Lyon) et Les Quatre Temps (La Défense) ;
- ◆ des lots additionnels acquis notamment en France au Forum des Halles (Paris) et à Vélizy 2 (région parisienne).

Hypothèses de valorisation et sensibilités

Compte tenu du peu de données publiques disponibles, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et du fait que les experts immobiliers utilisent pour leurs évaluations les états locatifs confidentiels du Groupe, Unibail-Rodamco a considéré la classification en Niveau 3 de ses actifs comme la mieux adaptée. De plus, des données non observables publiquement comme les hypothèses de taux de croissance de loyers ou les taux de capitalisation sont utilisées par les experts pour déterminer les justes valeurs des actifs d'Unibail-Rodamco.

Au 31 décembre 2016, 97 % de la valeur du patrimoine du Groupe ont 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 -51,3 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 – 31/12/2016	Taux de rendement	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)	
France	Max	7,5 %	853	13,0 %	9,5 %	10,4 %
	Min	3,5 %	110	5,3 %	3,7 %	1,3 %
	Moy. pondérée	4,1 %	491	5,8 %	4,2 %	4,1 %
Europe centrale	Max	6,6 %	554	7,9 %	7,5 %	2,8 %
	Min	4,7 %	188	6,5 %	4,7 %	2,2 %
	Moy. pondérée	4,9 %	389	6,8 %	5,1 %	2,6 %
Pays nordiques	Max	12,1 %	513	9,5 %	8,3 %	4,3 %
	Min	3,9 %	100	6,5 %	4,1 %	1,1 %
	Moy. pondérée	4,4 %	356	7,0 %	4,4 %	3,5 %
Espagne	Max	7,8 %	785	11,0 %	7,8 %	4,1 %
	Min	4,0 %	95	7,2 %	4,2 %	1,6 %
	Moy. pondérée	4,8 %	288	7,8 %	4,8 %	3,3 %
Allemagne	Max	7,2 %	453	8,0 %	6,6 %	4,7 %
	Min	4,0 %	244	6,2 %	4,0 %	2,3 %
	Moy. pondérée	4,5 %	303	6,5 %	4,6 %	3,4 %
Autriche	Max	4,4 %	382	6,2 %	4,1 %	3,0 %
	Min	4,1 %	359	6,2 %	4,1 %	2,6 %
	Moy. pondérée	4,3 %	370	6,2 %	4,1 %	2,8 %
Pays-Bas	Max	9,3 %	404	8,8 %	8,9 %	5,5 %
	Min	4,5 %	113	5,8 %	4,2 %	n.s.
	Moy. pondérée	5,0 %	247	6,2 %	4,9 %	3,4 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs.

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

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

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

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 4,4 % au 31 décembre 2016 (4,6 % au 31 décembre 2015).

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement ferait diminuer de - 1 630 millions d'euros (ou - 5,4 %) 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 – 31/12/2016		Taux de rendement des surfaces louées	Loyer en € par m ² (1)	Taux d'actualisation (2)	Taux de capitalisation (3)	TCAM des loyers nets (4)
France	Max	11,2 %	536	9,5 %	8,2 %	15,3 %
	Min	3,9 %	105	5,0 %	3,8 %	- 4,1 %
	Moy. pondérée	5,7 %	439	5,8 %	4,8 %	3,6 %
Pays nordiques	Max	10,7 %	218	9,4 %	7,8 %	3,0 %
	Min	6,2 %	104	7,1 %	5,2 %	2,3 %
	Moy. pondérée	7,5 %	183	7,8 %	6,4 %	2,6 %
Pays-Bas	Max	18,3 %	48	13,8 %	9,8 %	11,2 %
	Min	n.s.	n.s.	6,3 %	4,6 %	n.s.
	Moy. pondérée	17,3 %	40	9,7 %	7,0 %	11,0 %
Allemagne	Max	7,9 %	152	8,4 %	7,5 %	12,2 %
	Min	4,8 %	48	6,5 %	4,5 %	1,7 %
	Moy. pondérée	5,5 %	114	6,8 %	4,9 %	2,8 %
Autriche	Max	6,8 %	130	7,6 %	7,0 %	5,0 %
	Min	6,6 %	118	7,5 %	6,5 %	2,0 %
	Moy. pondérée	6,7 %	124	7,6 %	6,8 %	3,7 %

Les taux de rendement, d'actualisation et de capitalisation sont des moyennes pondérées par les justes valeurs des actifs. La région Europe centrale ne contient qu'un actif (hormis la valeur des parts dans les bureaux de Zlote Tarasy, Lumen et Skylight) et n'est donc pas présentée. Les immeubles vacants, 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 m². Le calcul prend en compte la surface dédiée aux restaurants d'entreprise.

(2) Taux utilisé pour actualiser les flux futurs de trésorerie.

(3) Taux utilisé pour capitaliser les revenus en année de sortie pour calculer la valeur de sortie de l'actif.

(4) Taux de Croissance Annuelle Moyen des loyers nets, déterminé par l'expert (sur 3 à 10 ans en fonction du modèle DCF utilisé).

Pour les surfaces louées et sur la base d'une valeur d'actif hors droits de mutation et frais estimés, le taux de rendement moyen des actifs de Bureaux au 31 décembre 2016 s'est contracté de -15 points de base à 5,8 %.

Une augmentation de 25 points de base des taux de rendement bureaux ferait diminuer de -168 millions d'euros (ou -4,9 %) la valeur totale du patrimoine de bureaux (loués et vacants, hors actifs en développement ou comptabilisés par mise en équivalence), droits de mutation et frais inclus.

Congrès & Expositions

Les valorisations d'experts font ressortir pour Viparis un taux de rendement moyen au 31 décembre 2016 de 5,4 % (résultat opérationnel récurrent avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, divisé par la valeur des actifs, hors droits de mutation et frais estimés) en baisse de - 96 points de base par rapport au 31 décembre 2015.

Une augmentation de + 25 points de base du taux de rendement et du coût moyen pondéré du capital, déterminés au 31 décembre 2016, résulterait en un ajustement à la baisse de - 120,4 millions d'euros (- 5,1 %).

5.1.3. Immeubles de placement en cours de construction évalués au coût

(en millions d'euros)

	31/12/2016	31/12/2015
Centres Commerciaux	685,2	527,3
France	236,3	275,6
Europe centrale	31,3	134,7
Espagne	124,9	75,1
Pays nordiques	-	-
Autriche	-	-
Allemagne	67,1	41,9
Pays-Bas	225,6	-
Bureaux	260,5	177,7
France	260,5	177,7
Autres pays	-	-
Congrès & Expositions	8,3	3,2
TOTAL	954,0	708,2

Au 31 décembre 2016, les IPUC valorisés au coût sont notamment composés :

- ◆ de projets de développement de bureaux tels que Trinity et Phare-Sisters à La Défense ;
- ◆ de projets d'extension et de rénovation comme Mall of The Netherlands (Leidsenhage).

Ces actifs maintenus au coût ont fait l'objet de tests de dépréciation au 31 décembre 2016. Des dotations ont été comptabilisées pour un montant total de 4,7 millions d'euros.

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Dépréciation	Total immeubles de placement évalués au coût
31/12/2014	530,1	(58,1)	472,1
Acquisitions	72,4	-	72,4
Dépenses capitalisées	145,9	-	145,9
Cessions et sorties de périmètre	(0,5)	-	(0,5)
Reclassements et transferts de catégories	30,5	-	30,5
Actualisation	(2,0)	-	(2,0)
Dépréciations/reprises	-	(8,7)	(8,7)
Variations de change	(1,4)	-	(1,4)
31/12/2015	775,0	(66,8)	708,2
Acquisitions ⁽¹⁾	41,3	-	41,3
Entrées dans le périmètre de consolidation ⁽²⁾	32,0	-	32,0
Dépenses capitalisées ⁽³⁾	349,2	-	349,2
Cessions et sorties de périmètre	(0,1)	-	(0,1)
Reclassements et transferts de catégories ⁽⁴⁾	(170,9)	-	(170,9)
Actualisation	0,6	-	0,6
Dépréciations/reprises	-	(4,7)	(4,7)
Variations de change	(1,6)	-	(1,6)
31/12/2016	1 025,4	(71,5)	954,0

(1) Concernent principalement des acquisitions en Espagne, aux Pays-Bas ainsi qu'un immeuble de bureaux en région parisienne.

(2) Comprend l'entrée d'un actif anciennement comptabilisé par mise en équivalence et désormais consolidé par intégration globale.

(3) Les dépenses capitalisées correspondent principalement aux investissements dans les projets d'extension et de rénovation Carré Sénart et Centrum Chodov avant leur transfert en IPUC à la juste valeur, ainsi qu'aux nouveaux projets de développement Trinity, Uberseequartier et Wroclavia.

(4) Concerne essentiellement les reclassements en immeubles de placement évalués à la juste valeur : les extensions et rénovations de Parly 2, Carré Sénart et Centrum Chodov, ainsi que le projet Wroclavia, partiellement compensés par le reclassement d'IPUC évalué au coût d'une partie de Leidsenhage, extension/rénovation dans le cadre du projet Mall of The Netherlands.

5.2. Actifs corporels

5.2.1. Principes comptables

En application de la méthode préférentielle proposée par l'IAS 16, les immeubles d'exploitation sont valorisés au coût historique diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeurs. Les amortissements sont déterminés par la méthode des composants, en séparant chaque élément significatif d'une immobilisation en fonction de sa durée d'utilisation. Les quatre composants d'un immeuble sont le gros œuvre, la façade, les

équipements techniques et les aménagements finitions, amortis respectivement sur 60, 30, 20 et 15 ans pour les immeubles de Bureaux et 35, 25, 20 et 15 ans pour les Centres Commerciaux.

L'immeuble de bureaux occupé par le Groupe, situé 7, Place Adenauer, Paris 16^e, est classé en « Actifs corporels ».

Si la valeur d'expertise d'un immeuble est inférieure à sa valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

5.2.2. Tableau de variation des actifs corporels

Valeur nette (en millions d'euros)	Immeubles d'exploitation ⁽¹⁾	Installations techniques, matériel et mobilier	Total
31/12/2014	153,5	62,2	215,7
Acquisitions et dépenses capitalisées	-	15,6	15,6
Amortissements	(2,2)	(15,5)	(17,7)
Dépréciations/reprises	-	3,7	3,7
Autres mouvements	-	(1,0)	(1,0)
31/12/2015	151,3	65,0	216,3
Acquisitions et dépenses capitalisées	0,9	23,6 ⁽²⁾	24,5
Amortissements	(2,2)	(14,8)	(17,0)
Dépréciations/reprises ⁽³⁾	-	(3,8)	(3,8)
Autres mouvements	-	(0,2)	(0,2)
31/12/2016	150,1	69,7	219,8

(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) Dépréciation des actifs Viparis conformément aux valeurs d'expertise.

5.3. Actifs incorporels

5.3.1. Principes comptables

Immobilisations incorporelles (IAS 38)/ Dépréciation d'actifs (IAS 36)

Les actifs non corporels qui sont identifiables, séparables et qui peuvent être vendus, transférés, concédés par licence, loués ou échangés, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'un contrat avec un actif ou un passif lié, ou qui résultent de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient cessibles, séparables ou non, sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Après leur comptabilisation initiale, les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur éventuels.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité finie font l'objet d'un amortissement linéaire pratiqué sur ladite durée. Les durées d'utilité sont examinées chaque année et un test de dépréciation est réalisé dès qu'il y a un indice de perte de valeur.

Les immobilisations incorporelles qui ont une durée d'utilité indéterminée ne sont pas amorties. Le caractère indéterminé de la durée est revu chaque année. Ces immobilisations font l'objet de tests de dépréciation annuellement, ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur, en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La valeur recouvrable est appréciée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs estimés attendus de l'utilisation continue de l'actif et de sa valeur de sortie à la fin de son utilisation prévue. Les tests de dépréciation sont réalisés en regroupant les immobilisations par unités génératrices de trésorerie. En cas de perte de valeur, une dépréciation est enregistrée en résultat.

Les actifs incorporels classés en « Droits et salons » correspondent principalement aux entités Viparis et sont évalués par des experts indépendants. Si la valeur d'expertise de l'actif incorporel est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

5.3.2. Tableau de variation des immobilisations incorporelles

Valeur nette (en millions d'euros)	Droits et salons	Autres actifs incorporels	Total
31/12/2014	233,3	4,2	237,5
Acquisitions	-	6,4	6,4
Amortissements	(2,3)	(2,3)	(4,6)
Dépréciations/reprises	2,8	-	2,8
31/12/2015	233,8	8,3	242,1
Acquisitions	-	4,4	4,4
Amortissements	(2,4)	(1,9)	(4,2)
Dépréciations/reprises ⁽¹⁾	(12,8)	-	(12,8)
31/12/2016	218,5	10,9	229,4

(1) 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 rendement et du coût moyen pondéré du capital des actifs incorporels de Viparis déterminés en fin d'année aurait un impact négatif de - 25 millions d'euros (- 6,4 %) sur la valeur des actifs.

5.4. Écarts d'acquisition

5.4.1. Principes comptables

Un écart d'acquisition ne résulte que d'un regroupement d'entreprises et est initialement évalué comme le coût résiduel du regroupement d'entreprises après comptabilisation des actifs identifiables, des passifs repris et des passifs éventuels. Les écarts d'acquisition sont maintenus dans l'État de situation financière à leur coût et font l'objet d'une revue régulière par le Groupe et de tests de dépréciation au minimum une fois par an ou dès l'apparition d'indices de perte de valeur. À la date d'acquisition, chaque écart est affecté à une ou plusieurs unités génératrices de trésorerie devant retirer des avantages de l'acquisition. La valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est calculée selon la méthode la plus appropriée, notamment la méthode des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash-Flows*) et appliquée globalement à l'échelle de l'unité génératrice de trésorerie, et non au niveau de chaque entité juridique.

Un écart d'acquisition peut résulter de l'acquisition d'un actif *via* une acquisition de sociétés pour lesquelles le Groupe reprend la base fiscale des actifs. Les règles IFRS imposent en effet la reconnaissance des impôts différés calculés au taux nominal au niveau de chaque actif alors que dans une transaction par actions, cette reconnaissance se base sur la valeur de marché de ces impôts. Dans ce cas, l'écart d'acquisition correspond au différentiel entre la valeur comptable théorique des impôts comptabilisés et l'impôt optimisé pris en compte dans le prix d'acquisition au moment de la transaction. C'est pourquoi dans ce cas le test de dépréciation consiste à comparer la valeur comptable de l'écart d'acquisition avec une estimation de l'optimisation fiscale qui pourrait être réalisée à la date de clôture.

5.4.2. Tableau de variation des écarts d'acquisition

(en millions d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Total
31/12/2014	2 185,3	(1 644,1)	541,2
Entrées dans le périmètre de consolidation	14,2	-	14,2
Sorties	(12,6)	-	(12,6)
31/12/2015	2 186,9	(1 644,1)	542,8
Sorties	(1,7) ⁽¹⁾	(1,2)	(2,9)
31/12/2016	2 185,2	(1 645,3) ⁽²⁾	539,9

(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 539,9 millions d'euros se décompose de la manière suivante :

- ◆ 287,2 millions d'euros correspondent à l'optimisation fiscale potentielle des actifs à leurs dates d'acquisition ;
- ◆ 252,7 millions d'euros sont principalement liés à l'écart d'acquisition d'Unibail-Rodamco Germany 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 1,2 million d'euros a été constatée au 31 décembre 2016.

Les écarts d'acquisition correspondent à une valeur d'activité de services immobiliers (*fee business*) et à la capacité à créer et à développer des projets. Le test de dépréciation des écarts d'acquisition est réalisé par un expert externe.

5.5. Solde net des ajustements de valeurs

Ce poste enregistre les variations de juste valeur constatées sur les immeubles de placement, ainsi que les dépréciations et reprises comptabilisées sur les actifs corporels et incorporels.

(en millions d'euros)	2016	2015
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	2 027,2	1 797,4
• Centres Commerciaux	1 734,4	1 494,2
• Bureaux	234,8	228,0
• Congrès & Expositions	58,0	75,1
Immeubles de placement évalués au coût	(4,7)	(8,7)
Actifs corporels et incorporels	(16,6)	6,5
Autres	-	23,7
TOTAL	2 005,8	1 818,8

5.6. Décaissements liés aux travaux et aux acquisitions/cessions d'actifs immobiliers (État des flux de trésorerie consolidés)

En 2016, les décaissements liés aux travaux et aux acquisitions d'actifs immobiliers s'élevaient à 1 343,7 millions d'euros. Ce montant comprend les acquisitions, les coûts d'acquisition capitalisés, les travaux ainsi que les dépenses capitalisées et est corrigé de la variation des dettes sur investissements de la période.

La hausse des dettes sur investissements ayant une maturité supérieure à un an s'explique principalement par les différés de paiements relatifs à des acquisitions dans le centre commercial du Forum des Halles (Paris).

En 2016, le total prix net vendeur relatif aux cessions d'actifs s'élevait à 908,8 millions d'euros pour les Bureaux et à 65,1 millions d'euros pour les Centres Commerciaux. Une de ces cessions a été réalisée avec un différé de paiement qui est comptabilisé dans les prêts et créances. Ce dernier a été déduit du montant de cessions d'immeubles de placement dans l'état des flux de trésorerie consolidés.

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 22 sociétés comptabilisées par mise en équivalence, parmi lesquelles 11 sont sous influence notable et 11 sont contrôlées conjointement. La liste de ces sociétés est donnée en note 14 « Liste des sociétés consolidées ».

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Titres mis en équivalence des sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	992,7	982,4
Prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions	715,5	553,6
TOTAL TITRES ET INVESTISSEMENTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1 708,2	1 536,0

La hausse des prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux s'explique par le financement du remboursement d'un prêt participatif lié au complexe Zlote Tarasy. Le paiement interviendra au début de l'année 2017, un montant équivalent a été comptabilisé en autres dettes d'exploitation (cf. note 12 « Engagement hors bilan », § 12.1).

6.3. Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et intérêts sur créances

Ce poste se ventile de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016			2015 ⁽²⁾		
	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	49,1	(62,4) ⁽¹⁾	(13,3)	59,0	180,2	239,1
Quote-part du résultat du groupe Comexposium	-	-	-	6,5	(2,3)	4,2
TOTAL QUOTE-PART DE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	49,1	(62,4)	(13,3)	65,4	177,9	243,3
Intérêt sur les prêts accordés aux sociétés propriétaires de centres commerciaux	18,3	-	18,3	20,6	-	20,6
Intérêts sur le prêt accordé au groupe Comexposium	-	-	-	1,5	-	1,5
TOTAL INTÉRÊTS SUR CRÉANCES DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	18,3	-	18,3	22,1	-	22,1

(1) Correspond essentiellement à la variation de juste valeur des immeubles de placements sous-jacents et à la reconnaissance d'un impôt différé passif en Pologne lié au changement de régime fiscal.

(2) Comprend :

- Arkady Pankrac (Prague) cédé le 30 juin 2015 ;
- Les sociétés détenant Ruhr Park comptabilisées par mise en équivalence jusqu'au 24 juillet 2015 ;
- Comexposium cédé le 31 juillet 2015.

6.4. Coentreprises

Conformément à IFRS 11, les coentreprises sont les sociétés dans lesquelles le Groupe dispose contractuellement d'un contrôle conjoint et d'un droit sur les actifs nets.

6.4.1. Description des principales coentreprises comptabilisées par mise en équivalence

CentrO

CentrO, un centre commercial leader situé à Oberhausen, est détenu conjointement par le Groupe et par Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB).

Ce partenariat est dirigé par un Conseil d'Administration composé de six membres, trois désignés par Unibail-Rodamco et trois par CPPIB.

Les activités pertinentes sont la location, l'équipement, la construction, la rénovation ainsi que la gestion courante, l'entretien et la maintenance de ces actifs.

Le processus de décision pour toutes ces activités pertinentes requiert l'approbation des deux partenaires.

Ainsi, ces sociétés, qui sont des coentreprises, sont comptabilisées par mise en équivalence.

6.4.2. Situation financière consolidée des coentreprises

Les principaux actifs en contrôle conjoint sont :

- ◆ CentrO à Oberhausen ;
- ◆ Paunsdorf à Leipzig ;
- ◆ Rosny 2 en région parisienne ;
- ◆ Palais des Sports à Paris.

Les principaux éléments de la situation financière consolidée et du compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous. Il s'agit d'éléments en part du Groupe incluant les retraitements de consolidation.

Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions

(en millions d'euros)	31/12/2016 ⁽¹⁾	31/12/2015
Immeubles de placement	1 239,8	1 215,9
Autres actifs non courants	25,8	26,6
Actifs courants	51,5	38,9
TOTAL ACTIF	1 317,1	1 281,4
Capitaux propres retraités	644,9	564,7
Impôts différés passif	122,7	121,3
Emprunts internes	118,1	170,9
Emprunts externes	392,9	397,8
Autres passifs non courants	3,0	2,7
Passifs courants	35,5	24,0
TOTAL PASSIF	1 317,1	1 281,4

(en millions d'euros)	2016 ⁽¹⁾	2015 ⁽²⁾
Loyers nets	52,5	58,4
Mise à juste valeur des immeubles de placement	20,9	102,2
Résultat net	55,5	119,9

(1) Unibail-Rodamco Benidorm SL était comptabilisée par mise en équivalence du 1^{er} janvier 2016 au 24 juin 2016.

(2) Le centre commercial Ruhr Park était comptabilisé par mise en équivalence du 1^{er} janvier 2015 au 24 juillet 2015.

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.

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

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Immeubles de placement	1 009,5	945,8
Autres actifs non courants	15,9	7,0
Actifs courants	292,5	76,7
TOTAL ACTIF	1 317,9	1 029,6
Capitaux propres retraités	257,4	326,4
Impôts différés passif	120,1	4,5
Emprunts internes	597,5	382,9
Emprunts externes	320,1	307,5
Autres passifs non courants	3,7	3,7
Passifs courants	19,1	4,5
TOTAL PASSIF	1 317,9	1 029,6

(en millions d'euros)	2016	2015 ⁽¹⁾
Loyers nets	50,2	53,9
Mise à juste valeur des immeubles de placement	54,6	70,0
Résultat net	(68,7) ⁽²⁾	119,2

(1) Comprend Arkady Pankrac (Prague) qui était comptabilisée par mise en équivalence jusqu'à sa date de cession, le 30 juin 2015.

(2) Ce montant inclut la reconnaissance d'un impôt différé passif en Pologne lié au changement de régime fiscal.

6.6. Transaction avec les parties liées (coentreprises et entreprises associées)

Les états financiers consolidés comprennent l'ensemble des sociétés figurant dans le périmètre de consolidation (cf. note 14 « Liste des sociétés consolidées »).

La société-mère est la société Unibail-Rodamco SE.

Il n'existe pas, à la connaissance du Groupe, de pactes d'actionnaires ni de personnes ou groupes de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur le Groupe.

Les principales transactions effectuées avec les parties liées sont celles faites avec les sociétés mises en équivalence.

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Comexposium⁽¹⁾		
Prêt accordé	N/A	-
Intérêts comptabilisés	N/A	1,5
Loyers et honoraires facturés ⁽²⁾	N/A	42,4
Sociétés propriétaires de centres commerciaux et de sites de congrès & expositions		
Prêts accordés ^{(3) (4)}	722,1	553,6
Intérêts comptabilisés ⁽³⁾	18,3	20,6
Compte courant au débit	1,3	1,0
Compte courant au crédit ⁽⁴⁾	(240,9)	(7,7)
Honoraires de gestion d'actifs et autres honoraires ⁽⁵⁾	16,0	35,5

(1) Le 31 juillet 2015, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans Comexposium à Charterhouse.

(2) Correspond principalement aux loyers et honoraires facturés par les entités de Viparis à Comexposium, ainsi qu'au loyer facturé par la SCI Wilson pour le siège de Comexposium, jusqu'au 31 juillet 2015.

(3) Correspond à 100 % du financement de l'investissement dans les centres commerciaux.

(4) La variation correspond principalement au prêt accordé par Unibail-Rodamco SE en vue du remboursement d'un prêt participatif lié au complexe Zlote Tarasy. Le paiement interviendra au début de l'année 2017. Un montant équivalent a été comptabilisé en autres dettes d'exploitation (cf. note 6 « Titres et investissements dans les sociétés comptabilisées par mise en équivalence » §6.2 et note 12 « Engagement hors bilan », §12.1).

(5) La diminution s'explique principalement par le changement de méthode de consolidation de Ruhr Park (Allemagne), passant de mise en équivalence à intégration globale en juillet 2015.

Toutes ces opérations sont consenties à des prix de marché.

Aucune transaction entre parties liées n'a eu d'impact significatif sur la situation financière ou les résultats du Groupe.

Note 7 - Financement et instruments financiers

7.1. Principes comptables

7.1.1. Instruments financiers (IAS 32/IAS 39/IFRS 7/IFRS 13)

Classification et évaluation des actifs et passifs financiers non dérivés

Prêts et créances

Les prêts et créances, acquis ou octroyés, non détenus à des fins de transaction ou non destinés à la vente, sont enregistrés dans l'État de situation financière parmi les « Prêts et créances ». Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif. Ils peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

Actifs financiers

Sont comptabilisés en actifs financiers les titres des sociétés non consolidées ainsi que les prêts obligataires. Ils sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti et peuvent faire l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation.

Actifs financiers disponibles à la vente

Ce sont les actifs financiers non dérivés détenus pour une période indéterminée et que le Groupe peut être amené à céder à tout moment. Ils sont réévalués à leur juste valeur à la date d'arrêté et comptabilisés en titres monétaires disponibles à la vente. Les intérêts courus ou acquis des titres à revenu fixe sont enregistrés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif tandis que les variations de juste valeur hors revenus sont présentées

en autres éléments du résultat global. En cas de cession ou de dépréciation durable de ces actifs financiers, le Groupe constate en résultat ces variations de juste valeur.

Passifs financiers non dérivés

Les passifs financiers non dérivés sont évalués après leur comptabilisation initiale au coût amorti sur la base du taux d'intérêt effectif.

S'agissant d'une dette financière avec un dérivé incorporé et conformément à l'option proposée par la norme IAS 39, le Groupe a opté pour la comptabilisation des ORNANes, nettes des frais et primes d'émission, dans leur intégralité à la juste valeur avec les variations de valeur ultérieures portées au compte de résultat. Elles apparaissent sur une ligne spécifique de l'État de situation financière pour leur juste valeur et de l'état du résultat global pour les variations de valeur ultérieures. La charge d'intérêts est comptabilisée selon le taux d'intérêt contractuel et figure dans l'état du résultat global dans le coût de l'endettement financier net.

Classification et évaluation des instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture

Le Groupe utilise des instruments dérivés pour couvrir son exposition aux risques de taux et de change.

Tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur dans l'État de situation financière parmi les actifs ou passifs financiers. À l'exception des instruments financiers dérivés qualifiés de couverture de flux de trésorerie

ou de couverture d'investissement net (voir ci-après), les variations de juste valeur des instruments financiers dérivés sont comptabilisées au compte de résultat de la période.

Unibail-Rodamco développe une stratégie de macrocouverture de sa dette et, à l'exception de certains dérivés sur devises, a décidé de ne pas mettre en œuvre la comptabilité de couverture proposée par la norme IAS 39. Tous ces instruments dérivés sont en conséquence comptabilisés à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées au compte de résultat.

Concernant les dérivés sur devises, ils ont pour objet de couvrir les investissements réalisés dans les pays hors zone euro. Les swaps de devises et les contrats à terme sont ainsi désignés en majorité comme des couvertures d'investissement net. La part de gain ou perte sur ces instruments déterminée comme étant de la couverture efficace est comptabilisée directement en capitaux propres (réserve de change). La part inefficace est comptabilisée directement en compte de résultat, en ajustement de valeur des instruments financiers dérivés.

Pour les contrats à terme qui couvrent économiquement des actifs et des passifs monétaires en devises étrangères et pour lesquels le Groupe n'applique pas la comptabilité de couverture, les variations de juste valeur sont constatées en compte de résultat.

Les variations de juste valeur ainsi que les différences de change afférentes aux actifs et passifs monétaires font partie du résultat financier, puisque ces instruments relèvent d'opérations de couverture.

7.1.2. Actualisation des différés de paiement

Les dettes et créances long terme sont actualisées lorsque l'impact est significatif.

- ◆ Les paiements différés sur acquisitions d'actifs, de sociétés, de terrains et baux à construction sont actualisés jusqu'à la date de paiement.
- ◆ Les provisions sur des passifs significatifs relevant de la norme IAS 37 sont actualisées sur la durée estimée des litiges qu'elles couvrent.
- ◆ Les dépôts de garantie reçus des locataires ne sont pas actualisés, étant donné l'impact non significatif de l'actualisation.

7.1.3. Coûts des emprunts liés aux opérations de construction (IAS 23)

Les coûts des emprunts directement attribuables à l'acquisition ou à la construction des actifs sont intégrés au coût des actifs respectifs. Tous les autres coûts des emprunts sont comptabilisés en charges de la période où ils sont encourus. Les coûts des emprunts incluent les intérêts et autres coûts encourus pour la levée de ces emprunts.

Les frais financiers capitalisés sont déterminés chaque trimestre, en appliquant le coût moyen pondéré des emprunts du Groupe au montant de l'encours moyen des travaux réalisés, sauf en cas de financement propre au projet. Dans ce cas, des coûts d'intérêts spécifiques au projet sont capitalisés.

La capitalisation des intérêts débute dès lors qu'un Immeuble de Placement en cours de Construction (IPUC) est reconnu en tant qu'actif et se termine une fois le projet transféré en immeuble de placement, soit à la date de livraison aux locataires ou plus tôt si le projet est techniquement achevé.

7.2. Résultat financier

7.2.1. Coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)

	2016	2015
Opérations sur titres	2,1	0,9
Autres intérêts financiers	3,4	7,7
Produits d'intérêts sur dérivés	83,3	77,6
SOUS-TOTAL PRODUITS FINANCIERS	88,8	86,3
Opérations sur titres	-	-
Rémunération des emprunts obligataires et EMTNs	(257,4)	(265,3)
Intérêts et frais sur emprunts	(47,5)	(64,4)
Intérêts sur avances des associés	(29,5)	(22,7)
Autres intérêts financiers	(1,8)	(2,5)
Charges d'intérêts sur dérivés	(22,3)	(61,1)
Charges financières avant immobilisation des frais financiers	(358,6)	(416,1)
Frais financiers immobilisés	14,9	30,3
SOUS-TOTAL CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(343,7)	(385,8)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(254,9)	(299,5)

Les produits et charges financiers du tableau des flux de trésorerie correspondent aux montants décaissés ou encaissés des intérêts financiers payés ou reçus sur la période. Ils n'incluent aucun montant non décaissé tel que les intérêts courus non échus et les amortissements de frais et primes d'émission.

7.2.2. Ajustement de valeur des instruments dérivés et dettes

(en millions d'euros)	2016	2015
Primes et frais de rachat des obligations et des ORNANES et remboursements d'emprunts	(74,3)	(214,3)
Mise à juste valeur des ORNANES	37,0	(75,9)
Impact du change	4,2	(64,8)
Restructuration des instruments de couvertures et mise à juste valeur des dérivés	(205,1)	(13,4)
Actualisation des dettes et autres éléments	(2,2)	6,3
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER NON RÉCURRENT	(240,4)	(362,1)

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 incluent une créance de cession d'actif qui bénéficie d'un différé de paiement.

7.3.2. Principales opérations de financement en 2016

Dans l'ensemble, les financements à moyen et long terme réalisés au cours de l'année 2016 s'élèvent à 3 686 millions d'euros et comprennent :

- ◆ la signature de 1 450 millions d'euros de prêts bancaires et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5,2 ans. Ce montant inclut le refinancement d'un prêt hypothécaire en Pologne et d'un prêt bancaire en France pour un total de 400 millions d'euros.

Une partie de ces lignes (325 millions d'euros) a été signée avec de nouvelles banques permettant au Groupe de diversifier davantage ses sources de financement.

En plus des 1 450 millions d'euros de dette bancaire levée, Unibail-Rodamco 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 montant total de 2 000 millions d'euros aux conditions suivantes :
 - ◆ émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 10 ans,
 - ◆ émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 20 ans,
 - ◆ émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 11 ans,
 - ◆ émission obligataire de 500 millions d'euros avec une maturité de 8 ans et 3 mois ;
- ◆ trois placements privés émis sous le programme EMTN d'Unibail-Rodamco pour un montant total équivalent de 236 millions d'euros :
 - ◆ un placement privé à taux fixe en SEK de 1 500 millions de couronnes suédoises pour une maturité de 5 ans swappé à taux variable et conservé en devise locale pour le refinancement d'un actif en Suède,

- ◆ 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 dollars hongkongais (correspondant à 61 millions d'euros) pour une maturité de 10 ans émis auprès d'un investisseur asiatique et swappé en euros.

Ces deux derniers placements ont été émis en dessous des niveaux secondaires du Groupe.

Au total, ces obligations ont été émises avec une durée moyenne d'environ 12 années ;

- ◆ le Groupe a également effectué deux offres de rachat :
 - ◆ en avril 2016, 282 millions d'euros comprenant huit souches obligataires (dont sept ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) venant à échéance entre 2017 et 2023,
 - ◆ en novembre 2016, 565 millions d'euros comprenant six souches obligataires (dont cinq ayant déjà fait l'objet d'une offre de rachat) avec des maturités comprises entre 2017 et 2023.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court-terme des BMTN et des Billets de Trésorerie.

Le Groupe a aussi mis en place au premier semestre 2016 un programme USCP (*US Commercial Paper*), lui permettant de lever 105 millions de dollars en moyenne sur la période de mise en œuvre de ce programme.

En 2016, le montant moyen de Billets de Trésorerie, USCP et BMTN s'élève à 1 252 millions d'euros (contre 1 192 millions d'euros en moyenne en 2015) avec une maturité résiduelle allant jusqu'à 17 mois. Les Billets de Trésorerie ont été émis en moyenne avec une marge de 8 points de base au-dessus de l'EONIA.

Au 31 décembre 2016, le montant total des lignes de crédit bancaire disponibles s'élève à 5 995 millions d'euros. Les excédents de trésorerie s'établissent à 400 millions d'euros.

7.3.3. Répartition de la dette financière et durée restant à courir

Durée restant à courir (en millions d'euros)	Courant			Total 31/12/2016	Total 31/12/2015
	Moins de 1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans		
OBLIGATIONS À OPTION DE REMBOURSEMENT EN NUMÉRAIRE ET/OU EN ACTIONS NOUVELLES ET/OU EXISTANTES (ORNANES)	0,0	557,9	491,5	1 049,4	1 087,8
Dette principale	-	507,8	500,0	1 007,8	1 009,2
Mise à juste valeur de la dette	-	50,1	(8,5)	41,6	78,6
Intérêts courus	0,0	-	-	0,0	0,0
EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET EMTN	743,0	3 218,4	6 381,5	10 342,9	9 602,2
Dette principale ⁽¹⁾	688,0	3 218,4	6 381,5	10 287,9 ⁽¹⁾	9 538,0
Intérêts courus	113,2	-	-	113,2	112,1
Frais et primes d'émission d'emprunts	(15,5)	-	-	(15,5)	(12,9)
Prime de remboursement des obligations	(42,7)	-	-	(42,7)	(35,0)
EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	104,2	597,2	690,0	1 391,3	1 546,3
Dette principale	110,8	597,2	690,0	1 398,0	1 535,5
Intérêts courus	5,2	-	-	5,2	4,5
Frais d'émission d'emprunts	(16,1)	-	-	(16,1)	(16,7)
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	4,1	-	-	4,1	22,5
Mise à juste valeur de la dette	0,2	-	-	0,2	0,5
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	1 158,4	1 104,9	231,7	2 495,1	2 822,0
Titres du marché interbancaire et de créances négociables	1 158,5	62,3	-	1 220,8	1 595,0
Intérêts courus sur titres du marché interbancaire et de créances négociables	(0,1)	-	-	(0,1)	-
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ⁽²⁾	-	1 042,6	231,7	1 274,3	1 227,0
EMPRUNTS LIÉS À DES CONTRATS DE LOCATION FINANCIÈRE	6,1	12,0	343,4	361,6	367,4
TOTAL	2 011,7	5 490,4	8 138,1	15 640,3	15 425,7

(1) Inclut l'impact de change sur la dette émise en monnaie étrangère pour un montant de +99,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 (+99,9 millions d'euros au 31 décembre 2015). Le montant de 10 188 millions d'euros présenté dans la note sur les ressources financières prend en compte les instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

(2) Considérés comme non courants lorsqu'ils financent leurs actifs liés.

Échéances de la dette en nominal courante

(en millions d'euros)	Courant			Total 31/12/2016
	Moins de 1 mois	1 à 3 mois	Plus de 3 mois	
Emprunts obligataires et EMTN	-	-	688,0	688,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,4	-	110,5	110,8
Autres dettes financières	225,0	696,5	237,0	1 158,5
Emprunts liés à des contrats de location financière	-	-	6,1	6,1
TOTAL	225,4	696,5	1 041,6	1 963,4

7.3.4. Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)

Le détail des ORNANES au 31 décembre 2016 est présenté dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Dettes à la juste valeur	Juste valeur comptabilisée au compte de résultat
ORNANES émises en 2012	9,4	0,5
ORNANES émises en 2014	548,4	15,7
ORNANES émises en 2015	491,5	20,7
TOTAL	1 049,4	37,0

7.3.5. Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN (hors ORNANEs)

Dates d'émission	Taux	Encours au 31/12/2016 (en millions d'euros)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % pendant 2 ans puis indexé sur inflation	70,0	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis <i>Constant Maturity Swap</i> (CMS) 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % pendant 3 ans puis CMS 10 ans (flooré à 5 % cappé à 7,5 %)	50,0	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150,0	Novembre 2017
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
Juin 2011	Taux flottant (Erb3M + 78 bps)	50,0	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,08 %	27,0	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20,0	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	270,9	Décembre 2017
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
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	217,1	Juin 2017
Février 2013	Taux fixe 2,375 %	418,4	Février 2021
Février 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	85,1	Février 2025
Mars 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	71,1	Mars 2025
Juin 2013	Taux fixe 2,500 %	498,7	Juin 2023
Octobre 2013	Taux fixe HKD swappé en EUR	48,6	Octobre 2025
Octobre 2013	Taux fixe 1,875 %	194,4	Octobre 2018
Novembre 2013	Taux fixe CHF swappé en EUR	124,1	Novembre 2023
Décembre 2013	Taux fixe 3,000 % SEK	81,6	Décembre 2018
Décembre 2013	Taux flottant SEK (Stib3M + 100 bps)	142,9	Décembre 2018
Février 2014	Taux flottant (Erb3M + 70 bps)	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	188,5	Avril 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,250 % SEK	86,7	Juin 2019
Juin 2014	Taux flottant SEK (Stib3M + 78 bps)	66,3	Juin 2019
Juin 2014	Taux fixe 2,50 %	600,0	Juin 2026
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 %	500,0	Avril 2030
Octobre 2015	Taux flottant (Erb3M + 81 bps)	50,0	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30,0	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe HKD swappé en EUR	91,2	Novembre 2025
Décembre 2015	Taux fixe 2,1 % pendant 3 ans puis CMS 10 ans (flooré à 0 % cappé à 4 %)	70,0	Décembre 2030
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 swappé au STIBOR3M+87,5 bps	153,1	Octobre 2021
Novembre 2016	Taux fixe 0,875 %	500,0	Février 2025
Novembre 2016	Taux fixe 2,74 % HKD swappé en Erb3M	60,8	Novembre 2026
TOTAL		10 287,9	

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) ⁽¹⁾ ou de couverture des intérêts ⁽²⁾) 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 2016, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 33 %, contre 35 % au 31 décembre 2015.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ressort à 5,9x en 2016, grâce à la solidité des loyers des actifs existants et de ceux récemment livrés ainsi qu'à la baisse du coût moyen 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 2016, 97 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

7.3.7. Autres flux liés aux opérations de financement

Dans l'état des flux de trésorerie consolidés ils comprennent principalement des coûts de restructuration et de mise en place de nouveaux instruments dérivés opérées au second semestre 2016.

7.3.8. Valeur de marché de la dette

La valeur de marché de la dette à taux fixe et de la dette indexée d'Unibail-Rodamco est présentée ci-dessous.

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	Valeur comptable	Valeur de marché	Valeur comptable	Valeur de marché
Dette à taux fixe et indexée				
Emprunts à taux fixe et indexés, titres du marché interbancaire et de créances négociables	12 036,5 ⁽¹⁾	12 691,8	11 077,4	11 546,7

(1) dont ORNANES à valeur de marché dans les comptes (cf. § 7.3.4 « ORNANES »).

La dette est valorisée à la valeur de marché sur la base des taux de marché et des spreads de l'émetteur à la date de clôture de l'exercice.

7.3.9. Dette financière nette

L'endettement financier net est défini de la manière suivante :

Dette financière nette

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Montants comptabilisés au Bilan		
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES)	1 049,4	1 087,8
Part non courante des emprunts et dettes financières	12 223,7	11 522,9
Part courante des emprunts et dettes financières	2 005,6	2 447,7
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS	15 278,7	15 058,3
Retraitements		
Juste valeur de la dette	(41,8)	(79,1)
Comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle	(1 274,3)	(1 227,0)
Impacts des instruments de couverture sur la dette en devises étrangères	(99,5)	(99,9)
Intérêts courus non échus/frais d'émission	(44,0)	(52,0)
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (EN VALEUR NOMINALE)	13 819,1 ⁽¹⁾	13 600,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(400,1) ⁽¹⁾	(342,6)
DETTE FINANCIÈRE NETTE	13 418,9	13 257,7

(1) Les découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie sont inclus dans le total des dettes financières, en 2016 pour 4,1 millions d'euros et en 2015 pour 22,5 millions d'euros.

(1) Voir définition en note 11.1.

(2) Ratio de couverture des intérêts = EBE des activités récurrentes/Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Trésorerie nette à la clôture

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Titres monétaires disponibles à la vente ⁽¹⁾	38,2	98,4
Disponibilités bancaires	362,0	244,2
TOTAL ACTIF	400,1	342,6
Découverts bancaires et comptes courants d'équilibrage de trésorerie	(4,1)	(22,5)
TOTAL PASSIF	(4,1)	(22,5)
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE	396,0	320,1

(1) 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

(en millions d'euros)	31/12/2015	Montants reconnus dans l'État du Résultat Global			Acquisitions/ Cessions	31/12/2016
		Coût de l'endettement financier	Ajustement de valeurs des instruments dérivés et dettes	Autres éléments du résultat global		
ACTIFS						
Dérivés à la juste valeur	297,2	(1,6)	(38,9)	0,2	12,0	268,8
• Couverture de flux de trésorerie	1,0	(1,6)	-	0,7	-	-
• Sans relation de couverture	281,7	-	(47,8)	(0,5)	12,0	245,4
• Autres dérivés	14,5	-	8,8	-	-	23,3
PASSIFS						
Dérivés à la juste valeur	263,9	-	166,2	(0,1)	(102,1)	327,9
• Sans relation de couverture	263,9	-	166,2	(0,1)	(102,1)	327,9
NET	33,3	(1,6)	(205,1)	0,3	114,1	(59,1)

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'intérêt publiés le 31 décembre 2016. Les lignes tirées au 31 décembre 2016 sont considérées comme tirées jusqu'à leur échéance.

Les billets de trésorerie et papiers court terme ont été affectés à la période de remboursement la plus proche, même s'ils sont reconduits. Tous les autres emprunts ont été affectés selon leur date d'échéance.

(en millions d'euros)	Valeur comptable ⁽¹⁾	Moins de 1 an		1 à 5 ans		Plus de 5 ans	
	31/12/2016	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements	Intérêts	Remboursements
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT							
Emprunts obligataires et EMTN	(11 295,7)	(230,2)	(688,0)	(670,9)	(3 726,2)	(547,7)	(6 881,5)
Emprunts et autres dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	(2 618,8)	(11,5)	(1 269,3)	(33,9)	(659,5)	(16,2)	(690,0)
INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS							
Instruments financiers dérivés au passif							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	(327,9)	9,4	-	(228,3)	43,0	(85,4)	55,6
Instruments financiers dérivés à l'actif							
Dérivés de taux d'intérêt sans relation de couverture	245,4	57,8	-	126,9	-	53,9	0,9

(1) Correspond au montant principal de dette (voir section 7.3.3).

(2) Les comptes courants vis-à-vis des associés ne détenant pas le contrôle ne sont pas inclus.

La durée moyenne de l'endettement du Groupe s'établit au 31 décembre 2016, après affectation des lignes de crédit bancaires non utilisées, à 7,0 années (contre 6,5 années au 31 décembre 2015).

Les remboursements d'emprunts à venir d'Unibail-Rodamco ⁽¹⁾ pour les douze prochains mois sont couverts par les lignes de crédit non utilisées. Le montant de la dette obligataire ou bancaire tirée au 31 décembre 2016 et devant être remboursée ou s'amortissant au cours des douze prochains mois est de 799 millions d'euros (incluant un montant total de 688 millions d'euros d'obligations arrivant à maturité en juin, novembre et décembre 2017) à comparer aux 5 995 millions d'euros de lignes non utilisées et aux 400 millions d'euros d'excédents de trésorerie au 31 décembre 2016.

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 2016, 74 % du nominal des dettes financières, les emprunts auprès des établissements de crédit et découverts bancaires 10 %, les obligations convertibles 7 % et les papiers court terme et billets de trésorerie 9 %.

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 78,6 millions d'euros à l'actif et 140,8 millions d'euros au passif.

Risque de taux d'intérêt

Unibail-Rodamco est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur ses emprunts à taux variable existants ou futurs. La politique de gestion du risque de taux d'intérêt d'Unibail-Rodamco a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêt sur le résultat et les flux de trésorerie ainsi que d'optimiser le coût global de la dette sur le moyen terme. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco utilise notamment des produits dérivés (principalement des caps et des swaps) pour couvrir le risque de taux d'intérêt. Le Groupe ne réalise pas d'opérations de marché dans un but autre que celui de couvrir son risque de taux d'intérêt. Il centralise et gère lui-même l'ensemble des opérations traitées.

(1) Hors papiers court terme mûrissant en 2017 pour un montant de 1 159 millions d'euros.

Coût moyen de la dette

Le ratio du coût moyen de la dette se calcule de la manière suivante : frais financiers récurrents (excluant les frais liés aux contrats de location financière et aux comptes courants d'associés) + frais financiers capitalisés (non compris les frais financiers non récurrents tels que la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers dont les rachats d'obligations et effet de change)/dette financière nette moyenne sur la période.

Le coût moyen de la dette d'Unibail-Rodamco a diminué et s'établit à 1,6 % en 2016 contre 2,2 % en 2015. Ce niveau historiquement bas s'explique par :

- ◆ le faible niveau des coupons obtenus par le Groupe sur la dette à taux fixe émise au cours des dernières années ;
- ◆ les offres de rachat d'obligations réalisées en avril 2015, avril 2016 et novembre 2016 ;
- ◆ le niveau de marge des autres emprunts existants ;
- ◆ le coût de portage des lignes de crédit non utilisées ; et
- ◆ la politique de couverture du Groupe, y compris les caps mis en place en 2015 permettant au Groupe de bénéficier de l'environnement de taux bas en 2016.

Opérations de couverture du risque de taux d'intérêt

Le Groupe a profité de l'environnement de taux bas en 2016, soutenu par la politique monétaire accommodante de la BCE, pour étendre la maturité de sa dette à travers des émissions long terme conservées à taux fixes :

- ◆ 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 20 ans et un coupon à 2 % ;
- ◆ 500 millions d'euros d'émission obligataire avec une maturité de 10 ans et un coupon de 1,375 %.

Les autres émissions obligataires du Groupe ont été swappées à taux variable compte tenu de la position de couverture du Groupe.

Le Groupe a également mis en place un emprunt à taux fixe de 200 millions d'euros bénéficiant des niveaux de taux bas au second semestre 2016.

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, le Groupe a restructuré une partie de ses instruments de couvertures afin de (i) se couvrir à court terme *via* des caps et (ii) étendre la maturité de ses instruments de couverture long terme en procédant aux opérations suivantes au second semestre 2016 :

- ◆ 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 ;
- ◆ 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 ;
- ◆ annulation d'1 milliard d'euros de swaps car le Groupe a émis de la dette à taux fixe en 2016 et conservée à taux fixe.

Suite à ces restructurations :

- ◆ la dette anticipée du Groupe est intégralement couverte pour les trois prochaines années ;
- ◆ la dette anticipée du Groupe sur 2020 et 2021 est couverte à 90 % et 70 % respectivement ;
- ◆ la position de couverture du Groupe est plus équilibrée avec une plus grande proportion de caps couvrant plus de 32 % de la dette future sur 2020-2021 et permettant ainsi de bénéficier de taux bas.

Les ajustements de la position de couverture en 2016 (comprenant l'annulation, la restructuration et la mise en place des nouveaux instruments de couverture) ont été réalisés pour un coût total de 114 millions d'euros.

Mesure du risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2016, l'exposition au risque de taux d'intérêt se présente de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Actifs financiers		Passifs financiers		Exposition nette avant couverture	
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾	Taux fixe	Taux variable
Moins d'un an	362,0	38,2	1 538,5	422,9	1 176,5	384,7
1 à 2 ans	-	-	845,2	252,4	845,2	252,4
2 à 3 ans	-	-	685,6	544,3	685,6	544,3
3 à 4 ans	-	-	641,7	110,0	641,7	110,0
4 à 5 ans	-	-	1 096,5	210,0	1 096,5	210,0
Plus de 5 ans	-	-	7 091,5	480,0	7 091,5	480,0
TOTAL	362,0	38,2	11 899,0	2 019,5	11 537,1	1 981,3

(1) Dettes indexées incluses.

Le Groupe ne développe pas de stratégie de microcouverture affectée, sauf lorsqu'il couvre à la fois le risque de change et de taux d'intérêt, et ceci afin de décorréliser sa gestion du risque de liquidité et du risque de taux. En conséquence, les maturités des instruments de dette et de couverture peuvent être déconnectées et les instruments dérivés déjà en place permettent de couvrir une partie de la dette à taux fixe arrivant à échéance dans les années à venir.

La dette financière nominale nette au 31 décembre 2016 est totalement couverte contre une hausse des taux d'intérêt et ce à travers :

- ◆ la dette à taux fixe ;
- ◆ les couvertures mises en place dans le cadre de la politique de macrocouverture du Groupe.

Le solde de couverture au 31 décembre 2016 s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Encours au 31/12/2016	
	Taux fixe	Taux variable ⁽¹⁾
Passifs financiers	(11 899,0)	(2 019,5)
Actifs financiers	362,0	38,2
Passifs financiers nets avant gestion du risque	(11 537,1)	(1 981,3)
Microcouverture	3 347,1	(3 247,7)
Passifs financiers nets après microcouverture ⁽²⁾	(8 190,0)	(5 229,0)
Couverture par des swaps de taux ⁽³⁾		-
Dette nette non couverte par des swaps		(5 229,0)
Couverture optionnelle (caps et floors)		6 450,0
SOLDE DE COUVERTURE	-	1 221,0

(1) Inclut la dette indexée.

(2) Les comptes courants d'associés ne sont pas inclus dans la dette à taux variable.

(3) Les instruments de couverture avec un départ décalé ne sont pas pris en compte dans ce tableau.

Sur la base de la dette moyenne estimée d'Unibail-Rodamco en 2017, une hausse moyenne des taux d'intérêt (Euribor, Stibor ou Pribor) de 0,5 % (50 points de base ⁽¹⁾) en 2017 aurait un impact négatif estimé de - 4,5 millions d'euros sur les frais financiers et un impact du même ordre sur résultat net récurrent 2017. Une hausse supplémentaire de 0,5 % (50 points de base) réduirait les frais financiers de + 3,8 millions d'euros. Au total, une hausse de 1,0 % (100 points de base) des taux d'intérêt en 2017 aurait un effet net négatif sur les frais financiers de moins de - 1 million d'euros. Une baisse des taux d'intérêt de 50 points de base aurait un impact positif estimé de + 31,2 millions d'euros sur les frais financiers et impacterait d'un montant du même ordre le résultat net récurrent 2017.

Risque de change

Concernant le risque de change, le Groupe cherche à limiter son exposition nette à un niveau acceptable en levant des dettes dans les mêmes devises, en utilisant des instruments dérivés et en achetant ou vendant des devises au comptant ou à terme.

Mesure du risque de change

Le Groupe exerce des activités et possède des investissements dans des pays hors de la zone euro (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.

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 sous-jacents.

(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 décembre 2016 à - 0,319 %.

Principaux actifs et passifs en monnaies étrangères au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)

Monnaies	Actifs	Passifs	Exposition nette	Instruments de couverture	Exposition nette après couverture
DKK	433,9	(58,0)	375,8	-	375,8
PLN	177,6	(0,2)	177,4	-	177,4
SEK	2 645,0	(849,3)	1 795,7	-	1 795,7
Autres	7,3	(661,9)	(654,6)	669,1	14,5
TOTAL	3 263,8	(1 569,5)	1 694,3	669,1	2 363,4

Analyse de sensibilité au risque de change

L'exposition principale est en couronne suédoise (SEK).

(en millions d'euros)	31/12/2016		31/12/2015	
	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	(10,0) ⁽¹⁾	(167,5)	(10,5)	(145,0)

(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 9,7983.

7.5.2. Risque de crédit

Le risque de crédit concerne la trésorerie et les équivalents de trésorerie, ainsi que l'exposition au crédit relatif aux clients locataires. Le risque de crédit est géré au niveau du Groupe. Le Groupe module le niveau de risque de crédit qu'il supporte en limitant son exposition à chaque partie contractante individuelle, ou à des groupes de parties contractantes, ainsi qu'aux secteurs géographiques et aux secteurs d'activité. De tels risques font l'objet de revues au moins annuelles, et souvent plus fréquentes. Le Groupe applique des procédures qui permettent de s'assurer que les clients qui souscrivent des contrats de location possèdent un historique de crédit acceptable.

Les principaux locataires des actifs de Bureaux du groupe Unibail-Rodamco SE en France sont des entreprises de premier rang, limitant ainsi le risque d'insolvabilité.

S'agissant des Centres Commerciaux, le nombre important de locataires permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité.

Les locataires remettent en outre, à la signature des contrats de bail, des garanties financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant trois à six mois de loyer.

S'agissant de la vente des prestations de services du pôle Congrès & Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées.

Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances et sont assortis de pénalités. Ces retards sont suivis au sein de « comités d'impayés » qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

Le Groupe applique les règles suivantes pour déterminer les provisions sur créances douteuses :

- ◆ 50 % des créances échues de plus de trois mois (après déduction des dépôts de garantie éventuels et garanties bancaires) ;
- ◆ 100 % des créances échues de plus de six mois.

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

31/12/2016 (en millions d'euros)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2016	Montants à l'État de situation financière selon IAS39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
Prêts	P&C	113,3	113,3	-	-	113,3
Actifs financiers	P&C	25,1	25,1	-	-	25,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	268,8	-	-	268,8	268,8
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	P&C	235,5	235,5	-	-	235,5
Autres créances ⁽²⁾	P&C	84,7	84,7	-	-	84,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	400,1	-	-	400,1	400,1
		1 127,5	458,6	-	668,9	1 127,5
PASSIFS						
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 ⁽³⁾	DaCA	1 026,7	1 026,7	-	-	1 026,7
		17 474,4	16 097,1	-	1 377,3	18 138,2

31/12/2015 (en millions d'euros)	Catégories en application de IAS 39	Valeur comptable 31/12/2015	Montants à l'État de situation financière selon IAS39			
			Coût amorti	Juste valeur enregistrée en capitaux propres	Juste valeur enregistrée en compte de résultat	Juste valeur
ACTIFS						
Prêts	P&C	41,1	41,1	-	-	41,1
Actifs financiers	P&C	17,1	17,1	-	-	17,1
Dérivés à la juste valeur	AJVpR	297,2	-	(0,7)	297,9	297,2
Clients et créances rattachées ⁽¹⁾	P&C	252,0	252,0	-	-	252,0
Autres créances ⁽²⁾	P&C	126,2	126,2	-	-	126,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	AJVpR	342,6	-	-	342,6	342,6
		1 076,2	436,4	(0,7)	640,6	1 076,2
PASSIFS						
Dettes financières (hors ORNANes)	DaCA	13 970,5	13 970,5	-	-	14 439,8
Dettes liées à des contrats de location financière	DaCA	367,4	367,4	-	-	359,3
Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANes)	PJVpR	1 087,8	-	-	1 087,8	1 087,8
Dérivés à la juste valeur	PJVpR	263,9	-	-	263,9	263,9
Dépôts de garantie	DaCA	201,4	201,4	-	-	201,4
Dettes sur investissements – Part non courante	DaCA	135,4	135,4	-	-	135,4
Fournisseurs et autres dettes courantes ⁽³⁾	DaCA	876,8	876,8	-	-	876,8
		16 903,3	15 551,6	-	1 351,7	17 364,5

(1) Hors franchises et paliers.

(2) Hors charges constatées d'avance, appels de charges et créances fiscales.

(3) Hors produits constatés d'avance, appels de charges locatives et dettes fiscales.

Les postes « Clients et créances rattachés », « Autres créances », « Trésorerie et équivalents de trésorerie » et « Fournisseurs et autres dettes courantes » ont principalement des maturités à court terme. Pour cette raison, leur valeur comptable à la date de clôture est proche de la juste valeur.

7.6.1. Ventilation par niveau des actifs et passifs financiers à la juste valeur

La norme IFRS 13 requiert de hiérarchiser les différentes techniques de valorisation pour chacun des instruments financiers. Les catégories sont définies comme suit :

- ◆ niveau 1 : instruments financiers cotés sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : instruments financiers dont la juste valeur est justifiée par des comparaisons avec des transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans

modification ou restructuration) ou basée sur une méthode d'évaluation dont les variables incluent seulement des données de marchés observables ;

- ◆ niveau 3 : instruments financiers dont la juste valeur est déterminée intégralement ou en partie à l'aide d'une méthode d'évaluation basée sur des estimations non fondées sur des prix de transactions de marchés observables sur des instruments similaires (c'est-à-dire sans modification ou restructuration) et non basée sur des données de marchés observables.

(en millions d'euros)	Évaluation de la juste valeur au 31/12/2016			
	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
ACTIFS				
Juste valeur par le résultat				
Dérivés	268,8	-	268,8	-
Titres monétaires disponibles à la vente	38,2	38,2	-	-
Juste valeur par les capitaux propres				
Dérivés	-	-	-	-
TOTAL	307,0	38,2	268,8	-
PASSIFS				
Juste valeur par le résultat				
ORNANES	1 049,4	1 049,4	-	-
Dérivés	327,9	-	327,9	-
TOTAL	1 377,3	1 049,4	327,9	-

7.6.2. Gains/pertes nets par catégorie

Unibail-Rodamco est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise. Le Groupe identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (liquidité, taux d'intérêt, taux de change), afin de mettre en œuvre la politique de gestion la plus appropriée.

2016 (en millions d'euros)	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)
	(269,8)	(269,8)
Charges capitalisées		14,9
CHARGES FINANCIÈRES NETTES		(254,9)

2015 (en millions d'euros)	Intérêts	Gains/pertes nets
Prêts et créances	(0,1)	(0,1)
Dérivés en juste valeur par résultat	16,5	16,5
Dettes au coût amorti	(346,2)	(346,2)
	(329,8)	(329,8)
Charges capitalisées		30,3
CHARGES FINANCIÈRES NETTES		(299,5)

Note 8 - Impôts et taxes

8.1. Principes comptables

8.1.1. Impôt sur les sociétés

Les sociétés du Groupe sont soumises aux règles fiscales applicables dans leur État d'implantation. Des régimes spécifiques aux sociétés immobilières existent dans certains pays.

L'impôt sur les sociétés est calculé selon les règles et taux locaux.

8.1.2. Impôt différé

Toutes les différences temporaires existant à la clôture de chaque exercice entre les valeurs comptables des éléments d'actif et de passif et les valeurs fiscales attribuées à ces mêmes éléments donnent lieu à la comptabilisation d'un impôt différé.

Les dettes ou créances d'impôt différé sont calculées sur la totalité des différences temporaires et sur les reports déficitaires en fonction du taux d'impôt local, si celui-ci est fixé, qui sera en vigueur à la date probable de renversement des différences concernées. À défaut, c'est le taux d'impôt approprié en vigueur à la date d'arrêté des comptes qui est appliqué. Au sein d'une même entité ou d'un même groupe fiscal et pour un même taux, les éventuels soldes nets débiteurs sont enregistrés à l'actif à hauteur du montant estimé récupérable à un horizon prévisible. Une créance d'impôt différé n'est constatée à l'actif que dans la mesure où il est probable qu'il y aura des bénéfices futurs imposables suffisants pour absorber les différences temporaires.

Les principales dettes d'impôts différés portent sur :

- ◆ la mise à valeur de marché des immeubles de placement, qui entraîne la comptabilisation d'un impôt différé pour les actifs qui ne bénéficient pas d'exonération fiscale ;
- ◆ la comptabilisation d'actifs incorporels au moment de l'acquisition identifiés sur les sociétés Viparis, en particulier sur Viparis-Porte de Versailles et Viparis-Nord Villepinte.

8.1.3. Régimes fiscaux

Différents régimes fiscaux existent selon les pays.

France – Régime SIIC (Société d'Investissement Immobilier Cotée)

Unibail-Rodamco a opté pour le régime SIIC dès sa création le 1^{er} janvier 2003. Les sociétés foncières françaises du Groupe éligibles au régime SIIC ont également opté pour ce régime. Le régime SIIC repose sur le principe de transparence fiscale : le résultat locatif récurrent et les plus-values d'arbitrage sont exonérés d'impôt sur les sociétés lors de leur réalisation par

les sociétés foncières et sont imposés lorsqu'ils sont distribués aux actionnaires d'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 Beleggingsinstelling)

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^{er} janvier 2010. Malgré le peu de différences existant entre le régime FBI et le régime SIIC en France, les autorités fiscales néerlandaises ont considéré que les activités du Groupe 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 2016 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 2016.

8.2. Impôt sur les sociétés

(en millions d'euros)	2016	2015
Impôt différé et courant récurrent sur :		
• Dotation/reprise nette de provision pour risque fiscal	(0,6)	4,3
• Autres résultats récurrents	(10,5)	(29,1)
TOTAL IMPÔT RÉCURRENT	(11,1)	(24,8)
Impôt différé et courant non récurrent sur :		
• Mise à juste valeur des immeubles de placement et dépréciation des immobilisations incorporelles	(243,6)	(222,3)
• Autres résultats non récurrents ⁽¹⁾	(27,4)	(41,2)
• Dépréciation d'écart d'acquisition justifiée par des impôts	(1,1)	-
TOTAL IMPÔT NON RÉCURRENT	(272,1)	(263,5)
TOTAL IMPÔT	(283,2)	(288,3)
Dont impôt versé	(12,6)	(38,9)

(1) Comprend la contribution de 3 % sur les dividendes payés en numéraire par les entités françaises du Groupe pour un montant total de - 2,6 millions d'euros en 2016 (- 14,1 millions d'euros en 2015).

Réconciliation du taux d'impôt effectif	%	2016	2015
Résultat avant impôt, dépréciation de l'écart d'acquisition et résultat des sociétés mises en équivalence		3 115,6	2 678,3
Impôt calculé en utilisant le taux moyen	27,7 %	(861,8)	(778,4)
Impact des produits exemptés d'impôt (dont effet des régimes SIIC et SOCIMI)	(18,3 %)	571,5	490,6
Impact des charges non déductibles	0,5 %	(15,8)	(33,6)
Impact des provisions fiscales	0,0 %	(0,6)	4,3
Impact des reports de déficits fiscaux non activés	(0,2 %)	6,9	24,7
Impact de la variation du taux d'imposition	(0,4 %)	11,3	3,6
Impact des variations de change sur l'impôt	(0,3 %)	8,0	1,6
Autres	0,1 %	(2,7)	(1,1)
	9,1 %⁽¹⁾	(283,2)	(288,3)

(1) Le taux de 9,1 % s'explique principalement par les profits exemptés d'impôt en France en application du régime SIIC.

8.3. Impôts différés

Tableau de variation 2016

(en millions d'euros)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2016
Impôts différés passifs	(1 575,1)	(273,4)	29,9	-	19,8	2,1	(1 796,7)
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)
Autres impôts différés	109,5	21,3	(23,7)	(0,1)	(0,5)	-	106,5
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	106,7	1,0	(20,9)	-	(0,6)	-	86,2
Autres ⁽¹⁾	2,8	20,3	(2,7)	(0,1)	0,1	-	20,3
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 465,6)	(252,1)	6,2	(0,1)	19,3	2,1	(1 690,2)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	43,4	0,3	(11,6)	-	-	-	32,1
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	(11,8)	-	3,6	0,1	-	-	(8,1)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	31,6	0,3	(8,0)	0,1	-	-	24,0

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

Les impôts différés passifs sur immeubles correspondent aux pays n'ayant pas de régime fiscal spécifique aux sociétés foncières comparable à celui de la France (SIIC), qui permet de bénéficier d'exonérations fiscales sur le résultat courant et les plus-values de cession avec une obligation de distribuer une partie du résultat net. L'augmentation des impôts différés passifs sur immeubles de

placement s'explique par l'augmentation de la valeur des actifs, principalement hors de France.

Les variations de périmètre concernent principalement la cession de parts de société dans le centre commercial Europark à Budapest (cf. 3.3 « Acquisitions et cessions de sociétés » § 3.3.1).

Tableau de variation 2015

(en millions d'euros)	31/12/2014	Augmentation	Diminution	Reclassements	Écarts de conversion	Variations de périmètre	31/12/2015
Impôts différés passifs	(1 312,1)	(243,8)	21,0	0,6	(2,2)	(38,6)	(1 575,1)
Impôts différés sur immeubles de placement	(1 245,7)	(242,4)	19,7	0,6	(2,2)	(38,6)	(1 508,6)
Impôts différés sur incorporels	(66,4)	(1,4)	1,3	-	-	-	(66,5)
Autres impôts différés	139,2	(9,5)	(25,0)	(0,6)	-	5,4	109,5
Report de déficit fiscal ⁽¹⁾	122,8	(16,5)	(10,4)	(0,6)	-	11,5	106,7
Autres ⁽¹⁾	16,4	7,0	(14,6)	-	-	(6,0)	2,8
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	(1 172,9)	(253,3)	(4,0)	-	(2,2)	(33,2)	(1 465,6)
Impôts différés actifs							
Report de déficit fiscal	26,9	20,6	(3,8)	-	-	(0,4)	43,4
Autres impôts différés actifs ⁽¹⁾	(12,6)	0,1	-	-	-	0,7	(11,8)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS	14,3	20,7	(3,8)	-	-	0,3	31,6

(1) Les impôts différés actifs et passifs sont nettés au sein d'une même entité fiscale.

Impôts différés actifs non comptabilisés

Le tableau ci-dessous présente les bases taxables qui n'ont pas donné lieu à reconnaissance d'impôts différés actifs :

(en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Différences temporaires immeubles de placement	2,9	8,5
Report de déficit fiscal non activé ⁽¹⁾	642,6	578,2
TOTAL DES BASES TAXABLES NON RECONNUES	645,5	586,7

(1) Ce montant ne comprend pas les déficits fiscaux aux Pays-Bas.

Détail des reports déficitaires à fin 2016 par date de fin d'utilisation :

(en millions d'euros)	
2017	30,3
2018	55,9
2019	10,9
2020	4,0
2021	0,6
Indéfini	540,9
TOTAL	642,6

Les différences temporaires et les déficits fiscaux concernent principalement des déficits générés par le résultat financier de sociétés françaises SIIC (432,0 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 2016, un impôt différé passif a été comptabilisé sur les immeubles de placement aux Pays-Bas à hauteur de 88,5 millions d'euros. Un impôt différé actif sur déficits fiscaux a été comptabilisé pour un même montant. Les deux montants ont été compensés. Étant donné le niveau d'incertitude, aucun autre impôt différé actif lié aux importants déficits fiscaux aux Pays-Bas n'a été reconnu.

Note 9 - Provisions

La détermination du montant des provisions pour risques et charges nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses émises par la Direction, sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler différentes de la réalité, ainsi que l'exercice de son jugement.

TABLEAU DE VARIATION 2016

(en millions d'euros)	31/12/2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements ⁽¹⁾	31/12/2016
Provisions long terme	35,3	3,8	(1,7)	(3,5)	(0,4)	33,6
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
Provisions court terme	18,1	5,5	(2,5)	(6,5)	(4,3)	10,3
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
TOTAL	53,4	9,4	(4,2)	(10,0)	(4,7)	43,9

(1) Reprise de provision en contrepartie de la valeur de l'actif.

En Autriche, un locataire avait obtenu une décision de justice limitant le nombre de mètres carrés pouvant être loués à une certaine catégorie de commerçants du centre commercial sans son consentement. Ce litige a pris fin en milieu d'année 2016.

TABLEAU DE VARIATION 2015

(en millions d'euros)	31/12/2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements	31/12/2015
Provisions long terme	40,2	3,9	(3,4)	(6,4)	1,1	35,3
Provisions pour litiges	28,8	2,3	(2,9)	(4,4)	1,6	25,3
Autres provisions	11,4	1,7	(0,5)	(2,1)	(0,5)	10,0
Provisions court terme	23,1	8,0	(3,4)	(5,4)	(4,2)	18,1
Provisions pour litiges	21,3	6,0	(2,1)	(5,1)	(4,6)	15,5
Autres provisions	1,8	2,0	(1,2)	(0,3)	0,4	2,6
TOTAL	63,3	11,9	(6,8)	(11,9)	(3,1)	53,4

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	2016	2015
France ⁽¹⁾	1 022	1 017
Europe centrale	119	109
Espagne	153	148
Pays nordiques	105	101
Autriche	56	55
Allemagne	467	500
Pays-Bas	68	66
TOTAL	1 990	1 996

(1) Dont Viparis : 379/383.

10.2. Frais de personnel

(en millions d'euros)

	2016	2015
Frais de personnel – siège régional et Groupe	104,1	100,9
Frais de personnel – activité prestations de services	34,7	34,5
Frais de personnel – activité gestion des sites de Congrès & Expositions	31,9	33,7
Avantages accordés au personnel ⁽¹⁾	9,8	8,8
TOTAL	180,4	177,8

(1) Charges comptabilisées en contrepartie des capitaux propres et liées au Plan d'Épargne Entreprise, aux options de souscription d'actions et aux attributions d'Actions de Performance.

Plan d'intéressement et de participation

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 2014. L'intéressement est calculé en fonction de la croissance annuelle du résultat net récurrent et de l'Actif Net réévalué EPRA triple net pondéré pour l'activité en France et en tenant compte de l'indexation.

Le personnel appartenant à l'UES Viparis bénéficie d'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 2014 et assis sur la progression de l'Excédent Brut d'Exploitation.

À ce titre, les sommes suivantes ont été affectées :

(en millions d'euros)	2016	2015
Participation	2,9	2,8
Intéressement	-	1,1

10.3. Avantages accordés au personnel

10.3.1. Plans de retraite

Principes comptables

La norme IAS 19 Révisée impose la prise en compte de tous les engagements de l'entreprise vis-à-vis de son personnel (présents et futurs, formalisés ou implicites, sous forme de rémunérations ou d'avantages). Les coûts des avantages du personnel doivent être comptabilisés sur la période d'acquisition des droits.

Avantages postérieurs à l'emploi

Les régimes de retraite peuvent être des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Les régimes à cotisations définies sont ceux pour lesquels l'obligation de l'employeur se limite uniquement au versement d'une cotisation, et ne comportent aucun engagement du Groupe sur le niveau des prestations fournies. Les cotisations versées constituent des charges de l'exercice.

Les régimes à prestations définies désignent les régimes pour lesquels l'employeur est engagé formellement ou implicitement sur un montant ou un niveau de prestations et supporte donc le risque à moyen ou long terme. Une provision est enregistrée au passif pour couvrir l'intégralité de ces engagements de retraite. Elle est évaluée régulièrement par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées, qui tient compte d'hypothèses démographiques, des départs anticipés, des augmentations de salaires et de taux d'actualisation et d'inflation.

Dans la majorité des sociétés du Groupe, les pensions dues au titre des divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les

employeurs sont gérées par des organismes extérieurs spécialisés. Les cotisations définies versées dans le cadre de ces régimes obligatoires sont comptabilisées en compte de résultat de la période.

Les sociétés néerlandaises bénéficiaient de régimes de retraite à la fois à cotisations définies et à prestations définies jusqu'en 2015. Aux Pays-Bas, l'assureur a mis fin au contrat sur le régime à prestations définies en 2015. Ainsi, le Groupe a décidé de changer ses plans de retraite et un nouveau plan à contributions définies a été mis en place pour tous les employés aux Pays-Bas à partir du 1^{er} janvier 2016.

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 (en millions d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Indemnité de Fin de Carrière	6,1	5,5
Régimes à prestations définies ⁽¹⁾	3,1	3,2
TOTAL	9,2	8,7

(1) 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).

Dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise (PEE), les actions émises peuvent être souscrites avec une décote par rapport au cours de Bourse. Cette décote, représentative d'un avantage au personnel, est enregistrée au compte de résultat de la période en contrepartie des capitaux propres.

Les options de souscriptions d'actions octroyées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres,

cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement même si les options ne sont jamais exercées. Cette valeur appliquée au nombre d'options finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition (estimation du nombre d'options annulées du fait de départs) constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits (période de travail à accomplir par le salarié avant de pouvoir exercer les options qui lui ont été attribuées).

Les options et actions de performance, toutes soumises à condition de performance, ont été valorisées selon un modèle de Monte-Carlo.

Pour les plans d'options de souscription d'actions, le PEE et les attributions d'Actions de Performance, ces charges complémentaires sont classées en frais de personnel.

Plan d'Épargne Entreprise

Un Plan d'Épargne Entreprise est proposé aux salariés en France ayant une ancienneté de plus de trois mois au sein du Groupe. La période de souscription est ouverte une fois par an, après que l'augmentation de capital réservée aux salariés ait été autorisée par le Directoire, qui fixe également le prix de souscription. Ce prix est égal à la moyenne des cours d'ouverture sur 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 1,7 million d'euros en 2016 contre 1,8 million d'euros en 2015.

Options de souscription d'actions

Il existe actuellement quatre plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, tous soumis à condition de performance. Ces options ont une durée de vie de sept ans et peuvent être exercées à tout moment, en une ou plusieurs fois, à partir de la 4^e année suivant la date d'attribution. Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance que la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

Les attributions d'options de souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des options de souscription d'actions s'élève à 5,6 millions d'euros en 2016 et à 5,1 millions d'euros en 2015.

Les options de souscription d'actions attribuées en mars 2016 avec condition de performance ont été valorisées à 11,26 euros selon un modèle de Monte Carlo. Les principales données prises en compte pour la valorisation sont un prix d'exercice initial de 227,24 euros, un cours de l'action à la date d'attribution de 232,40 euros, une période d'acquisition des droits de quatre ans, une durée de vie estimée de 4,7 années, une volatilité de 17,34 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action, un taux d'intérêt sans risque de - 0,25 % et une volatilité de l'index EPRA à 14,11 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 91,51 %.

Le tableau ci-dessous détaille les options de souscription d'actions attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Plan	Période d'exercice ⁽¹⁾	Prix de souscription ajusté (€) ⁽²⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
Plan 2007 (n° 5)	2009 du 14/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	706 502	-
Plan 2010 (n° 6)	2010 du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	697 473	20 716
	2011 du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 234	544 165	42 610
	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	-	155 642	440 248	76 312
	2013 du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	139 946	5 525	471 595
	2014 du 04/03/2018 au 03/03/2021	186,10	606 087	-	119 438	5 738	480 911
	2015 du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	87 132	-	528 728
Plan 2015 (n° 8)	2015 du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	-	-	7 225
	2016 du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	22 947	1 913	586 748
TOTAL			5 424 248	355 736	1 137 575	2 427 564	2 214 845

(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 :

	2016		2015	
	Nombre	Prix moyen pondéré (€)	Nombre	Prix moyen pondéré (€)
En circulation en début de période	2 386 861	185,65	2 460 675	156,56
Attribuées sur la période	611 608	227,24	623 085	256,60
Annulées pendant la période	(144 889)	212,29	(120 315)	201,95
Exercées pendant la période	(638 735)	140,40	(576 584)	134,78
Cours moyen de l'action à date d'exercice des options	-	238,26	-	247,56
En circulation à la fin de la période	2 214 845	208,44	2 386 861	185,65
Dont exerçables à la fin de la période ⁽¹⁾	139 638	140,89	250 295	126,46

(1) Le droit d'exercice est subordonné à la réalisation de la condition de performance suivante : la performance boursière globale d'Unibail-Rodamco devra être strictement supérieure en pourcentage à la performance de l'indice de référence EPRA sur la période de référence.

Plan d'Actions de Performance

Toutes les actions sont soumises à condition de performance.

Les attributions d'actions de performance sont comptabilisées conformément à la norme IFRS 2. La charge constatée au compte de résultat au titre des actions de performance s'élève à 3,1 millions d'euros en 2016 et à 2,4 millions d'euros en 2015.

Les actions allouées en avril 2016 ont été valorisées, selon un modèle de Monte Carlo, à 126,61 euros pour les résidents fiscaux

français et 136,14 euros pour les autres bénéficiaires. Les données prises en compte pour la valorisation sont un cours de l'action à la date d'attribution de 238,35 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 17,35 %, une volatilité de l'index EPRA à 13,99 % avec une corrélation EPRA/Unibail-Rodamco de 92,29 %, un dividende représentant 5,0 % de la valeur de l'action et des taux d'intérêt sans risque de - 0,37 %, - 0,19 % et 0,07 % (respectivement pour trois, cinq et sept ans).

Le tableau ci-dessous détaille les actions de performance attribuées et non exercées à la fin de l'exercice :

Point de départ de la période d'acquisition ⁽¹⁾	Nombre d'actions de performance attribuées	Nombre cumulé d'actions de performance annulées	Nombre cumulé d'actions de performance acquises	Nombre d'actions potentielles ⁽²⁾
2012	44 975	10 479	34 496	-
2013	36 056	7 394	21 807	6 855
2014	36 516	7 196	345	28 975
2015	37 554	4 909	345	32 300
2016	36 745	1 384	-	35 361
TOTAL	191 846	31 362	56 993	103 491

(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

(en milliers d'euros)

Versée en :	2016	2015
Revenu fixe	3 084	3 056
Prime variable	3 114	2 861
Autres avantages ⁽¹⁾	1 075	1 021
TOTAL ⁽²⁾	7 273	6 938

(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 2016, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 148 750 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance, ainsi que 8 963 Actions de Performance.

Au titre des performances 2016, les membres du Directoire recevront en 2017 une rémunération variable globale de 3 472 milliers d'euros.

Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance pour l'exercice 2016 s'établit à 766 179 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 2016, la dette financière nette s'élève à 13 419 millions d'euros ⁽¹⁾, hors comptes courants d'associés et après prise en compte des excédents de trésorerie (400 millions d'euros).

Au 31 décembre 2016, la valeur du patrimoine inclut la juste valeur du patrimoine consolidé qui s'élève à 40 495 millions d'euros, droits inclus.

Au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement du Groupe ressort à 33 % contre 35 % au 31 décembre 2015.

(1) Après prise en compte des instruments de couverture liés à la dette émise en devise étrangère.

11.2. Nombre d'actions composant le capital

Principe comptable

L'indicateur de résultat par action est calculé en divisant le résultat net (part des Propriétaires de la société-mère) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Pour calculer le résultat dilué par action, le nombre moyen d'actions en circulation est ajusté afin de tenir compte de la conversion de toutes les actions ordinaires potentiellement dilutives, notamment des options de souscription d'actions et des attributions d'Actions de Performance en période d'acquisition, des Obligations Remboursables en Actions (ORA), et des Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes (ORNANES).

L'effet dilutif est calculé selon la méthode du « rachat d'actions ». Suivant cette méthode, les fonds recueillis suite à l'exercice des options sont supposés être affectés au rachat d'actions au prix de marché. Ce prix de marché correspond à la moyenne des cours moyens mensuels de l'action Unibail-Rodamco pondérée par les volumes échangés. Le nombre théorique d'actions qui seraient ainsi rachetées au prix de marché vient en diminution du nombre total des actions résultant de l'exercice des droits. Le nombre ainsi calculé vient s'ajouter au nombre moyen d'actions en circulation et constitue le dénominateur.

Les ORNANES étant comptabilisées en dette à la juste valeur, l'impact de leur mise à juste valeur et les charges financières afférentes sont retraités du résultat net pour prendre en compte l'effet dilutif.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre total d'actions
AU 01/01/2015	98 058 347
Levées d'options	576 584
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 202
Création d'actions issues des actions de performance	27 527
Conversion ORNANES	1 831
Obligations Remboursables en Actions	1 451
AU 31/12/2015	98 693 942
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
AU 31/12/2016	99 393 785

Nombre moyen d'actions dilué et non dilué

	2016	2015
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (NON DILUÉ)	99 153 052	98 488 530
Impact dilution		
Actions potentielles <i>via</i> stock-options ⁽¹⁾	242 643	318 720
Actions de performance attribuées (non acquises) ⁽¹⁾	35 830	7 138
Actions potentielles <i>via</i> ORNANES	3 323 265	1 489 060
Actions potentielles <i>via</i> ORAs	7 686	7 978
NOMBRE MOYEN D'ACTIONS (DILUÉ)	102 762 477	100 311 426

(1) 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 21 avril 2016, un dividende de 963,1 millions d'euros (9,70 euros par action) a été distribué aux actionnaires se décomposant en un acompte sur dividende en numéraire de 480,1 millions d'euros versé le 29 mars 2016 et 483,0 millions d'euros le 6 juillet 2016 correspondant au solde.

Le 16 avril 2015, l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Unibail-Rodamco SE a décidé le versement d'un dividende en numéraire de 9,60 euros par action. Le dividende s'élève à 946,5 millions d'euros. Un acompte sur dividendes de 472,5 millions d'euros a été versé le 26 mars 2015 et le solde le 6 juillet 2015.

Note 12 - Engagements hors bilan

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous. Il n'existe aucun engagement complexe.

12.1. Engagements donnés

Engagements donnés (en millions d'euros)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2016	31/12/2015
1) Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation			104,9	114,2
Engagements de prises de participations	• Promesses d'achat et compléments de prix	2017 à 2020	37,5	37,9
Engagements donnés dans le cadre de transactions spécifiques	• Garanties de passif et garanties bancaires accordées dans le cours normal des activités	2017+	67,4	76,3
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			1 048,0	1 097,9
Garanties financières données	• Hypothèques et privilèges de prêteurs de deniers ⁽¹⁾	2017 à 2027	1 048,0	1 097,9
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe			1 525,5	1 634,5
Engagements donnés liés au développement de l'activité	• Immeubles en construction : engagements résiduels sur marchés de travaux et VEFA	2017+	569,2	622,3
	• Engagements résiduels sur autres marchés de travaux	2017 à 2021	22,9	36,3
	• Engagements sous conditions suspensives	2017 à 2023	188,0	225,9
Engagements liés à l'exécution de contrats d'exploitation	• Engagements de réalisation de travaux ⁽²⁾	2017 à 2064	539,7	674,3
	• Location d'éléments d'exploitation	2017+	55,0	40,1
	• Autres ⁽³⁾	2017 à 2089	150,6	35,5
TOTAL DES ENGAGEMENTS DONNÉS			2 678,4	2 846,5

(1) Solde, à la date de clôture, des emprunts et des lignes de crédit tirées garantis par des hypothèques. Le montant brut des hypothèques souscrites, hors remboursements ultérieurs des emprunts et lignes de crédit non utilisées, s'élevait à 1 072,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 (1 114,8 millions d'euros au 31 décembre 2015).

(2) Dans le cadre du bail emphytéotique d'une durée de 50 ans du Parc des Expositions de la Porte de Versailles à Paris, Viparis s'est engagé à investir 497 millions d'euros en travaux de rénovation et 220 millions d'euros en travaux de maintenance (soit 717 millions d'euros dont 190 millions d'euros ont déjà été investis), représentant un engagement initial de 358 millions d'euros en part du Groupe.

(3) Correspond essentiellement aux droits d'usufruit perpétuel en Pologne.

Autres engagements donnés liés au périmètre du Groupe

- ◆ Pour plusieurs acquisitions récentes d'immeubles en France, Unibail-Rodamco SE s'est engagé auprès de l'administration fiscale française à conserver ces actifs pendant au moins cinq ans, dans le cadre du régime fiscal SIIC.
- ◆ Dans le cadre de cessions, le Groupe a accordé des garanties de passif usuelles aux acquéreurs.
- ◆ Dans le cadre des investissements conjoints avec des partenaires, il peut exister des clauses usuelles (i) prévoyant que les actionnaires conservent leurs titres pour une certaine durée ou (ii) qui organisent la sortie des actionnaires (e.g. des droits de sortie conjointe en cas de cession des titres à un tiers, des droits de première offre).

Ce type de clauses existe notamment sur les partenariats suivants :

- ◆ Dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Unibail-Rodamco SE s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial.
- ◆ Suite à la cession de sa participation de 46,1 % dans Unibail-Rodamco Germany (précédemment mfi AG) à Canadian Pension Plan Investment Board (CPPIB), le Groupe s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} juillet 2015.

Autres engagements donnés liés aux activités opérationnelles du Groupe

- ◆ La SCI Propexpo, filiale à 50 % du Groupe, s'est engagée sur l'affectation de l'Espace Champéret à Paris à l'activité d'expositions jusqu'en 2066.
- ◆ Les sociétés françaises du Groupe éligibles au statut fiscal SIIC, ont opté pour ce régime. Le résultat récurrent et les plus-values sur cessions sont exemptés d'impôt, les sociétés ayant en contrepartie l'obligation de distribuer 95 % de leur résultat récurrent, 60 % de leurs plus-values sur cessions et 100 % de leurs dividendes reçus des filiales soumises au régime SIIC.
- ◆ En 2014, la Ville de Bruxelles a choisi Unibail-Rodamco comme co-développeur du projet NEO 1 avec ses partenaires BESIX et CFE. BESIX a la possibilité d'accroître sa participation dans Mall of Europe de 12,5 % à 20 %.

CFE dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe valable un an à compter du 31 décembre suivant la date d'ouverture du centre commercial. Si l'option de vente n'est pas exercée, le Groupe dispose d'une option d'achat des parts de CFE dans Mall of Europe.

BESIX dispose d'une option de vente de ses parts à Unibail-Rodamco dans Mall of Europe qu'elle peut exercer dès la fin de la deuxième année complète suivant l'ouverture du centre commercial. Cette option prend fin 38 mois après cette date.

Unibail-Rodamco SE ainsi que les sociétés-mères de BESIX et CFE ont conjointement fourni des garanties à la Ville de Bruxelles portant sur l'ensemble des obligations de paiement des coentreprises qui développeront le projet.

Plusieurs contre-garanties ont été mutuellement fournies entre Unibail-Rodamco SE, BESIX et CFE pour s'assurer que chaque coentreprise ne supporte aucune conséquence financière au-delà de son programme et que le dernier actionnaire ne soit pas plus sollicité que ce que sous-tend sa part de détention dans la coentreprise.

- ◆ Le Groupe a conclu un accord avec la Ville de Hambourg en vue d'acquérir un terrain dans le cadre du projet Überseequartier. Cette acquisition est soumise à conditions suspensives qui ne sont pas encore remplies au 31 décembre 2016.

Engagements donnés relatifs aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des coentreprises et entreprises associées

- ◆ Suite à l'acquisition en qualité d'associé commanditaire d'un fonds détenant par l'intermédiaire de sa filiale Warsaw III B.V., l'ensemble immobilier Zlote Tarasy (Varsovie), le Groupe s'est engagé à rembourser le promoteur des paiements qu'il pourrait être amené à effectuer au fonds géré par CBRE Global Investors si la société Warsaw III n'effectue pas les paiements qu'elle a l'obligation de réaliser.

Au 31 décembre 2016, les obligations de paiements de Warsaw III vis-à-vis du fonds reposent sur le remboursement à hauteur de la quote-part de détention du fonds dans la valeur de marché d'ouverture du centre commercial Zlote Tarasy, laquelle est déterminée par trois experts indépendants. Ce versement devrait s'effectuer début 2017.

12.2. Engagements reçus

Engagements reçus (en millions d'euros)	Principales caractéristiques	Échéances	31/12/2016	31/12/2015
1) Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé			35,9	51,8
Engagements de prises de participations	● Promesses de vente	2020	0,2	3,8
Engagements reçus dans le cadre de transactions spécifiques	● Garanties de passif	2019	35,7	48,0
2) Engagements hors bilan liés au financement du Groupe			5 995,0	5 450,0
Garanties financières reçues	● Lignes de crédit non tirées ⁽¹⁾	2017 à 2022	5 995,0	5 450,0
3) Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles			552,5	579,1
Autres engagements contractuels reçus et liés à l'activité	● Garanties bancaires sur travaux et autres	2017+	9,9	5,2
	● Autres	2017 à 2024	102,4	100,3
Actifs reçus en gage, en hypothèque ou en nantissement, ainsi que les cautions reçues	● Cautions reçues dans le cadre de la Loi Hoguet (France)	2017+	150,4	150,2
	● Cautions reçues des locataires	2017+	247,7	259,7
	● Cautions reçues de fournisseurs sur travaux	2017 à 2020	42,0	63,7
TOTAL DES ENGAGEMENTS REÇUS			6 583,4	6 080,9

(1) Ces accords sont généralement assortis de conditions de respect de ratios en fonction des fonds propres réévalués, de la valeur du patrimoine du Groupe et de l'endettement. Certaines lignes de crédit font également l'objet d'une clause de remboursement anticipé (total ou partiel) en cas de changement de contrôle ou de cessions réduisant le patrimoine sous un certain seuil. Hors événement exceptionnel, sur la base des hypothèses les plus récentes, ces seuils portant sur ces ratios ne sont pas susceptibles d'être atteints sur l'exercice en cours. Un montant total de 430 millions d'euros est garanti par hypothèques au 31 décembre 2016.

Autres engagements reçus liés au périmètre du Groupe

Dans le cadre des accords signés avec Socri pour développer le projet Polygone Riviera, Socri s'est engagé à conserver ses titres dans les entités communes jusqu'à trois ans après la date d'ouverture du centre commercial.

Le Groupe dispose d'une option pour acquérir un complément de participation pouvant atteindre 29,99 %, qui prendra effet 24 mois après l'ouverture du centre commercial et pour une durée de six mois.

Engagements reçus relatifs aux prises de participations de sociétés du Groupe dans des coentreprises et entreprises associées

Dans le cadre de l'acquisition d'une participation dans le centre commercial allemand CentrO en mai 2014, le cédant a accordé à l'acquéreur une garantie fiscale illimitée couvrant – au prorata de la participation acquise – toute réclamation fiscale portant sur les exercices antérieurs à la date d'acquisition. Le cédant a également garanti l'existence d'un montant de déficit fiscal reportable disponible à la date d'acquisition.

Note 13 - Événements postérieurs à la clôture

Aucun.

Note 14 - Liste des sociétés consolidées

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode ⁽¹⁾	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
Unibail-Rodamco SE	France	IG	100,00	100,00	100,00
CENTRES COMMERCIAUX					
KG Schliebe & Co Geschäftszentrum Frankfurter Allee	Allemagne	MEQ-EA	66,67	66,67	66,67
Unibail-Rodamco Beteiligungs GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi Gropius	Allemagne	MEQ-EA	9,60	20,00	9,60
Minto GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	48,17
Rhein Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
Höfe am Brühl GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	48,17
Gera Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	48,17
Palais Vest GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	48,17
mfi Paunsdorf	Allemagne	MEQ-CE	24,01	50,00	24,01
Neumarkt 14 Projekt GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	42,41	42,41	42,41
Pasing Arcaden GmbH	Allemagne	IG	48,17	48,17	48,17
Unibail-Rodamco ÜSQ Bleu 1 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 Bleu 10 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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
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	IG	52,78	100,00	52,78
Proyectos Inmobiliarios New Visions SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Proyectos Inmobiliarios Time Blue SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
Unibail-Rodamco Retail Spain	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Benidorm SL	Espagne	IG	60,81	60,81	50,00
Unibail-Rodamco Spain SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Ocio SLU	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Palma SL	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Steam SLU	Espagne	IG	51,11	100,00	51,11
UR Real Estate	Espagne	IG	100,00	100,00	100,00
Autopaikat Oy	Finlande	AC	34,29	34,29	34,29
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liikekeskus	Finlande	AC	21,40	21,40	21,40
Kiinteistö Oy Vantaanportin Liiketilä	Finlande	AC	60,00	60,00	60,00
SA Société d'Exploitation des Parkings et du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SARL Geniekiosk	France	IG	50,00	50,00	50,00
SARL Le Cannet 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	-
SAS BEG Investissements	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Bisarch	France	IG	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 Rodamco France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS SALG	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société de Lancement de Magasins à l'Usine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS SP Poissy Retail Entreprises	France	MEQ-CE	50,00	50,00	50,00
SAS Spring Alma	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Valentine	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Spring Vélizy	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uni-commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Uniwater	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI 3borders	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Aéroville	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Berri Washington	France	IG	50,00	50,00	50,00

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
SCI Chesnay Pierre 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Chesnay Remiforme	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Coquelles et Coquelles	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du CC de Lyon La Part Dieu	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI du Forum des Halles de Paris	France	IG	65,00	65,00	65,00
SCI du Petit Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Eiffel Levallois Commerces	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Élysées Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Élysées Vélizy 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Extension Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Grand Magasin Sud LPD	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Grigny Gare	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Hoche	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Lyon Kléber	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Lyon Les Brotteaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Bussy-Sud	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Parly 2	France	IG	50,00	50,00	50,00
SCI Marceau Plaisir	France	-	dissoute	dissoute	100,00
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
SCI Vendôme Villeneuve 2	France	IG	100,00	100,00	100,00
SEP Bagnolet	France	AC	35,22	35,22	35,22
SEP du CC de Rosny 2	France	MEQ-CE	26,00	26,00	26,00
SEP Galerie Villabé	France	AC	36,25	36,25	36,25
SNC Almacie	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC CC Francilia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC de Bures-Palaiseau	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC de l'Extension de Rosny	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC des Bureaux de la Mare Boizard	France	IG	100,00	100,00	-
SNC Francilium	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Juin Saint Hubert	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Juin Saint Hubert II	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Les Terrasses Saint Jean	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Maltèse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC PCE	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Randoli	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Saint Jean	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Saint Jean II	France	IG	50,01	50,01	50,01
SNC Vélizy Petit-Clamart	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Vilplaine	France	IG	40,00	40,00	40,00
SNC VUC	France	IG	100,00	100,00	100,00
Euromall Kft	Hongrie	-	cédée	cédée	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	4,82	4,82	4,82

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
Crystal Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
GSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
WSSM Warsaw Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
Zlote Tarasy partnership	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Beta Development sro	République tchèque	IG	80,00	80,00	80,00
Centrum Cerny Most as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Chodov	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Centrum Praha Jih-Chodov sro	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Cerny Most II, as	République tchèque	IG	100,00	100,00	100,00
Aupark as	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
RP P6 s.r.o.	Slovaquie	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Arninge Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Centerpool AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Fisketorvet AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Forum Nacka KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Garage AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Parkering AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Solna Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Täby Centrum KB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Väsby Centrum AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
BUREAUX					
Unibail-Rodamco USQ Jaune C GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco USQ Jaune D1 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco USQ Jaune D2 GmbH & Co. KG	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
SA G.P.I	France	IG	100,00	100,00	-
SAS Aquabon	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Iseult	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Investissements II	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Ariane-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Bureaux Tour Crédit Lyonnais	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Cnit Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Eiffel Levallois Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Gaîté Bureaux	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Galilée-Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Le Sextant	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Marceau Part Dieu	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Montheron	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Sept Adenauer	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Tour Triangle	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Trinity Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI UR Versailles Chantiers	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 3 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 4 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 5 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 6 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Village 7 Défense	France	IG	100,00	100,00	100,00
SCI Wilson (Puteaux)	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SNC Capital 8	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Gaîté Parkings	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Lefoullon	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC 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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
CONGRÈS & EXPOSITIONS					
Société d'exploitation de l'Hôtel Salomon de Rothschild	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Lyoncohh	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis – Le Palais des Congrès d'Issy	France	IG	47,50	95,00	47,50
SCI Pandore	France	IG	50,00	100,00	50,00
SNC Paris Expo Services	France	IG	50,00	100,00	50,00
SAS Société d'Exploitation du Palais des Sports	France	MEQ-CE	25,00	50,00	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
SNC Viparis – Porte de Versailles	France	IG	50,00	100,00	50,00
SCI Propexpo	France	IG	50,00	50,00	50,00
SNC Viparis – Le Bourget	France	IG	50,00	100,00	50,00
PRESTATIONS DE SERVICES					
mfi Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi Immobilien Marketing GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
Unibail-Rodamco Germany GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi Shopping Center Management GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
Unibail-Rodamco USQ Development GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco USQ Süd Quartiersmanagement GmbH	Allemagne	IG	100,00	100,00	100,00
UR Austria Verwaltungs GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Invest GmbH	Autriche	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Cnit Restauration	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Espace Expansion	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière de Montparnasse	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Société d'Exploitation Hôtelière du Cnit	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Management	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail Marketing & Multimédia	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco Développement	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS UR Lab France	France	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe Beheer BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Development Nederland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Project BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
U&R Management BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Polska Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
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
HOLDINGS INTERMÉDIAIRES ET AUTRES					
AS Holding GmbH	Allemagne	IG	51,00	51,00	51,00
Unibail-Rodamco Germany Objekt GmbH	Allemagne	-	dissoute	dissoute	48,02
Unibail-Rodamco Germany Projekt GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi Development GmbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi dreiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi einundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi fünfzehnte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi siebte Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
mfi zweiundzwanzigste Grundbesitzgesellschaft mbH & Co. KG	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
Neukölln Kino Betriebsgesellschaft mbH	Allemagne	IG	48,02	48,02	48,02
Neumarkt 14 Projekt Verwaltungs GmbH	Allemagne	IG	40,81	40,81	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 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
SA Société de Tay Ninh	France	IG	97,68	97,68	97,68
SA Uni-Expos	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Union Internationale Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SA Viparis Holding	France	IG	50,00	50,00	50,00
SAS Belwardel	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Doria	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Espace Expansion Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Foncière Immobilière	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS R.E. France Financing	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco Participations	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Unibail-Rodamco SIF France	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Valorexpo	France	IG	100,00	100,00	100,00
SAS Viparis MMM	France	IG	50,00	100,00	-
SCI du CC d'Euratille S3C Lille	France	IG	60,00	60,00	60,00
SCI Ostraca	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SCI Sicor	France	IG	73,00	73,00	73,00
SCI Sirmione	France	-	dissoute	dissoute	100,00
SNC Acarina	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Financière 5 Malesherbes	France	IG	100,00	100,00	100,00
SNC Financière Loutan	France	IG	50,00	50,00	50,00
Liffey River Financing Ltd	Irlande	IG	100,00	100,00	100,00
Polish ZTR Holding SCSp	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	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
Polish Office Holding SCSp	Luxembourg	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Uniborc SA	Luxembourg	IG	80,00	80,00	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

Liste des sociétés consolidées	Pays	Méthode (1)	% d'intérêt	% contrôle	% d'intérêt
			31/12/2016	31/12/2016	31/12/2015
Rodamco Deutschland BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco España BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Europe B.V.	Pays-Bas	-	dissoute	dissoute	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	-
Unibail-Rodamco Cascoshop Holding BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Investments 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 1 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 2 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 3 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 4 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco Poland 5 BV	Pays-Bas	IG	100,00	100,00	100,00
Unibail-Rodamco USQ 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
CIF (FIZAN)	Pologne	-	dissoute	dissoute	100,00
Handlei Investments Spzoo	Pologne	MEQ-EA	100,00	-	100,00
Wood Sp zoo	Pologne	IG	100,00	100,00	100,00
CentrO Holdings (UK) Limited	Royaume-Uni	MEQ-CE	47,60	47,60	47,60
Anlos Fastighets AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Eurostop Holding AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos H BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos K BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Fastighetsbolaget Anlos L BV	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Knölsvanen Bostads AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Piren AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Handel AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco Expand AB	Suède	IG	100,00	100,00	100,00
Rodamco 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

(1) IG = intégration globale, AC = activités conjointes, MEQ-CE = coentreprises 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 : Christian Mouillon, nommé en avril 2011 ;
- ◆ Deloitte
 - ◆ date de début du mandat : AGO du 27 avril 2011,
 - ◆ associé signataire des comptes : Damien Leurent, nommé en avril 2011.

Leur mandat de commissariat aux comptes expirera à l'AGO qui statuera sur la clôture des comptes de l'année 2016.

Honoraires des Commissaires Aux Comptes et des membres de leurs réseaux relatifs aux exercices 2016 et 2015 pour la société-mère et les filiales consolidées par intégration globale :

<i>(en millions d'euros)</i>	EY		Deloitte	
	2016	2015	2016	2015
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés	2,1	2,2	1,5	1,6
Services autres que la certification des comptes	0,1	0,2	0,2	0,1
TOTAL	2,3	2,4	1,7	1,7

4.3. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ Comme indiqué dans les notes 5.1.1 et 5.3.1 de l'annexe, le patrimoine immobilier et les actifs incorporels font l'objet de procédures d'évaluation par des experts immobiliers indépendants. Nous avons vérifié que la détermination de la juste valeur des immeubles de placement telle que reflétée dans le bilan et dans la note 5.1.2 de l'annexe était effectuée sur la base des dites expertises. Nous avons également apprécié le caractère approprié de ces procédures d'évaluation et de leur application. Par ailleurs, pour les immeubles en construction maintenus au coût, comme indiqué dans la note 5.1.3 de l'annexe, dont la juste valeur ne peut être déterminée de manière fiable, et pour les immobilisations incorporelles, nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des hypothèses retenues par votre société pour réaliser le test de dépréciation de ces actifs.
- ◆ Comme indiqué dans la note 7.5.1 de l'annexe, votre société utilise des instruments dérivés pour la gestion du risque de taux d'intérêt et de change. Ces instruments dérivés sont comptabilisés à leur juste valeur. Nous avons apprécié le caractère raisonnable des données et des paramètres retenus par votre société pour déterminer cette juste valeur.

Nous avons également vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe relative à l'ensemble de ces éléments.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES
Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon



COMPTES STATUTAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2016

5.1. ÉTATS FINANCIERS	233	5.5. AUTRES INFORMATIONS	264
5.2. NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS	237	5.5.1. Événements postérieurs à la clôture	264
5.2.1. Règles et méthodes comptables	237	5.5.2. Titres de la société-mère	
5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices	239	Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements	264
5.2.3. Notes et commentaires	241	5.5.3. Rémunération du Directoire	264
5.3. ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES	261	5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance	264
5.4. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE	262	5.5.5. Effectif 2016	264
5.4.1. Instruments financiers	262	5.5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction	264
5.4.2. Autres engagements reçus et donnés	263	5.6. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	265
5.4.3. Options donnant accès au capital	263	5.7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	267

5.1. États financiers

BILAN AU 31 DÉCEMBRE

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Brut 31/12/2016	Amortissements- Dépréciation	Net 31/12/2016	Net 31/12/2015
Immobilisations incorporelles	1	367	367		76 393
Frais d'établissement					
Mali de fusion					76 092
Autres Immobilisations Incorporelles		367	367		301
Immobilisations corporelles	1	1 112 897	298 461	814 436	833 019
Terrains		204 605		204 605	204 605
Gros œuvre		396 834	140 403	256 431	265 855
Façade étanchéité		101 592	32 195	69 397	72 663
Équipements techniques		183 140	57 892	125 248	129 002
Agencement et aménagements divers		173 495	60 659	112 836	90 967
Installations générales		5 496	4 964	532	981
Immobilisations en cours		42 450		42 450	65 087
Avances et acomptes		2 803		2 803	3 377
Mobilier et matériel		2 482	2 348	134	482
Immobilisations financières		18 316 519	60 731	18 255 788	17 394 940
Participations	2	10 453 245	60 731	10 392 514	9 886 519
Autres titres immobilisés	3	32 838		32 838	17 919
Prêts	3	7 830 425		7 830 425	7 490 394
Autres Immobilisations Financières	3	11		11	108
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		19 429 783	359 559	19 070 224	18 304 352
Avances et acomptes		2 420		2 420	1 726
Créances	4	4 949 693	1 854	4 947 839	6 086 653
Clients et Comptes Rattachés		32 301	1 704	30 597	21 394
Autres créances		4 917 392	150	4 917 242	6 065 259
Trésorerie	5	209 634		209 634	187 129
Valeurs Mobilières de Placement		30 003		30 003	83 923
Disponibilités		179 631		179 631	103 206
Charges constatées d'avance	6	18 614		18 614	512 482
TOTAL ACTIF CIRCULANT		5 180 361	1 854	5 178 507	6 787 990
Charges à répartir	7	79 897		79 897	73 984
Écart de conversion actif	8	79 128		79 128	42 160
TOTAL GÉNÉRAL		24 769 169	361 413	24 407 756	25 208 486

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2016	31/12/2015
Capitaux propres	10	8 862 561	9 163 358
Capital social		496 969	493 470
Primes d'émission, de fusion, d'apport		6 402 265	6 310 204
Réserve légale		49 347	49 029
Autres réserves		27 314	3 805
Report à nouveau		1 343 299	1 147 221
Acompte sur dividendes			
Résultat de l'Exercice		543 367	1 159 629
Autres fonds propres	11	1 161	1 217
Obligations remboursables en actions		1 161	1 217
Provisions pour risques et charges	12	88 640	46 547
Dettes		15 452 396	15 993 729
Emprunts obligataires convertibles	13	1 007 841	1 009 221
Autres emprunts obligataires	13	9 769 379	9 147 021
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	13	102 527	102 531
Emprunts et dettes financières divers	13	4 179 160	5 560 623
Avances et acomptes reçus		5 787	16 417
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14	6 040	26 096
Dettes fiscales et sociales	14	7 761	4 213
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	14	18 853	19 679
Autres dettes	14	329 509	75 195
Produits constatés d'avance	15	25 539	32 733
Écart de conversion passif	16	2 998	3 635
TOTAL GÉNÉRAL		24 407 756	25 208 486

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers d'euros)	Notes	2016	2015
Production vendue de services		97 723	82 659
Chiffre d'affaires		97 723	82 659
Reprises sur amortissements et dépréciations, transferts de charges		25 636	26 701
Autres produits		3 497	2 888
Total des produits d'exploitation	18	126 856	112 248
Autres achats et charges externes		35 349	39 759
Impôts, taxes et versements assimilés		8 075	5 850
Salaires et traitements		5 661	3 939
Charges sociales		2 884	2 450
Dotations d'exploitation aux amortissements sur immobilisations	1	42 387	33 238
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur immobilisations	1	1 537	291
Dotations d'exploitation aux dépréciations sur actif circulant	4	304	1 139
Dotations d'exploitation aux provisions	12	5 476	890
Autres charges d'exploitation		2 410	9 138
Total des charges d'exploitation	19	104 083	96 694
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION		22 773	15 554
Produits financiers de participations		445 984	1 316 271
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		280 758	297 172
Autres intérêts et produits assimilés		111 178	123 369
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		4 920	59 817
Différences positives de change		11 862	11 460
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		113	739
Total des produits financiers	20	854 815	1 808 828
Dotations financières aux amortissements et dépréciations		67 865	57 635
Intérêts et charges assimilées		493 322	744 431
Différences négatives de change		20 698	31 809
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		3	
Total des charges financières	21	581 888	833 875
2 - RÉSULTAT FINANCIER		272 927	974 953
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS		295 700	990 507
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		651	60
Produits exceptionnels sur opérations en capital		259 439	284 874
Reprises sur dépréciations et transferts de charges		151	
Total des produits exceptionnels		260 241	284 934
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion		117	76
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		9 516	92 289
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			9 388
Total des charges exceptionnelles		9 633	101 753
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	22	250 608	183 181
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise		(10)	4
Impôts sur les bénéfices	23	2 951	14 055
Total des produits		1 241 912	2 206 010
Total des charges		698 545	1 046 381
5 - BÉNÉFICE		543 367	1 159 629
Nombre moyen d'actions (non dilué)		99 153 052	98 488 530
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (NON DILUÉ) EN EUROS		5,48	11,77
Nombre moyen d'actions (dilué)		102 762 477	100 311 426
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE PAR ACTION (DILUÉ) EN EUROS		5,29	11,56

VENTILATION BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT PAR ÉTABLISSEMENT

Actif

(en milliers d'euros)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Immobilisations incorporelles			
Immobilisations corporelles	634 530	179 906	814 436
Immobilisations financières	11 974 474	6 281 314	18 255 788
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	12 609 004	6 461 220	19 070 224
Avances et acomptes	2 420		2 420
Créances	4 442 635	505 204	4 947 839
Trésorerie	208 933	701	209 634
Charges constatées d'avance	18 612	2	18 614
TOTAL ACTIF CIRCULANT	4 672 600	505 907	5 178 507
Charges à répartir	79 892	5	79 897
Écart de conversion actif	79 128		79 128
TOTAL GÉNÉRAL	17 440 624	6 967 132	24 407 756

Passif

(en milliers d'euros)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Capitaux Propres	8 867 079	(4 518)	8 862 561
Autres Fonds Propres		1 161	1 161
Provisions	87 950	690	88 640
Dettes	15 096 562	355 834	15 452 396
Écart de conversion passif	2 998		2 998
TOTAL GÉNÉRAL	24 054 589	353 167	24 407 756

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	France	Établissement stable néerlandais	Total
Chiffres d'affaires	79 654	18 069	97 723
Autres produits et transfert de charges	27 161	1 972	29 133
Total des produits d'exploitation	106 815	20 041	126 856
Total des charges d'exploitation	86 446	17 637	104 083
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION	20 369	2 404	22 773
Total des produits financiers	854 787	28	854 815
Total des charges financières	574 928	6 960	581 888
2 - RÉSULTAT FINANCIER	279 859	(6 932)	272 927
3 - RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	300 228	(4 528)	295 700
Total des produits exceptionnels	260 178	63	260 241
Total des charges exceptionnelles	9 580	53	9 633
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	250 598	10	250 608
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	(10)	0	(10)
Impôts sur les sociétés	2 951	0	2 951
Total des produits	1 221 780	20 132	1 241 912
Total des charges	673 895	24 650	698 545
5 - BÉNÉFICE	547 885	(4 518)	543 367

5.2. Notes annexes aux états financiers

Unibail-Rodamco SE est cotée à la Bourse de Paris depuis 1972, membre du CAC 40 depuis le 18 juin 2007, d'Euronext 100, de l'indice AEX et de l'indice Euro Stoxx-50 depuis février 2010. La Société a opté au régime SIIC à effet du 1^{er} janvier 2003. Unibail-Rodamco SE a un établissement stable situé aux Pays-Bas depuis 2007.

5.2.1. Règles et méthodes comptables

5.2.1.1. Application des conventions comptables

Les comptes annuels sont présentés conformément aux dispositions du Plan Comptable Général et du Code du commerce.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes :

- ◆ de prudence ;
- ◆ d'indépendance des exercices ;
- ◆ de respect des règles d'établissement des comptes annuels, et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

5.2.1.2. Méthodes d'évaluation

Les immobilisations sont comptabilisées à l'actif lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- ◆ il est probable que la Société bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- ◆ leur coût ou leur valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

5.2.1.2.1. Immobilisations incorporelles

Valeur brute

Les éléments incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de revient.

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.

5.2.1.2.2. Immobilisations corporelles

Valeur brute

Depuis le 1^{er} janvier 2005, elle correspond au coût d'acquisition ou de construction (prix d'achat et frais accessoires) réparti en quatre composants. Pour les actifs acquis ou construits entre 1997 et 2004, elle inclut également les frais financiers de la période de construction. Antérieurement à l'exercice 1996, les frais d'acquisition et les frais financiers étaient constatés en charges et n'étaient donc pas intégrés dans la valeur brute des immeubles.

Amortissements des constructions et agencements

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue :

Bureaux

◆ Gros œuvre :	60 ans
◆ Façade étanchéité :	30 ans
◆ Équipements techniques :	20 ans
◆ Agencements et aménagements divers :	15 ans

Commerces

◆ Gros œuvre :	35 ans
◆ Façade étanchéité :	25 ans
◆ Équipements techniques :	20 ans
◆ Agencements et aménagements divers :	15 ans

Congrès & Expositions

◆ Gros œuvre :	40 ans
◆ Façade étanchéité :	40 ans
◆ Équipements techniques :	30 ans
◆ Agencements et aménagements divers :	10 ans

Pour l'ensemble immobilier du Cnit comprenant les trois secteurs d'activités « Bureaux », « Commerces » et « Congrès & Expositions », les durées d'amortissement du secteur « Bureaux » ont été retenues.

Dépréciation des immobilisations corporelles

La méthode d'évaluation, homogène pour les expertises externes et internes, se résume ainsi :

- ◆ Immeubles de placement

Les immeubles de placement font l'objet à la clôture de chaque exercice d'une évaluation en valeur de marché. Cette évaluation, frais et droits d'acquisition compris, est confiée à des experts indépendants.

Les éventuelles dépréciations sur immeubles sont déterminées en comparant la valeur nette comptable et la valeur d'expertise nette des droits de mutation (« valeur hors droits »).

Une dépréciation ainsi constituée n'est susceptible d'être reprise que lorsque la valeur nette comptable redevient inférieure à la valeur d'expertise.

◆ Immeubles en construction

Si le projet fait l'objet d'une expertise externe, la dépréciation est calculée de la même manière que pour les immeubles de placement.

Si le projet ne fait pas l'objet d'une expertise externe, la valeur du projet est évaluée en interne par les équipes de Développement & Investissements sur la base d'un taux de capitalisation de sortie et des loyers nets prévus à la fin du projet. Lorsque cette valeur est inférieure à l'investissement total estimé, une dépréciation est constatée.

5.2.1.2.3. Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont inscrites au bilan pour leur coût d'acquisition.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément au règlement de l'ANC 2015-06, les malis de fusion ou confusion affectés à des titres de participation sont inclus dans cette rubrique.

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.

5.2.1.2.4. Frais d'acquisition et droit de mutation

Depuis le 1^{er} janvier 2005, la Société a retenu l'option de comptabiliser en charge les dépenses relatives aux frais d'acquisition de l'ensemble des immobilisations.

5.2.1.2.5. Clients et comptes rattachés

Les créances impayées, dès lors qu'elles présentent un risque de non-recouvrement, sont inscrites au compte « Clients douteux ».

Les dépréciations sont déterminées, au cas par cas, en prenant en compte l'ancienneté de la créance, le type de procédure engagée et son avancement, ainsi que les garanties obtenues.

Franchises et paliers

Lorsqu'un bail comporte des clauses d'aménagements du loyer, tels des franchises ou des paliers, l'effet global des aménagements consentis sur la durée ferme du bail est étalé sur la même durée. Cette durée est calculée à partir de la date de mise à disposition du bien si celle-ci est antérieure à la prise d'effet du bail. Cet effet est comptabilisé dans un sous-compte client.

5.2.1.2.6. Frais d'émission d'emprunts obligataires

Les frais d'émission des emprunts et d'EMTN ainsi que les primes d'emprunts obligataires sont étalés sur une base actuarielle sur la durée des emprunts.

5.2.1.2.7. Provisions

Conformément au règlement 2000-06 du Comité de la Réglementation Comptable relatif aux passifs, les provisions sont définies comme des passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise ; un passif représentant une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

5.2.1.2.8. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. À la clôture de l'exercice, la valeur figurant au bilan est comparée au dernier prix de rachat connu. Une provision pour dépréciation est constituée si le prix de rachat est inférieur à la valeur inscrite au bilan.

5.2.1.2.9. Produits locatifs

Calcul des loyers variables

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.

5.2.1.2.10. Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de comptabilisation. Les dettes et créances en devises sont converties et comptabilisées au bilan sur la base du cours de change à la clôture. Les écarts constatés sont comptabilisés en écarts de conversion actif ou passif.

Les pertes latentes font l'objet de provisions pour risques et charges.

Dans le cas où une couverture est parfaite et symétrique, les opérations sont comptabilisées au cours garanti par la couverture. Les éventuels écarts de change sont comptabilisés immédiatement en résultat.

5.2.1.3. Autres principes comptables

5.2.1.3.1. Coûts financiers liés aux opérations de construction

Les frais financiers liés à des opérations de construction ou de restructuration lourde sont comptabilisés en charge.

5.2.1.3.2. Instruments financiers à terme

Unibail-Rodamco SE utilise divers instruments dérivés tels que les swaps, les caps, les floors, et les collars pour la gestion du risque global de taux et/ou de devises.

Les primes payées à la signature d'un contrat sont étalées de manière actuarielle sur la durée du contrat.

Les charges ou produits d'intérêts sont comptabilisés en compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

La comptabilisation des instruments financiers est effectuée en fonction de l'intention avec laquelle les opérations sont effectuées.

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.

5.2.1.3.3. Impôts

Régime fiscal français – SIIC

Unibail-Rodamco SE ainsi que 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 ses activités aux Pays-Bas ne soient pas éligibles au régime FBI avec effet au 1^{er} 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.

5.2.1.3.4. 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 2016, la Société ne détient pas d'actions propres.

5.2.2. Principaux événements et comparabilité des deux derniers exercices

La comparaison entre les exercices 2015 et 2016 est affectée par les événements et opérations résumés ci-après :

5.2.2.1. 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^{er} 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 réalisés 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.

5.2.2.2. Principaux événements 2015

Activité immobilière

- ◆ Acquisition auprès de sociétés du Groupe de lots dans le Centre Commercial Gaîté et dans l'hôtel Pullman et cession à des sociétés du Groupe de lots dans le Centre Commercial Gaîté dans le cadre du projet de restructuration de ces ensembles immobiliers (Projet « Boccador »).

Activité de holding

- ◆ Cession à Charterhouse de sa participation de 1,26 % dans la société Comexposium Holding.
- ◆ Dissolution et absorption (TUP) de la société SAS Nice Étoile.
- ◆ Cession à la SAS Viparis Le Palais des Congrès de Paris de sa participation de 50 % dans la Société d'Exploitation du Palais des Sports de Paris.

Activité de financement

Les opérations de financement à moyen et long terme réalisées en 2015 s'élèvent à 3 655 millions d'euros et incluent :

- ◆ la signature de 1 915 millions d'euros de prêts bilatéraux et de lignes de crédit avec une maturité moyenne de 5 ans ;
- ◆ deux émissions obligataires en avril 2015 sous le programme EMTN pour un montant total de 1 000 millions d'euros ;
- ◆ quatre placements privés émis sous le programme EMTN au second semestre 2015 pour un montant total de 240 millions d'euros pour une maturité de 12 ans en moyenne ;
- ◆ une émission d'Obligations à option de Remboursement en Numéraire et/ou en Actions Nouvelles et/ou Existantes Unibail-Rodamco (ORNANE) pour 500 millions d'euros en avril 2015 avec un taux de rendement négatif ;

- ◆ Unibail-Rodamco SE a également réalisé deux offres de rachat d'obligations en avril 2015 avec un montant total de :
 - ◆ 1 145 millions d'euros d'obligations publiques rachetées,
 - ◆ 741 millions d'euros d'ORNANEs émises en 2012.

Des ressources financières additionnelles ont été obtenues sur les marchés court terme de Billets de Trésorerie et de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN). L'encours moyen des papiers court terme en 2015 a été de 1 192 millions d'euros (contre 804 millions d'euros en 2014).

Unibail-Rodamco SE a restructuré une partie de ses instruments de couverture en procédant aux opérations suivantes :

- ◆ l'annulation de 3 milliards d'euros de swaps long terme existants jusqu'à 2022 ;
- ◆ la restructuration de 4 milliards d'euros de swaps long terme existants jusqu'à 2017 ;
- ◆ la mise en place de caps (incluant des caps avec des options sur swaps) pour 5,5 milliards d'euros et 4 milliards d'euros à court et moyen termes couvrant jusqu'en janvier 2021.

La restructuration de la position de couverture au second semestre 2015 (incluant l'annulation, la restructuration et la mise en place de nouveaux instruments de couverture) a été réalisée pour un coût total d'environ 0,5 milliard d'euros.

5.2.3. Notes et commentaires

5.2.3.1. Notes sur l'actif du bilan

Note 1 – Immobilisations incorporelles et corporelles

Mouvements des immobilisations incorporelles et corporelles brutes 2016

(en milliers d'euros)	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Acquisitions Créations	Virement de poste à poste	Diminution par apport ou cession à des tiers ou mises hors-service	Réaffectation	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Immobilisations incorporelles							
Mali de fusion	85 460					(85 460)	
Autres immobilisations incorporelles	367						367
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	85 827					(85 460)	367
Immobilisations corporelles							
Terrain	204 605						204 605
Gros œuvre	391 681			5 153			396 834
Façade étanchéité	100 840			752			101 592
Équipements techniques	177 895			5 245			183 140
Agencement et aménagements divers	136 527			36 968			173 495
Installations générales	5 496						5 496
Immobilisations en cours	65 087		26 012	(45 339)	(3 310)		42 450
Avances et acomptes	3 377		2 339	(2 779)	(134)		2 803
Mobilier et matériel	2 482						2 482
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 087 990		28 351	(3 444)			1 112 897
TOTAL GÉNÉRAL	1 173 817		28 351	(3 444)	(85 460)		1 113 264

Les malis de fusion comptabilisés en immobilisations incorporelles affectés à des titres de participation au bilan d'ouverture ont fait l'objet d'un reclassement en immobilisations financières en 2016 conformément au règlement de l'ANC 2015-06.

Les principaux événements intervenus au cours de l'exercice sur les immobilisations corporelles sont :

- ◆ les mises en service en décembre sur l'hôtel Pullman pour 27,4 millions d'euros dont une grande partie figurait en immobilisations en cours fin 2015 ;

- ◆ les mises en service nettes des refacturations au locataire sur l'immeuble So Ouest Plaza pour 11,2 millions d'euros ;
- ◆ les mises en service en juin, septembre et décembre sur l'ensemble immobilier du Cnit pour 3,4 millions d'euros dont une partie figurait en Immobilisation en cours fin 2015 ;
- ◆ les mises en service en décembre sur l'ensemble immobilier Zoetermeer détenu par l'établissement stable néerlandais pour 4,4 millions d'euros.

Variations des amortissements et dépréciations 2016

Immobilisations corporelles (en milliers d'euros)	Montant des amortissements début d'exercice	Dotation de l'exercice	Diminutions par apport ou cession ou reprise	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Virement de poste à poste	Réaffectation	Montant des amortissements fin d'exercice
Gros œuvre	119 705	13 456					133 161
Façade étanchéité	28 177	4 018					32 195
Équipements techniques	48 893	8 999					57 892
Agencement et aménagements divers	45 560	15 099					60 659
Installations – agencements	4 515	449					4 964
Mobilier et matériel	2 000	348					2 348
TOTAL AMORTISSEMENTS	248 850	42 369	-				291 219

Dépréciations sur immobilisations corporelles et incorporelles (en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Virement de poste à poste	Réaffectation	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées			
Dépréciation autres immobilisations incorporelles	66	301					367
Dépréciations d'immeubles	6 120	1 252	(130)				7 242
Dépréciations mali de fusion	9 368					(9 368)	
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	15 554	1 553	(130)	-		(9 368)	7 609
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	264 404	43 922	(130)	-	-	(9 368)	298 828

Les dépréciations d'immeuble concernent certains actifs néerlandais. La dépréciation a été ajustée sur l'exercice 2016 en fonction de l'expertise du patrimoine. Les dotations et reprises ont été comptabilisées en résultat d'exploitation.

La dépréciation du mali de fusion affecté aux titres de la société Unibail-Rodamco SIF France comptabilisée pour 9,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 a fait l'objet d'un reclassement en immobilisations financières en 2016.

Note 2 – Participations financières

Titres de participation <i>(en milliers d'euros)</i>	Valeur brute des immobilisations début d'exercice	Augmentation par acquisition ou augmentation de capital	Diminution par cession à des tiers	Diminution par dissolution de patrimoine ou fusion	Diminution par confusion de patrimoine ou fusion	Réaffectation	Valeur brute des immobilisations fin d'exercice
Participations filiales du Groupe	9 921 073	7 171 273	(2)	(7 257 162)			9 835 182
Mali sur participations filiales du Groupe	0	522 484				85 460	607 944
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	10 000						10 000
Autres participations	119						119
TOTAL	9 931 192	7 693 757	(2)	(7 257 162)		85 460	10 453 245

La variation du poste « Participations filiales du Groupe » provient essentiellement :

- ◆ de la sortie des titres de la société Rodamco Europe BV suite à la fusion-absorption dans Unibail-Rodamco SE (- 7 248 millions d'euros) ;
- ◆ de l'entrée des titres de Rodamco Europe Properties BV (+ 6 278 millions d'euros), des titres de Rodamco France (+ 655,2 millions d'euros) et des titres de la SCI Bureaux de la tour Crédit Lyonnais (+ 16,9 millions d'euros) suite à la fusion-absorption de société Rodamco Europe BV ;
- ◆ de l'acquisition auprès d'une filiale du Groupe de 51,11 % des parts des sociétés Unibail-Rodamco Steam SL (détenant le centre de La Maquinista) et Proyectos Inmobiliarios Time Blue

SL (pour un montant respectivement de + 210,1 millions d'euros et + 0,3 million d'euros) ;

- ◆ de l'acquisition des parts de la société G.P.I (+ 10,6 millions d'euros) ;
- ◆ des dissolutions par confusion de patrimoine de la société SCI Wilson (Puteaux) (- 7,4 millions d'euros) et de la société SAS Unibail Investissement 2 (- 1,7 million d'euros).

Le poste « Mali sur participations filiales du Groupe » est constitué du reclassement des malis présentés en immobilisations incorporelles en 2015 pour 85,5 millions d'euros et du mali technique né de la fusion de Rodamco Europe BV dans Unibail-Rodamco SE et reclassé avec les titres de Rodamco France pour 522,5 millions.

Le détail des participations est présenté ci-après (tableau des filiales et participations).

Dépréciations <i>(en milliers d'euros)</i>	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Réaffectation	Montant fin d'exercice
			Disponibles	Utilisées		
Dépréciations sur les participations filiales du Groupe	44 302	6 108	(2 874)			47 536
Dépréciations mali de fusion sur titres		3 820			9 369	13 189
Dépréciation sur titres immobilisés de l'activité de portefeuille	365		(365)			0
Dépréciation sur les autres participations	6					6
TOTAL	44 673	9 928	(3 239)	-	9 369	60 731

Au 31 décembre 2016, la Société a enregistré une provision complémentaire sur les titres de sa filiale Unibail-Rodamco Spain SLU pour un montant de 4,3 millions d'euros et sur les titres de sa filiale Unibail-Rodamco Real Estate SL pour un montant de 1,6 million d'euros.

En contrepartie elle a repris 2,9 millions d'euros sur sa participation dans la société SCI Gaîté Bureaux.

La dépréciation du mali de fusion enregistrée au 31 décembre 2015 en dépréciation d'immobilisation incorporelle pour 9,4 millions d'euros a été reclassée en dépréciation d'immobilisations financières en 2016. Une dépréciation complémentaire de 3,8 millions d'euros a été comptabilisée au titre du mali affecté à la participation dans Unibail-Rodamco SIF France.

Tableau des filiales et participations

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote-part de capital détenue (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 2016	Dividende perçu en 2016 et remonté de résultat
1. Filiales détenues à plus de 50 %											
Proyectos Inmobiliarios Time Blue SL			51,11 %								
Rodamco Europe Properties BV	670	1 568	100,00 %	6 278		6 278	18			29	
Rodamco France	146	377	100,00 %	655	522	1 177	188		5	62	76
Rodamco Project I BV			100,00 %	3		3					
GPI		2	100,00 %	11		11					
SA Crossroads Property Investors			100,00 %				1				
SA Société de Tay Ninh	15	3	97,68 %	21		17					
SAS Aquabon	1		100,00 %	1		1	1		1		
SAS BEG Investissements		1	99,98 %	4	21	25	15		3	2	2
SAS Belwarde 1			100,00 %								
SAS Doria	6	65	90,34 %	246		246		400		35	
SAS Espace Expansion Immobilière			99,93 %								
SAS Foncière Immobilière		(1)	100,00 %	2		0					
SAS Iseult	1	(22)	100,00 %	21		21				71	86
SAS Lidice			100,00 %								
SAS Re France Financing		9	100,00 %	7		7					
SAS Societe de Lancement de Magasins à l'Usine		22	100,00 %	5	23	28			3		1
SAS Unibail-Rodamco Participations			100,00 %				3				
SAS Unibail-Rodamco SIF France	22	16	100,00 %	22	42	51	1			(1)	
SAS Uni-Commerces	865	44	100,00 %	1 155		1 155	912				68
SAS Uniwater		12	100,00 %	22		22	48		5	2	
SAS Valorexpo			100,00 %								
SCI 3 Borders			100,00 %				2				
SCI Sept Adenauer			99,97 %	1		1	35		10	8	8
SCI Acarmina			99,90 %						28		
SCI Aéroville			99,90 %				309			(7)	
SCI Ariane-Défense	15		99,99 %	15		15	170		19	8	8
SCI Bureaux de la Tour Crédit Lyonnais			99,99 %	17		17	18		2	1	1
SCI CNIT Développement			99,90 %				58				
SCI Eiffel Levallois Bureaux			100,00 %						23	99	99
SCI Eiffel Levallois Commerces		(17)	99,90 %						21	(2)	
SCI Gaîté Bureaux			100,00 %	20		17	13				
SCI Galilée-Défense	11		99,99 %	11		11	67		14	11	11
SCI Le Sextant			99,99 %	30		30	18		4	3	3
SCI Marceau Bussy Sud			99,99 %				6		1	1	1
SCI Montheron			99,90 %				1				
SCI Randoli			99,90 %				246		20	(1)	
SCI Trinity Défense			99,90 %				76				
SCI Village 3 Défense	2	7	99,99 %	2		2	24		1	(1)	

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres autres que le capital avant affectation du résultat	Quote-part de capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres	Mali de fusion sur titres	Valeur nette comptable des titres	Prêts et avances non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires HT	Résultat social 2016	Dividende perçu en 2016 et remontée de résultat
SCI Village 4 Défense	3	8	99,99 %	3		3	27			(1)	4
SCI Village 5 Défense	5	13	99,99 %	5		5	37		5	3	3
SCI Village 6 Défense	2	18	99,99 %	2		2	17		1		1
SCI Village 7 Défense	2	8	99,99 %	3		3	13		3	2	2
SCI Village 8 Défense			99,90 %				2				
SNC Capital 8			99,90 %				305		14	4	4
SNC Financière 5 Malesherbes			99,98 %	118		118	66				19
SNC Gaîté Parkings		8	99,99 %	16		16	3		1		
SNC Hipokamp			99,99 %								
SNC Lefoullon			99,90 %				357		17	1	
SNC Maltèse			99,98 %				50		6	3	3
SNC Notilius			99,99 %								
SNC Yeta			99,90 %								
U&R Management BV			100,00 %								
Unibail-Rodamco Real Estate SL	2		100,00 %	2			5			(4)	
Unibail-Rodamco Retail Spain SL	50	996	100,00 %	773		773	978	2		(306)	43
Unibail-Rodamco Spain SLU	48	84	100,00 %	150		113	310			4	
Unibail-Rodamco Steam SL	4	266	51,11 %	210		210	206			157	
UR Versailles Chantiers			99,90 %				9	38			
TOTAL I	1 870	3 487		9 831	608	10 378	4 615	440	207	183	443
2. Participations détenues entre 10 % et 50 %											
SP Poissy			50,00 %				1				
SARL Geniekiosk			50,00 %	1		1	1				
La Roubine	3		50,00 %	1		1	1				
Siagne	5	4	22,48 %	2		2	2				
TOTAL II	8	4		4	0	4	3	0	0	0	0
Autres participations				10		10					
TOTAL GÉNÉRAL	1 878	3 491		9 845	608	10 392	4 618	440	207	183	443

Note 3 – Prêts, autres immobilisations financières

Prêts, autres immobilisations financières et autres titres immobilisés (en milliers de devises)	Devise	31/12/2015	Augmentation	Diminution	Impact variation cours de change	31/12/2016
Autres titres immobilisés (obligations émises par des filiales)	EUR	17 799	14 833			32 632
Créances rattachées aux autres titres immobilisés	EUR	120	206	(120)		206
Prêts aux filiales						
Prêts aux filiales en EUR	EUR	5 991 017	351 319	(160 564)		6 181 772
Prêts aux filiales en CZK	CZK	3 459 000	5 250 400	(231 000)		8 478 400
Prêts aux filiales en DKK	DKK	300 000				300 000
Prêts aux filiales en HUF	HUF	3 291 000		(3 291 000)		0
Prêts aux filiales en PLN	PLN	1 000 299	74 496			1 074 795
Prêts aux filiales en SEK	SEK	9 451 014	1 231 000	(1 231 000)		9 451 014
TOTAL PRÊTS AUX FILIALES CONTRE-VALORISÉ EN EUROS	EUR	7 432 691	562 518	(179 528)	(46 708)	7 768 973
Prêts clients	EUR	1				1
Créances rattachées aux prêts	EUR	57 703	58 422	(54 674)		61 451
Dépôts et cautionnements	EUR	108		(97)		11
TOTAL		7 508 422	635 979	(234 419)	(46 708)	7 863 274

Les prêts aux filiales au 31 décembre 2016 sont remboursables aux échéances suivantes :

- ◆ à un an au plus : 1 184 millions d'euros ;
- ◆ de un an à cinq ans : 2 901 millions d'euros ;
- ◆ à plus de cinq ans : 3 684 millions d'euros.

Note 4 – Créances

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Clients douteux ou litigieux	1 409	1 806
Autres créances clients	30 892	21 656
Personnel et comptes rattachés	7	0
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8	88
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	1 115	4
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	18 012	22 868
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 375	981
État, autres collectivités : créances diverses	0	0
Groupe et associés	4 278 686	5 975 057
Produits à recevoir sur dérivés	34 022	29 723
Différence d'évaluation sur dérivés	545 880	0
Autres débiteurs divers	38 287	36 688
TOTAL	4 949 693	6 088 871

Le poste « Autres créances clients » comprend notamment les factures à établir ainsi que le solde des franchises et paliers étalés.

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.

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 versées sur swaps

restructurés en décembre 2015, comptabilisées lors de l'exercice 2015 en charges constatées d'avance pour un montant de 474,6 millions d'euros et reclassées en 2016 dans ce poste pour un montant de 355,6 millions d'euros conformément au règlement ANC 2015-05, appliqué par anticipation pour la première fois à la clôture de l'exercice 2016. Un montant complémentaire de 190,2 millions d'euros relatif aux opérations 2016 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

(en milliers d'euros)	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
				Disponibles	Utilisées	
Dépréciations pour créances douteuses	2 068	304		(393)	(275)	1 704
Dépréciations sur compte courant filiale	150					150
TOTAL	2 218	304	0	(393)	(275)	1 854

Note 5 – Trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Valeurs mobilières de placement	30 003	83 923
Disponibilités	179 631	103 206
TOTAL	209 634	187 129

Il n'y a pas de différence entre la valeur d'inventaire des valeurs mobilières de placement au bilan et leur valeur de marché.

Note 6 – Charges constatées d'avance

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Locatif	19 128	14
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	(535)	(115)
Prime sur caps	0	28 925
Soulte sur swaps restructurés	0	474 602
Soulte sur floors restructurés	0	8 930
Frais généraux	21	126
TOTAL	18 614	512 482

Le poste locatif reprend les indemnités dont les effets sont à prendre en compte sur 2017.

Le poste « Soulte sur swaps restructurés » correspondait au 31 décembre 2015 à la soulte versée en décembre 2015 lors de la restructuration de swaps de couverture. Le montant non étalé de ces soultes au 31 décembre 2016 a été reclassé au poste « Autres créances » de l'actif du bilan pour un montant de 355,6 millions d'euros.

Le poste « Soulte sur floors restructurés » correspondait à la soulte versée en décembre 2015 lors de l'annulation des floors et qui a été complètement étalée sur 2016.

Note 7 – Charges à répartir

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Frais sur emprunts auprès des établissements de crédit	10 030	11 107
Frais sur emprunts obligataires	20 363	19 668
Frais sur emprunts obligataires convertibles	6 765	8 191
Frais sur obligations remboursables en actions	5	5
Primes d'émission sur emprunts obligataires	42 734	35 013
TOTAL	79 897	73 984

Note 8 – Écart de conversion actif

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Écart de conversion actif sur prêt filiales en CZK	0	2
Écart de conversion actif sur prêt filiales en HUF	0	384
Écart de conversion actif sur prêt filiales en PLN	111	1 296
Écart de conversion actif sur prêt filiales en SEK	79 017	40 478
TOTAL	79 128	42 160

Note 9 – Produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Immobilisations financières	61 658	57 703
Clients et comptes rattachés	26 531	9 393
Fournisseurs et comptes rattachés	2 310	1 234
États et autres collectivités	2 859	5 143
Comptes courants filiales	5 955	6 117
Autres créances	33 987	31 118
TOTAL	133 300	110 708

Le poste « Clients et comptes rattachés » comprend au 31 décembre 2016, 13,7 millions de franchises de loyers étalés concernant l'immeuble So Ouest Plaza.

5.2.3.2. Notes sur le passif du bilan

Note 10 – Variation des Capitaux Propres au 31 décembre 2016

Nombre d'actions : 99 393 785

Valeur nominale : 5 euros

(en milliers d'euros)	Avant répartition 31/12/2015	Affectation du résultat 2015	Mouvements 2016 ⁽¹⁾	Avant répartition 31/12/2016	Proposition d'affectation du résultat 2016 ⁽²⁾	Après répartition 31/12/2016
Capital	493 470		3 499	496 969		496 969
Réserves	6 363 038	318	115 570	6 478 926	350	6 479 276
Prime d'émission	2 461 716		92 061	2 553 777		2 553 777
Prime d'apport	3 848 488			3 848 488		3 848 488
Réserve légale	49 029	318		49 347	350	49 697
Autres réserves			23 509	23 509		23 509
Réserve pour conversion euro	3 805			3 805		3 805
Report à nouveau	1 147 221	196 232	(155)	1 343 298	(470 800)	872 498
Résultat	1 159 629	(1 159 629)	543 367	543 367	(543 367)	0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	9 163 358	(963 079)	662 281	8 862 560	(1 013 817)	7 848 743
Dividendes		963 079			1 013 817	

(1) Les mouvements correspondent principalement aux levées d'options et à l'augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise, ainsi qu'à la prise en compte de la réserve de réévaluation distribuable de la société SAS Investissements 2.

(2) Proposition d'affectation et de distribution soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 sur la base de 99 393 785 actions au 31 décembre 2016

(en milliers d'euros) :

- Bénéfice de l'exercice :	543 367
- Report à nouveau antérieur :	1 343 298
- Dotation à la réserve légale :	- 350
- Bénéfice distribuable :	1 886 315
- Dividende de 10,20 euros par action soit :	1 013 817
- Nouveau report à nouveau :	872 498

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 2016 dans le cadre du régime SIIC, à savoir 747,4 millions d'euros sera satisfaite par cette distribution.

Évolution du nombre d'actions composant le capital

	Nombre d'actions
Au 1^{er} janvier 2015	98 058 347
Augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre du Plan Épargne Entreprise	28 202
Levées d'options	576 584
Obligations Remboursables en Actions	1 451
Attribution actions de performance	27 527
ORNANE	1 831
Au 31 décembre 2015	98 693 942
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
AU 31 DÉCEMBRE 2016	99 393 785

Note 11 – Autres fonds propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Obligations remboursables en actions	1 161	1 217
TOTAL	1 161	1 217

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 2016, 283 ORA ont été remboursées soit un total de 9 357 802 remboursements depuis l'émission. Le solde des ORA en circulation au 31 décembre 2016 est de 5 906, remboursables en 7 383 actions.

Note 12 – Provisions pour risques et charges

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant début d'exercice	Dotations de l'exercice	Augmentation par dissolution par confusion de patrimoine	Reprises de l'exercice		Montant fin d'exercice
				Disponibles	Utilisées	
Provisions pour risque	2 819	16		(200)	(88)	2 547
Provisions pour perte change	42 160	38 648		(1 387)	(293)	79 128
Autres	1 568	5 460		(63)		6 965
TOTAL	46 547	44 124		(1 650)	(381)	88 640

La variation des 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.

Note 13 – Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	31/12/2015	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	1 009 221	58	(1 438)	1 007 841
Dette principale	1 009 152		(1 369)	1 007 783
Intérêts courus	69	58	(69)	58
Autres emprunts obligataires	9 147 021	2 192 475	(1 570 117)	9 769 379
Dette principale	9 036 482	2 080 797	(1 459 578)	9 657 701
Intérêts courus	110 539	111 678	(110 539)	111 678
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	102 531	1 738	(1 742)	102 527
Dette principale	100 000			100 000
Intérêts courus emprunts	1 690	1 738	(1 690)	1 738
Comptes bancaires créditeurs	841		(52)	789
Intérêts courus	0			0
Emprunts et dettes financières divers	5 560 623	5 319 137	(6 700 600)	4 179 160
Dépôts et cautionnement	4 973	548	(427)	5 094
Autres emprunts	1 124 323	235 950		1 360 273
Bons à moyen terme négociables	166 000	62 300	(51 000)	177 300
Billets de trésorerie	1 429 000	4 385 500	(4 771 000)	1 043 500
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	3		(21)	(18)
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	16		(83)	(67)
Dettes rattachées sur autres emprunts	943	937	(943)	937
Comptes courants filiales	2 819 145	625 006	(1 860 906)	1 583 245
Remontées de résultats filiales	16 220	8 896	(16 220)	8 896
TOTAL	15 819 396	7 513 408	(8 273 897)	15 058 907

La variation du poste « Emprunts obligataires convertibles – Dette principale » s'explique par le remboursement de 6 302 ORNANES émises en 2012, suite à la demande de conversion de la part de porteurs pour un montant de 1,3 million d'euros.

La variation du poste « Autres emprunts obligataires » s'explique par le rachat-annulation partiel de huit souches obligataires pour 847 millions, l'échéance finale de deux souches obligataires pour un montant total de 612 millions d'euros, des émissions obligataires sous le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) pour un montant global de 2 081 millions d'euros en 2016 comprenant une émission obligataire de 500 millions de Hong Kong dollars (61 millions d'euros).

La variation du poste « Autres emprunts » s'explique par la mise en place d'un emprunt avec la société du groupe Warsaw III BV.

Au 31 décembre 2016, le poste « Comptes courants filiales » est composé de financements consentis principalement par les filiales suivantes :

- ◆ Rodamco Europe Finance BV : 411 millions d'euros
- ◆ Unibail-Rodamco Polska Sp zoo : 243 millions d'euros
- ◆ Unibail-Rodamco Poland 3 BV : 204 millions d'euros
- ◆ Rodamco Sverige AB : 137 millions d'euros
- ◆ SCI Eiffel Levallois Bureaux : 98 millions d'euros

Il comprend également pour 10 millions d'euros les crédits de TVA des sociétés membres du périmètre de consolidation de TVA mis en place depuis le 1^{er} janvier 2013. Ce montant a été remboursé en janvier 2017.

Caractéristiques des emprunts obligataires et EMTN

Date d'émission (en date de valeur)	Taux	Encours au 31/12/2016 (M€)	Échéance
Juillet 2009	Taux fixe 4,22 % (2 ans) puis lié à l'inflation européenne (mini à 3,2 %, maxi à 3,2 % + inflation)	70	Juillet 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Août 2009	Taux fixe 5 % (3 ans) puis Swap de/à Maturité Constante 10 ans (mini à 5 % et maxi à 7,5 %)	50	Août 2019
Septembre 2009	Taux fixe 4,8 %	150	Novembre 2017
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
Juin 2011	Taux Euribor 3 mois + 0,78 %	50	Juin 2017
Octobre 2011	Taux fixe 4,10 %	27	Octobre 2031
Novembre 2011	Taux fixe 4,05 %	20	Novembre 2031
Décembre 2011	Taux fixe 3,875 %	271	Décembre 2017
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
Octobre 2012	Taux fixe 1,625 %	217	Juin 2017
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	« Green Bond » Taux fixe 1,00 %	500	Mars 2025
Avril 2015	Taux fixe 1,375 %	500	Avril 2030
Septembre 2015	Taux Euribor 3 mois + 0,81 %	50	Octobre 2024
Novembre 2015	Taux fixe 2,066 %	30	Novembre 2030
Novembre 2015	Taux fixe 3,095 % sur un nominal de 750 millions de Hong Kong dollars	90	Novembre 2025
Décembre 2015	Coupons structurés liés au Swap de/à Maturité Constante 10 ans	70	Décembre 2030
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
TOTAL		9 658	

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé.

Les fonds levés dans le cadre de l'émission d'obligations « responsables » (« Green Bonds ») doivent être utilisés pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères tels que l'obtention d'une certification BREEAM.

ORNANE 2015

Unibail-Rodamco SE a 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 (l'« AMF ») sous le numéro 15-144.

Principales caractéristiques de l'Ornane 2015

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2022. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco à compter du 1^{er} janvier 2018, ainsi que d'un remboursement anticipé au gré des porteurs, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'Ornane 2015 est prise en compte dans le 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 (l'« AMF ») sous le numéro 14-296.

Principales caractéristiques de l'Ornane 2014

Les obligations ne porteront pas intérêt. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} juillet 2021. Elles pourront faire l'objet d'un amortissement anticipé par remboursement au gré d'Unibail-Rodamco, ainsi que d'un remboursement anticipé au

gré des porteurs, les investisseurs disposant notamment d'un droit de remboursement anticipé le 1^{er} juillet 2019, conformément aux stipulations de la note d'opération soumise au visa de l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

L'Ornane 2014 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 1 839 894 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 (l'« 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^{er} janvier de chaque année, soit environ 1,63 euro par obligation. Les obligations seront remboursées au pair le 1^{er} janvier 2018. Elles pourront faire l'objet d'un remboursement anticipé au gré d'Unibail-Rodamco SE conformément aux stipulations de la note d'opération visée par l'AMF. En cas d'exercice du droit d'attribution d'actions, les porteurs d'obligations recevront un montant en numéraire et le cas échéant un montant payable en actions Unibail-Rodamco nouvelles et/ou existantes. La Société disposera également de la faculté de remettre uniquement des actions nouvelles et/ou existantes.

En 2015, 3 400 792 ORNANES 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.

Le solde des ORNANES 2012 en circulation au 31 décembre 2016 est de 35 820 titres.

L'Ornane 2012 est prise en compte dans le calcul du résultat dilué par action à hauteur de 41 909 actions.

Échéancier des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	À un an au plus	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Total
Autres emprunts obligataires	799 732	3 152 467	6 825 021	10 777 220
Emprunts obligataires convertibles (ORNANE)	0	507 782	500 000	1 007 782
Intérêts courus	59	0	0	59
Emprunts obligataires	687 995	2 644 685	6 325 021	9 657 701
Intérêts courus	111 678	0	0	111 678
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 527	50 000	50 000	102 527
Emprunts bancaires	0	50 000	50 000	100 000
Intérêts courus sur emprunts bancaires	1 738	0	0	1 738
Comptes bancaires créditeurs	789	0	0	789
Emprunts et dettes financières divers	3 921 802	257 358	0	4 179 160
Dépôts et cautionnement	5 094	0	0	5 094
Autres emprunts	1 165 215	195 058	0	1 360 273
Bons à moyen terme négociables	115 000	62 300	0	177 300
Billets de trésorerie	1 043 500	0	0	1 043 500
Dettes rattachées sur bon à moyen terme négociable	(18)	0	0	(18)
Dettes rattachées sur billet de trésorerie	(67)	0	0	(67)
Dettes rattachées sur autres emprunts	937	0	0	937
Comptes courants filiales	1 583 245	0	0	1 583 245
Remontées de résultats filiales	8 896	0	0	8 896
TOTAL	4 724 061	3 459 825	6 875 021	15 058 907

Obligations contractuelles liées aux emprunts

Aucun emprunt n'est soumis à une clause de remboursement anticipé fondée sur les notations de la Société, hors circonstances exceptionnelles telles qu'un changement de contrôle.

Il n'y a pas de *covenants* financiers (type ratio de couverture des intérêts ou d'endettement) dans les programmes EMTN ou de papier court terme.

Les emprunts obligataires ne font l'objet d'aucune obligation contractuelle fondée sur des ratios financiers pouvant entraîner leur remboursement anticipé. Les obligations responsables doivent être utilisées pour financer des projets ou actifs répondant à certains critères.

Une part significative des emprunts bancaires et des lignes de crédit contient des obligations contractuelles telles que les ratios d'endettement ou de couverture des intérêts, ainsi qu'une clause de remboursement anticipé en cas de survenance d'un événement significatif défavorable.

Au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement (LTV) calculé pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 33 %, contre 35 % au 31 décembre 2015.

Le ratio de couverture des intérêts par l'EBE ⁽¹⁾ pour le groupe Unibail-Rodamco ressort à 5,9x en 2016 grâce aux loyers solides des actifs existants et de ceux récemment livrés ainsi qu'à un coût de la dette en baisse. Ce ratio est en ligne avec les niveaux élevés atteints sur les dernières années et supérieur au niveau de 4,6x pour 2015.

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 2016, 97 % des lignes de crédit et emprunts bancaires du Groupe autorisent un endettement d'au moins 60 % de la valeur totale du patrimoine ou de la valeur des actifs de la société emprunteuse.

Risque de taux d'intérêts

Unibail-Rodamco SE est exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêts, sur ses emprunts à taux variable qui financent la politique d'investissement et maintiennent la liquidité financière suffisante. La politique de gestion du risque de taux d'intérêts d'Unibail-Rodamco SE a pour but de limiter l'impact d'une variation des taux d'intérêts sur le résultat et les flux de trésorerie, ainsi que de maintenir au plus bas le coût global de la dette. Pour atteindre ces objectifs, Unibail-Rodamco SE utilise des produits dérivés (principalement des caps, des floors et des swaps) pour couvrir le risque de taux d'intérêts. Elle centralise et gère elle-même l'ensemble des opérations traitées.

Au 31 décembre 2016, la dette financière nette s'élève à 13 253 millions d'euros (hors comptes courants et ORA). La dette financière nette nominale (hors comptes courants) s'élève à 13 138 millions d'euros. 33 % 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.

(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.

Risques de contrepartie

La mise en place de produits dérivés pour limiter le risque de taux expose la Société à une éventuelle défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter le risque de contrepartie, Unibail-Rodamco SE ne réalise des opérations de couverture qu'avec les plus grandes institutions financières internationales.

Note 14 – Autres dettes

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Fournisseurs et comptes rattachés	6 040	26 096
Personnel et comptes rattachés	2 652	1 779
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 763	1 159
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	2 684	1 063
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	662	212
Dette sur immobilisations et comptes rattachés	18 853	19 679
Autres dettes	329 509	75 195
TOTAL	362 163	125 183

Le poste « Dette sur immobilisations et comptes rattachés » correspond principalement aux factures à recevoir sur les travaux de l'immeuble So Ouest Plaza à Levallois-Perret pour 4,2 millions

d'euros, du projet Boccador pour 4,3 millions d'euros, du Pullman pour 4,7 millions d'euros, du Centre Commercial Gaîté pour 1,1 million d'euros et du Cnit pour 1,0 million d'euros.

Le détail du poste « Autres dettes » est repris dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Sur activité immobilière et clients	53 630	57 489
Sur cap, floor et swap	52 894	10 636
Divers	222 985	7 070
TOTAL	329 509	75 195

Le poste « Autres dettes sur cap, floor et swap » a été impacté par le nouveau règlement ANC 2015-05 appliqué par anticipation et reprend les différences d'évaluation sur instruments de trésorerie passif pour 50,9 millions d'euros.

La variation du poste « Autres dettes divers » s'explique principalement par la dette contractée par la Société auprès de sa filiale Eurostop Holding AB suite à l'acquisition des titres des sociétés Unibail-Rodamco Steam SL et Projectos Inmobiliarios Time Blue SL pour 210,4 millions d'euros.

Note 15 – Produits constatés d'avance

(en milliers d'euros)	31/12/2016	31/12/2015
Activité immobilière	5 998	4 019
Étalement soulté swaps	0	3 128
Étalement prime sur floor	0	3 083
Étalement prime d'émission sur EMTN	5 928	7 512
Étalement prime d'émission sur Orname	1 857	2 229
Commission de montage sur prêts filiales	11 756	12 762
TOTAL	25 539	32 733

Note 16 – Écart de conversion passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Écart de conversion passif sur prêt filiales en CZK	2 843	3 075
Écart de conversion passif sur prêt filiales en DKK	155	3
Écart de conversion passif sur prêt filiales en HUF	0	31
Écart de conversion passif sur prêt filiales en PLN	0	23
Écart de conversion passif sur prêt filiales en SEK	0	503
TOTAL	2 998	3 635

Note 17 – Charges à payer**Montant des charges à payer inclus dans les postes du bilan**

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2016	31/12/2015
Emprunts et dettes financières divers	114 412	113 260
Clients et comptes rattachés	308	306
Fournisseurs et comptes rattachés	19 484	39 702
Personnel et comptes rattachés	2 657	1 759
Sécurité sociale et organismes sociaux	941	833
États et autres collectivités	514	261
Comptes courants filiales	504	2 707
Autres dettes	10 442	19 167
TOTAL	149 262	177 995

La diminution du poste « Fournisseurs et comptes rattachés » s'explique principalement par la diminution de la provision sur Charges de Structure Groupe.

La diminution du poste « Autres dettes » s'explique principalement par la baisse des intérêts courus sur les swaps macro (0,0 million d'euros au 31 décembre 2016 contre 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2015).

5.2.3.3. État des échéances des créances et des dettes à la clôture de l'exercice

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	Liquidité de l'actif Échéance	
		à un an au plus	à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	0		
Autres titres immobilisés	32 838	206	32 632
Prêts ⁽¹⁾	7 830 425	1 245 571	6 584 854
Autres	11	11	
Créances de l'actif circulant			
Créances clients et comptes rattachés			
Clients douteux ou litigieux	1 409	1 409	
Autres créances clients	30 892	11 216	19 676
Autres			
Personnel et comptes rattachés	7	7	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	8	8	
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	1 115	1 115	
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	18 012	18 012	
État, autres collectivités : autres impôts, taxes, versements assimilés	1 375	1 375	
État, autres collectivités : créances diverses	0	0	
Groupe et associés	4 278 686	4 278 686	
Produits à recevoir sur dérivés	34 022	34 022	
Différence d'évaluation sur dérivés	545 880	145 908	399 972
Autres débiteurs divers	38 287	38 287	
Capital souscrit – appelé, non versé	0		
Charges constatées d'avance			
Locatif	19 128	19 128	
Intérêts sur billets de trésorerie précomptés	(535)	(535)	
Frais généraux	21	21	
TOTAL	12 831 581	5 794 447	7 037 134
(1) Prêts accordés en cours d'exercice	562 518		
Prêts remboursés en cours d'exercice	226 236		

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

(en milliers d'euros)	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⁾	1 007 841	59	507 782	500 000
Autres emprunts obligataires ⁽¹⁾	9 769 379	799 673	2 644 685	6 325 021
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit dont : ⁽¹⁾				
• à 2 ans au maximum à l'origine	789	789		
• à plus de 2 ans à l'origine	101 738	1 738	50 000	50 000
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾	4 179 160	3 984 102	195 058	
Avances et acomptes reçus	5 787	5 787		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	6 040	6 040		
Dettes fiscales et sociales				
Personnel et comptes rattachés	2 652	2 652		
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 763	1 763		
État, autres collectivités : impôt sur les bénéfices	0	0		
État, autres collectivités : taxe sur la valeur ajoutée	2 684	2 684		
État, autres collectivités : autres impôts, taxes et assimilés	662	662		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	18 853	18 853		
Autres dettes	329 509	279 174	19 786	30 549
Produits constatés d'avance				
Activité immobilière	5 998	5 998		
Étalement prime d'émission sur EMTN	5 928	1 033	4 418	477
Étalement prime d'émission sur Ornane	1 857	372	1 484	1
Commission de montage sur prêts filiales	11 756	2 074	5 866	3 816
TOTAL	15 452 396	5 113 453	3 429 079	6 909 864
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice	6 764 547			
Emprunts remboursés en cours d'exercice	6 282 947			

5.2.3.4. Notes sur le compte de résultat

Note 18 – Produits d'exploitation

Chiffre d'affaires

(en milliers d'euros)	2016	2015
Activité immobilière	86 311	73 929
Secteur Bureaux	29 481	18 117
Secteur Commerces	33 090	32 065
Secteur Congrès & Expositions	23 740	23 747
Autres refacturations	11 412	8 730
TOTAL	97 723	82 659

L'augmentation du poste « Activité immobilière – secteur Bureaux » s'explique par les loyers 2016 (13,6 millions d'euros) relatifs à l'immeuble So Ouest Plaza livré et loué au cours de l'exercice 2015.

Le poste « Autres refacturations » correspond à des refacturations liées au contrat de Charges de Structure Groupe.

Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions, transfert de charges

(en milliers d'euros)	2016	2015
Reprises sur dépréciations	1 000	6 721
Reprises provisions litiges	200	80
Reprises dépréciations clients douteux	669	349
Reprises dépréciations immeubles	131	6 292
Charges refacturées et transfert de charges	24 636	19 980
TOTAL	25 636	26 701

La Société a repris des provisions sur certains actifs néerlandais pour 1,0 million d'euros.

Les charges refacturées et transferts de charges 2016 se composent de :

◆ refacturation de charges locatives	15,7 millions d'euros
◆ refacturation de travaux	3,1 millions d'euros
◆ refacturation de taxes	4,8 millions d'euros
◆ refacturation de frais marketing	0,7 million d'euros
◆ refacturation d'honoraires de gestion	0,4 million d'euros

Autres produits

(en milliers d'euros)	2016	2015
Droits d'entrée	1 137	1 377
Indemnités de résiliation	685	26
Redevance <i>Speciality Leasing</i>	817	713
Autres produits	858	772
TOTAL	3 497	2 888

Note 19 – Charges d'exploitation

Autres achats et charges externes

(en milliers d'euros)	2016	2015
1- ACHATS NON STOCKÉS	392	146
2- SERVICES EXTÉRIEURS	18 322	14 456
Activité immobilière	17 024	13 262
Locations et charges locatives	15 058	12 291
Entretiens et réparations	1 863	921
Assurances	103	50
Frais généraux	1 298	1 194
Locations et charges locatives	139	33
Entretiens et réparations	36	136
Assurances	499	452
Divers	624	573
3- AUTRES SERVICES EXTERNES	16 635	25 157
Activité immobilière	1 888	2 546
Frais généraux	14 747	22 611
TOTAL	35 349	39 759

Impôts et taxes

(en milliers d'euros)	2016	2015
Impôts et taxes sur rémunérations	546	537
Taxes foncières et autres taxes récupérables	5 458	4 354
Taxes foncières et autres taxes non récupérables	160	158
Autres impôts et taxes	1 911	801
TOTAL	8 075	5 850

Frais de personnel

(en milliers d'euros)	2016	2015
Rémunérations	5 661	3 939
Charges sociales correspondantes	2 884	2 450
TOTAL	8 545	6 389

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.

Dotations aux amortissements

(en milliers d'euros)	2016	2015
Immobilisations corporelles	42 387	33 238
TOTAL	42 387	33 238

Dotations aux dépréciations et provisions

(en milliers d'euros)	2016	2015
Immobilisations	1 537	291
Actif circulant	304	1 139
Risques et charges	5 476	890
TOTAL	7 317	2 320

Autres charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	2016	2015
Jetons de présence	766	829
Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations	50	6 691
Créances irrécupérables et charges diverses de gestion location simple	1 594	1 618
TOTAL	2 410	9 138

Au 31 décembre 2015, le poste « Charges nettes d'indemnités d'évictions et de résiliations » concernait le Centre Commercial Gaïté pour un montant de 4,2 millions d'euros et l'ensemble immobilier du Cnit pour un montant de 2,4 millions d'euros.

Note 20 – Produits financiers

Produits financiers de participation

(en milliers d'euros)	2016	2015
Remontées de résultat filiales	159 760	98 520
Dividendes	285 804	1 217 347
Autres	420	404
TOTAL	445 984	1 316 271

Les remontées de résultat des sociétés transparentes concernent principalement SCI Eiffel Levallois Bureaux, SNC Financière 5 Malesherbes, SCI Galilée-Défense, SCI Sept Adenauer et SCI Ariane-Défense.

Les principales distributions perçues en 2016 au titre du résultat 2015 et d'acomptes sur dividendes 2016 sont :

◆ SAS Iseult :	86 millions d'euros ;
◆ Rodamco France :	76 millions d'euros ;
◆ Uni-Commerces :	68 millions d'euros ;
◆ Unibail-Rodamco Retail Spain SL :	43 millions d'euros.

Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé

(en milliers d'euros)	2016	2015
Produits des prêts aux filiales	280 758	297 025
TOTAL	280 758	297 025

En 2016, les filiales contributrices sont principalement Rodamco Europe France Financing pour 54 millions d'euros, Unibail-Rodamco Retail Spain SL pour 48 millions d'euros, GSSM Warsaw Sp zoo pour 22 millions d'euros, Unibail-Rodamco Spain SLU pour 20 millions d'euros, Wood Sp zoo pour 17 millions d'euros, Rodamco Retail Deutschland BV pour 14 millions d'euros et Zlote Tarasy Sp zoo pour 12 millions d'euros.

Autres intérêts et produits assimilés

(en milliers d'euros)	2016	2015
Agios bancaires	163	473
Intérêts sur comptes courants filiales	25 573	33 837
Produits sur caps, floors et swaps	82 339	73 577
Soulte sur annulation de caps et swaps	0	10 362
Soulte sur prêts transférés	0	1 144
Étalement commission sur prêts filiales	2 727	3 648
Étalement prime sur emprunt obligataire convertible	372	265
Refacturation charges financières aux filiales	4	63
TOTAL	111 178	123 369

Reprises sur dépréciations et transfert de charges

(en milliers d'euros)	2016	2015
Reprises sur provisions écarts de change	1 681	47 769
Reprise provision sur filiales	3 239	12 048
TOTAL	4 920	59 817

Au cours de l'exercice 2015, des reprises de provision pour écart de conversion actif avaient été enregistrées suite aux hausses des cours de la couronne tchèque, du forint hongrois et de la couronne suédoise.

Différences positives de change

(en milliers d'euros)	2016	2015
Gain de change CZK	250	1 176
Gain de change DKK	3	1
Gain de change HUF	51	17
Gain de change PLN	6 921	9 094
Gain de change SEK	1 609	1 172
Gain de change USD	3 028	0
TOTAL	11 862	11 460

Les gains de change constatés au cours de l'exercice 2016 sont essentiellement liés à l'échéance de prêts en zlotys polonais.

Note 21 – Charges financières

Dotations financières

(en milliers d'euros)	2016	2015
Amortissements		
Prime d'émission emprunts obligataires	8 199	8 404
Provisions pour risques		
Risque de change sur prêt	38 648	1 682
Dépréciations et provisions		
Sur titres de participation (dont mali)	9 928	30 875
Charges à répartir		
Frais sur emprunts	9 664	11 786
Frais sur emprunts obligataires convertibles (Ornane)	1 426	4 888
TOTAL	67 865	57 635

Au 31 décembre 2016, des provisions ont été comptabilisées sur les titres de la filiale Unibail-Rodamco Spain SLU pour un montant de 4,3 millions d'euros et sur les titres de la filiale Unibail-Rodamco Real Estate SL pour un montant de 1,6 million d'euros.

Au 31 décembre 2016, le mali de fusion sur les titres d'Unibail-Rodamco SIF France a été déprécié pour un montant de 3,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, le mali de fusion sur les titres d'Unibail-Rodamco SIF France avait été déprécié pour un montant de 9,3 millions d'euros, comptabilisés dans les comptes 2015 en charges exceptionnelles.

Intérêts et charges assimilés

(en milliers d'euros)	2016	2015
Agios bancaires	63	537
Commission sur caution et crédits confirmés	9 072	9 790
Intérêts sur emprunts	17 940	20 615
Intérêts sur titre de créance négociable	(1 959)	47
Intérêts sur emprunts obligataires	237 070	239 338
Intérêts sur emprunts obligataires convertibles	58	1 672
Intérêts sur compte courant	3 697	15 515
Intérêts sur obligations remboursables en actions	75	76
Charges sur cap, floor et swap hors Groupe	149 877	83 164
Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire	69 367	351 758
Soulte sur prêts transférés	0	5 699
Remontées de résultat filiales	8 062	16 220
TOTAL	493 322	744 431

Le poste « Charges sur cap, floor et swap hors Groupe » comprend l'étalement relatif à l'exercice 2016 de la soulte versée en décembre 2015 lors de la restructuration de swaps de couverture. Le montant de cet étalement s'élève à 119 millions d'euros pour l'exercice 2016.

Au 31 décembre 2016, le poste « Prime de remboursement sur rachat d'emprunt obligataire » représente les primes versées en avril 2016 et en novembre 2016, suite au rachat respectivement de 282 millions d'euros d'obligations publiques portant sur huit émissions obligataires, et de 565 millions d'euros d'obligations publiques portant sur six émissions.

Différences négatives de change

(en milliers d'euros)	2016	2015
Perte de change CZK	59	19 831
Perte de change DKK	3	11
Perte de change HUF	251	1 926
Perte de change PLN	16 043	6 177
Perte de change SEK	1 609	3 864
Perte de change USD	2 733	0
TOTAL	20 698	31 809

Les pertes de change constatées en 2016 sont liées principalement à l'arrivée à l'échéance de prêts en zlotys polonais et à des *commercial papers* en dollars américains émis et remboursés au cours de l'exercice 2016.

Note 22 – Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	2016	2015
Plus et moins valeurs de cession sur actifs corporels	0	3 845
Plus et moins valeurs sur cession d'actifs financiers	121	486
Plus et moins valeur sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales (TUP)	249 789	188 262
Provisions pour risques	0	(9 388)
Autres produits et charges exceptionnels	698	(24)
TOTAL	250 608	183 181

Au 31 décembre 2016, le poste « Plus et moins-values sur opérations de dissolution par confusion de patrimoine de filiales » comprend essentiellement :

- ◆ 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.

Au 31 décembre 2015, le poste « Provisions pour risque » comprenait la dépréciation du mali de fusion sur les titres d'Unibail-Rodamco SIF France pour un montant de 9,3 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, une dépréciation complémentaire du mali de fusion sur les titres d'Unibail-Rodamco SIF France a été comptabilisée en résultat financier pour un montant de 3,8 millions d'euros.

Note 23 – Impôts sur les Sociétés

(en milliers d'euros)	2016	2015
Impôt sur les bénéfices	2 951	14 055
TOTAL	2 951	14 055

En 2016, Unibail-Rodamco SE a payé une contribution sur les dividendes d'un montant de 2,6 millions d'euros (contribution de 3 % sur les dividendes non SIIC versés en numéraire).

5.3. Éléments concernant les entreprises liées

Les conventions conclues entre Unibail-Rodamco SE et les sociétés du Groupe sont conclues à des conditions normales de marché à l'exception des conventions mentionnées ci-après.

Poste du bilan concerné	Parties liées	Nature de la relation avec la partie liée	Solde au bilan avec la partie liée (en milliers d'euros)	Nature de la transaction
ACTIF				
Autres créances				
	SCI Sept Adenauer	maison-mère ultime	35 137	compte courant non rémunéré
	SCI Aéroville	maison-mère ultime	9 254	compte courant non rémunéré
	SCI Ariane-Défense	maison-mère ultime	170 094	compte courant non rémunéré
	SNC Capital 8	maison-mère ultime	304 786	compte courant non rémunéré
	SNC CC Francilia	maison-mère ultime	146 194	compte courant non rémunéré
	SCI CNIT Développement	maison-mère ultime	58 345	compte courant non rémunéré
	SNC Financière 5 Malesherbes	maison-mère ultime	66 204	compte courant non rémunéré
	SCI Gaîté Bureaux	maison-mère ultime	12 957	compte courant non rémunéré
	SNC Gaîté Parkings	maison-mère ultime	3 447	compte courant non rémunéré
	SCI Galilée-Défense	maison-mère ultime	66 689	compte courant non rémunéré
	SNC Lefoullon	maison-mère ultime	2 598	compte courant non rémunéré
	SNC Maltèse	maison-mère ultime	49 536	compte courant non rémunéré
	SCI Montheron	maison-mère ultime	1 104	compte courant non rémunéré
	SCI Randoli	maison-mère ultime	95 733	compte courant non rémunéré
	SCI Le Sextant	maison-mère ultime	18 333	compte courant non rémunéré
	SCI Trinity Défense	maison-mère ultime	76 139	compte courant non rémunéré
	SCI UR Versailles Chantiers	maison-mère ultime	8 711	compte courant non rémunéré
	SCI Village 8 Défense	maison-mère ultime	2 333	compte courant non rémunéré
PASSIF				
Emprunts et dettes financières divers				
	SCI Acarmina	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	SNC Bures-Palaiseau	maison-mère ultime	561	compte courant non rémunéré
	SCI Eiffel Levallois Bureaux	maison-mère ultime	98 401	compte courant non rémunéré
	SNC Hipokamp	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré
	SNC Notilius	maison-mère ultime	1	compte courant non rémunéré
	SNC Yeta	maison-mère ultime	0	compte courant non rémunéré

5.4. Engagements hors bilan au 31 décembre

5.4.1. Instruments financiers

(en milliers d'euros)	2016	2015
Instruments financiers :		
Swap de taux et de devises	10 384 779	7 283 129
Caps et floors		
• achats	18 500 000	12 700 000
• ventes	3 200 000	200 000
Call Swaptions		
• ventes	5 800 000	3 800 000
TOTAL	37 884 779	23 983 129

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.

(en milliers d'euros)		Notionnel <= 1 an	Notionnel + 1 an
OPÉRATIONS FERMES			
Swap de taux		388 000	9 427 138
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	300 000	2 117 138
Microcouverture	Prêt TV/Emp TF	88 000	0
Microcouverture	Prêt TV/Emp TV	0	360 000
Macrocouverture	Prêt TV/Emp TF	0	6 950 000
Position isolée	Prêt TF/Emp TV	0	0
Swap de devises et de taux d'intérêt		0	569 641
Microcouverture	Prêt TF/Emp TV	HKD	2 935 000
	Prêt TF/Emp TV	CHF	135 000
	Prêt TV/Emp TF	USD	200 000
OPÉRATIONS CONDITIONNELLES			
Caps et floors			
	achats	6 250 000	12 250 000
Macrocouverture		6 250 000	12 250 000
Position isolée		0	0
	ventes	0	3 200 000
Macrocouverture		0	3 200 000
Position isolée			
OPÉRATIONS OPTIONNELLES			
Call swaptions	ventes	200 000	5 600 000

Les emprunts contractés par Unibail-Rodamco SE sont couverts par des contrats de swaps de taux, de caps et de floors. Les charges et produits relatifs à ces opérations sont inscrits *prorata temporis* au compte de résultat.

5.4.2. Autres engagements reçus et donnés

L'ensemble des engagements significatifs est mentionné ci-dessous.

(en milliers)	2016		2015	
	en devises	en Euros	en devises	en Euros
Autres engagements reçus				
Accords de refinancement obtenus, non utilisés en EUR		5 615 000		5 060 000
Garanties reçues		9 589		4 636
TOTAL		5 624 589		5 064 636
Autres engagements donnés				
Accords de refinancement donnés, non utilisés en EUR		63 641		83 037
Garanties données en SEK	5 200 000	544 360	3 700 000	402 633
Garanties données en EUR		1 574 830		1 898 717
TOTAL		2 182 831		2 384 387

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.

5.4.3. Options donnant accès au capital

Plan		Période d'exercice	Prix de souscription ajusté (€) ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées	Ajustements en nombre d'options ⁽²⁾	Nombre d'options annulées	Nombre d'options exercées	Nombre d'actions potentielles ⁽³⁾
2007 plan (n° 5)	2009	du 14/03/2013 au 13/03/2016	79,08	735 450	170 116	199 064	706 502	-
2010 plan (n° 6)	2010	du 11/03/2014 au 10/03/2017	120,33	778 800	170 561	231 172	697 473	20 716
	2011	du 11/03/2015 au 10/03/2018	141,54	753 950	15 059	182 234	544 165	42 610
	2011	du 10/06/2015 au 09/06/2018	152,03	26 000	-	-	26 000	-
2011 plan (n° 7)	2012	du 15/03/2016 au 14/03/2019	146,11	672 202	-	155 642	440 248	76 312
	2013	du 05/03/2017 au 04/03/2020	173,16	617 066	-	139 946	5 525	471 595
	2014	du 04/03/2018 au 04/03/2021	186,10	606 087	-	119 438	5 738	480 911
	2015	du 04/03/2019 au 03/03/2022	256,81	615 860	-	87 132	-	528 728
2015 plan (n° 8)	2015	du 05/09/2019 au 04/09/2022	238,33	7 225	-	-	-	7 225
	2016	du 09/03/2020 au 08/03/2023	227,24	611 608	-	22 947	1 913	586 748
	TOTAL			5 424 248	355 736	1 137 575	2 427 564	2 214 845

(1) Dans l'hypothèse où les conditions de performance et de présence sont respectées. Si le premier jour de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le jour ouvré suivant. Si le jour de fin de la période d'exercice est un jour non ouvré, la date retenue sera le premier jour ouvré suivant.

(2) Les ajustements prennent en compte les distributions prélevées sur les réserves.

(3) Toutes les options sont soumises à condition de performance.

5.5. Autres informations

5.5.1. Événements postérieurs à la clôture

Néant.

5.5.2. Titres de la société-mère Unibail-Rodamco SE, détenus par des tiers qui font l'objet de nantissements

Au 31 décembre 2016, 419 662 titres inscrits au nominatif administré sont nantis. Aucun titre n'est inscrit au nominatif pur.

5.5.3. Rémunération du Directoire

(en milliers d'euros)	2016	2015
Revenu fixe	3 084	3 056
Prime variable	3 114	2 861
Autres avantages ⁽¹⁾	1 075	1 021
TOTAL ⁽²⁾	7 273	6 938

(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 2016, les membres du Directoire se sont vus attribuer un total de 148 750 options de souscriptions d'actions, toutes soumises à condition de performance ainsi que 8 963 actions de performance.

Au titre des performances 2016, les membres du Directoire recevront en 2017 une rémunération variable globale de 3 472 milliers d'euros.

5.5.4. Rémunération du Conseil de Surveillance

La rémunération du Conseil de Surveillance s'élève à 766 179 euros pour l'année 2016.

5.5.5. Effectif 2016

L'effectif moyen sur l'année 2016 est d'une personne. Au 31 décembre 2016, l'effectif est d'une personne.

5.5.6. Prêts et garanties accordés ou constitués en faveur des membres des organes de direction

Néant.

5.6. Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels _____

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ◆ le contrôle des comptes annuels de la société Unibail-Rodamco SE, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable décrit dans les notes suivantes de l'annexe aux comptes annuels :

- ◆ la note 5.2.1.2.1 qui expose les modalités de la première application du règlement de l'ANC 2015-06 qui modifie notamment le traitement comptable des malis techniques de fusion,
- ◆ la note 4 qui expose les modalités d'application anticipée du règlement de l'ANC 2015-05 relatif au traitement comptable des instruments financiers à terme et des opérations de couverture.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions --de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ◆ Comme indiqué dans la note « 5.2.1.2.3. Immobilisations financières » de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée par votre société lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation, déterminée par rapport à leur valeur vénale, est inférieure à leur coût d'acquisition. Notre appréciation de ces estimations comptables s'est fondée sur le processus mis en place par votre société pour déterminer la valeur vénale des titres de participation. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier, les données et les hypothèses utilisées par votre société pour déterminer la valeur des actifs nets réévalués de ses filiales. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations et vérifié le caractère approprié de l'information fournie dans l'annexe relative à ces éléments.

- ◆ Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, les notes 5.2.1.2.1 et 4 de l'annexe exposent les changements de méthode comptable résultant de l'application de la nouvelle réglementation comptable relative respectivement au traitement comptable des malis techniques de fusion et au traitement comptable des instruments financiers à terme et des opérations de couverture. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié la correcte application du changement de réglementation comptable et de la présentation qui en est faite.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur

les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2017

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés

Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit

Christian Mouillon

5.7. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2017

Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Damien Leurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

6.1. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE : LE CONSEIL DE SURVEILLANCE ET LE DIRECTOIRE	269	6.4. INFORMATIONS RÉGLEMENTAIRES AMF	329
6.1.1. Le Conseil de Surveillance	269	6.4.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices de Stock Options de Performance (SOP) au cours de l'exercice 2016 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-184 du Code de commerce)	329
6.1.2. Les comités du Conseil de Surveillance	273	6.4.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance (AP) au cours de l'exercice 2016 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-197-4 du Code de commerce)	329
6.1.3. Le Directoire	274	6.5. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	330
6.1.4. Règlement Prospectus – Déclaration Négative	278	6.5.1. Transactions des mandataires sociaux sur le titre Unibail-Rodamco SE (État récapitulatif – art. 223-26 du Règlement Général de l'AMF)	330
6.2. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	279	6.5.2. Honoraires des experts évaluateurs	331
6.2.1. Le Conseil de Surveillance	279	6.5.3. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (art. D. 441-4 du Code de commerce)	331
6.2.2. Rémunération des membres du Directoire	287	6.5.4. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE	331
6.2.3. Gouvernement d'entreprise	287		
6.2.4. Dispositif de contrôle interne	288		
6.3. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	292		
6.3.1. Politique de Rémunération des membres du Conseil de Surveillance (CS) (Résolution n° 5)	293		
6.3.2. Politique de Rémunération des membres du Directoire (Résolutions n° 6 et 7)	294		
6.3.3. Rapport sur les rémunérations 2016	304		

6.1. Gouvernement d'entreprise : le Conseil de Surveillance (CS) et le Directoire

La Société, constituée en 1968, a la forme d'une société anonyme à Directoire et CS depuis le 21 mai 2007. La Société a été transformée en société européenne à Directoire et CS par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 14 mai 2009.

Cette structure de gouvernance permet l'équilibre des pouvoirs entre les fonctions exécutives, dévolues au Directoire, et les fonctions non exécutives de supervision, dévolues au CS, ce dernier contrôlant le Directoire dans sa gestion de la Société.

Ce choix de gouvernance permet d'assurer une structure équilibrée entre exécution et supervision permettant la réactivité et l'efficacité du Directoire qui exerce ses fonctions dans le respect des prérogatives du CS, dont la composition équilibrée et diversifiée garantit l'indépendance du contrôle.

Adhésion et conformité au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

En application de l'article L. 225-68 du Code de commerce, Unibail-Rodamco SE applique le Code Afep-Medef en tant que Code de gouvernement d'entreprise de référence.

Le Code Afep-Medef ainsi que les recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) requièrent de faire état de manière précise de l'application du Code et d'expliquer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles 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 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 les années précédentes, le CS s'est réuni le 7 décembre 2016 pour l'examen annuel du suivi de la bonne application par la Société du Code Afep-Medef.

À la date de dépôt du présent document 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 fait l'objet d'aucune saisine du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise.

6.1.1. Le Conseil de Surveillance

Le CS exerce une supervision et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société dans les conditions prévues par la loi, les statuts et son règlement intérieur. Le CS défend les intérêts de la Société ; il tient compte des intérêts respectifs de toutes les parties concernées au sein de la Société.

Tout au long de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Pour plus de détails sur son fonctionnement et son évaluation, se reporter au Rapport du Président du CS (pages 279 et 285).

6.1.1.1. Composition du Conseil de Surveillance

Au 31 décembre 2016, le CS était composé de neuf membres nommés pour un mandat de trois ans.

M. Rob ter Haar préside le Conseil et M. Jean-Louis Laurens en est le Vice-Président.

La composition du CS traduit un fort engagement en matière d'indépendance (100 % indépendant), de diversité (44 % de femmes), de dimension internationale (56 % de non Français) et d'expertise de ses membres.

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽¹⁾

Nom	Comité	Âge	Genre	Nationalité	Indépendance	Taux d'assiduité au Conseil/ Nombre de réunions	Taux d'assiduité au Comité/ Nombre de réunions	Date de 1 ^{er} mandat	AG de l'échéance du mandat
M. Rob ter Haar Président du CS et du CGNR	CGNR	66	M	Néerlandaise	Oui	7/7	6/6	2007	2017 ⁽²⁾
M. Jean-Louis Laurens Président du Comité d'Audit et Vice-Président du CS	Comité d'Audit	62	M	Française	Oui	7/7	4/4	2007	2018
Mme Mary Harris	CGNR	50	F	Britannique	Oui	6/7	6/6	2008	2018
Mme Dagmar Kollmann	CGNR	52	F	Autrichienne	Oui	7/7	6/6	2014	2017
M. Yves Lyon-Caen	CGNR	66	M	Française	Oui	4/7 ⁽³⁾	3/6 ⁽³⁾	2007	2017 ⁽²⁾
M. Alec Pelmore	Comité d'Audit	63	M	Britannique	Oui	7/7	4/4	2008	2018
Mme Sophie Stabile	Comité d'Audit	46	F	Française	Oui	6/7	4/4	2015	2018
M. Jacques Stern	Comité d'Audit	52	M	Française	Oui	4/5	NA ⁽⁴⁾	2016	2019
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	CGNR	63	F	Néerlandaise	Oui	6/7	5/6	2015	2018

(1) Pour plus de détails concernant l'indépendance des membres du CS, se reporter à la Charte du CS et au Rapport du Président du CS aux pages 281 à 283.

(2) Pas de renouvellement demandé en raison de la durée cumulée des mandats conformément à la recommandation du Code Afep-Medef.

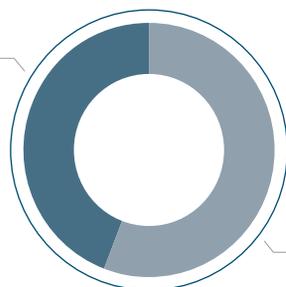
(3) Absences exceptionnelles pour des raisons personnelles, discutées directement avec le Président du CS.

(4) A rejoint le Comité d'Audit à partir du 1^{er} février 2017.

GENRE

44 %

Femmes



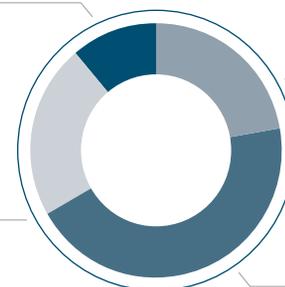
56 %

Hommes

NATIONALITÉ

12 %

Autrichiens



22 %

Néerlandais

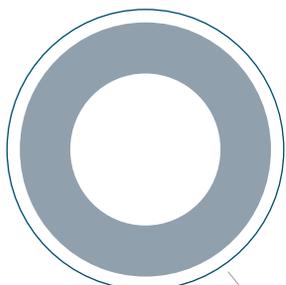
22 %

Britanniques

44 %

Français

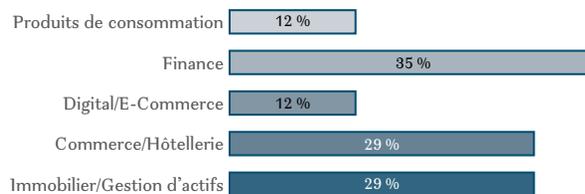
INDÉPENDANCE



100 %

Indépendance

DOMAINE DE COMPÉTENCE



Certains membres sont représentés dans plusieurs catégories.

Le rôle, les responsabilités et les différentes missions du CS sont décrits au chapitre IV des statuts de la Société et, de manière plus précise, dans la Charte du CS ⁽¹⁾.

Le CS est doté de deux comités qui se concentrent sur des aspects spécifiques de leurs responsabilités : le Comité d'Audit et le CGNR. Chacun de ces comités exerce ses fonctions en vertu

d'une Charte ⁽¹⁾ qui en décrit 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.

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

MANDATS DÉTENUS PAR CHACUN DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31 DÉCEMBRE 2016

Membres du CGNR**M. Rob ter Haar**

Président du
CS et CGNR
Indépendant
Néerlandais
Détient 354 actions
Unibail-Rodamco

Autres fonctions et mandats en cours

- Président des Conseils de Surveillance de Mediq B.V. (Pays-Bas) et VvAA Groep BV (Pays-Bas).
- Membre du CS de Bergschenhoek Groep B.V. (Pays-Bas).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du Comité d'Audit d'Unibail-Rodamco SE jusqu'au 27 avril 2011.
- Président du CS de Parcom Capital Management B.V. (Pays-Bas).
- Membre des Conseils de Surveillance de Royal Friesland Campina N.V. (Pays-Bas), Maxeda Retail Group B.V. (Pays-Bas), Sperwer Holding B.V. (Pays-Bas), Spar Holding B.V. (Pays-Bas), et membre du Conseil d'Administration d'Univar Inc. (États-Unis).

CV

- Maîtrise en droit des sociétés et droit commercial de l'Université de Leiden, Pays-Bas.
- Anciennement Président-Directeur Général de Hagemeyer N.V. (Pays-Bas) et Président-Directeur Général de De Boer Unigro N.V. (Pays-Bas).
- Anciennement administrateur du *Household & Personal Care division* de Sara Lee/DE (Pays-Bas) et gérant de Mölnlycke (Benelux).

Mme Mary Harris

Indépendante
Britannique
Détient 600 actions
Unibail-Rodamco

Autres fonctions et mandats en cours

- Administrateur non exécutif et Présidente du comité de rémunération de J. Sainsbury PLC (Royaume-Uni) (cotée).
- Administrateur non exécutif d'ITV PLC (Royaume-Uni) (cotée) et de Reckitt Benckiser PLC (Royaume-Uni) (cotée).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Membre du Conseil consultatif d'Irdeto B.V. (Pays-Bas).
- Membre des Conseils de Surveillance de TNT N.V. (Pays-Bas), de TNT Express N.V. (Pays-Bas) et de Scotch & Soda N.V. (Pays-Bas).

CV

- Titulaire d'une maîtrise de sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford et d'une maîtrise en administration des entreprises de Harvard Business School.
- Auparavant consultante et au sein de McKinsey & Co. à Londres, Amsterdam, en Chine et en Asie du Sud-Est et a occupé différents postes chez Pepsi Beverages, Goldman Sachs et des entreprises de capital-investissement/capital-risque.

M. Yves Lyon-Caen

Indépendant
Français
Détient 404 actions
Unibail-Rodamco

Autres fonctions et mandats en cours

- Président du CS de Bénéteau S.A. (France) (cotée) et de la Fédération Française des Industries Nautiques (France).
- Membre du CS de Sucres & Denrées (France).

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

- Aucun

CV

- Titulaire d'une Licence en Droit, diplômé de l'Institut d'Études Politiques et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA).
- Auparavant administrateur de Nexans S.A. (France), Président-Directeur Général de Crédit National et d'Air Liquide Santé.

Mme Dagmar Kollmann

Indépendante
Autrichienne
Détient 240 actions
Unibail-Rodamco

Autres fonctions et mandats en cours

- Vice-Présidente du CS de Deutsche Pfandbriefbank AG (Allemagne).
- Membre du CS et Présidente du comité d'audit de Deutsche Telekom AG (Allemagne) (cotée).
- Membre des Conseils de Surveillance 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 de HRE Holding AG (Allemagne).

CV

- Master de droit (spécialisée en droit international et des affaires) de Universität Wien, Autriche.
- Auparavant Administratrice de Morgan Stanley International Ltd (Royaume-Uni) et Morgan Stanley and Co. International Ltd (Royaume-Uni).
- Auparavant Présidente du Directoire, Directeur de Pays et Directeur Général – Allemagne et Autriche, Morgan Stanley Bank AG (Allemagne).

Mme Jacqueline Tammenoms Bakker

Indépendante
Néerlandaise
Détient 316 actions
Unibail-Rodamco

Autres fonctions et mandats en cours

- Administrateur non exécutif de Groupe Wendel (France) (cotée).
- Administrateur non exécutif et Président du comité des rémunérations de TomTom (Pays-Bas) (cotée).
- Administrateur non exécutif de CNH Industrial (Royaume-Uni) (cotée).
- Président du CS 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 S.A., France (France).
- Membre du CS de Land Registry/Ordnance Survey (Pays-Bas).

CV

- 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 Conseiller au Conseil National de l'Environnement et de l'Infrastructure (Pays-Bas).
- Ancienne Directeur Général de l'Aviation Civile et du Transport de Marchandises du Ministère des Transports, des Travaux Publics et de la Gestion de l'Eau (Pays-Bas).
- Ancien Directeur ou exécutif de divers organismes publics et privés, y compris GigaPort (Pays-Bas), Quest International (Pays-Bas), et Shell International, et consultant auprès de McKinsey & Co (Pays-Bas/Royaume-Uni).

Membres du Comité d'Audit

<p>M. Jean-Louis Laurens Vice-Président du CS & Président du Comité d'Audit Indépendant Français Détient 363 actions Unibail-Rodamco</p>	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucun. <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associé gérant chez Rothschild & Cie Gestion Paris (France). • Président des Conseils d'Administration de Rothschild Asset Management Inc. New York (États-Unis) et de Risk Based Investment Solutions Ltd, London (Royaume-Uni) (Groupe Rothschild). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC). • Titulaire d'un doctorat en économie et d'une maîtrise de droit. <p>Auparavant Directeur Général de Morgan Stanley International, Directeur Général d'AXA Investment Managers France, Directeur Général de Robeco France et Directeur Mondial d'Investissements « mainstream » du Robeco Group (jusqu'en 2009).</p>
<p>M. Alec Pelmore Indépendant Britannique Détient 500 actions Unibail-Rodamco</p>	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur non exécutif de London Metric Property PLC (Royaume-Uni) (cotée). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur indépendant référent et Président du comité d'audit de Metric Property Investments PLC (Royaume-Uni) (cotée). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme de mathématiques à l'Université de Cambridge. • A occupé plusieurs postes d'analyste financier actions, spécialisé dans les sociétés immobilières, principalement chez Dresdner Kleinwort Benson et Merrill Lynch. Avec son associé Robert Fowlds, son équipe a été classée n° 1 en Europe dans le secteur immobilier pendant douze des treize années de la période 1995 à 2007.
<p>Mme Sophie Stabile Indépendante Française Détient 216 actions Unibail-Rodamco</p>	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • Membre du CS d'Altamir (France) (cotée). • Administrateur non exécutif de Spie (France) (cotée). <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président du CS d'Orbis (France) (cotée – Groupe Accor). • Administrateur du Groupe Lucien Barrière (France) (Groupe Accor). <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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).
<p>M. Jacques Stern* Indépendant Français Détient 200 actions Unibail-Rodamco</p>	<p>Autres fonctions et mandats en cours</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président et Directeur Général de Global Blue (Suisse) • Administrateur non exécutif de Voyage Privé (France) <p>Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années</p> <ul style="list-style-type: none"> • Président et Directeur Général de Edenred (France) (cotée) <p>CV</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.

* Rejoint le Comité d'Audit à partir du 1^{er} février 2017.

6.1.1.2. Obligation de détention de titres applicable aux 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 de la Charte 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 (en 2016, l'équivalent de 52 000 euros en actions). Voir le tableau ci-dessus pour plus de détails sur la détention des titres par les membres. Les actions détenues par un membre du CS doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de commerce).

6.1.2. Les comités du Conseil de Surveillance

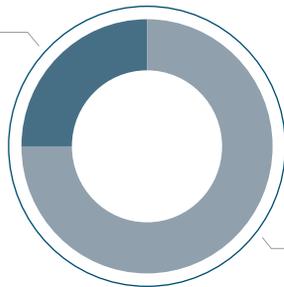
Comité d'Audit

Ce Comité est présidé par M. Jean-Louis Laurens et est composé de quatre membres, qui sont tous indépendants et ont de solides compétences en matières financières et comptables.

GENRE

25 %

Femmes

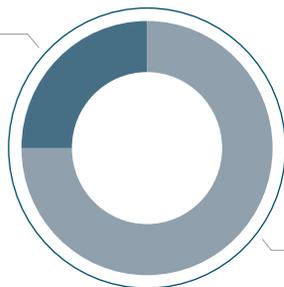


75 %
Hommes

NATIONALITÉ

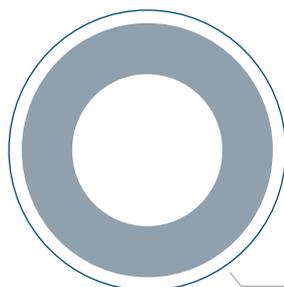
25 %

Britanniques



75 %
Français

INDÉPENDANCE



100 %
Indépendance

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 peut procéder à des analyses spécifiques, de sa propre initiative ou à la demande du CS. Outre les contacts réguliers du Comité avec le Directoire et ses Commissaires aux Comptes, il peut librement s'entretenir avec des spécialistes dans des domaines particuliers (les Directeurs Comptables, Financiers et de l'Audit et des risques, par exemple) en dehors de la présence des membres du Directoire. Enfin, le Comité a accès aux travaux d'évaluation effectués par les évaluateurs indépendants.

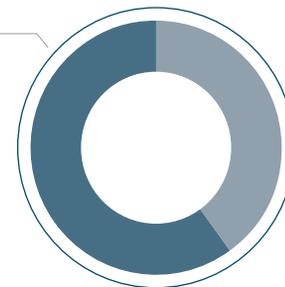
Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR)

Le CGNR, présidé par M. Rob ter Haar, est composé de cinq membres qui sont tous indépendants.

GENRE

60 %

Femmes

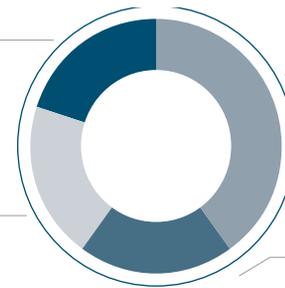


40 %
Hommes

NATIONALITÉ

20 %

Autrichiens



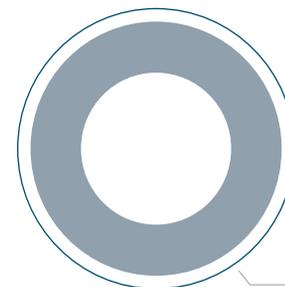
40 %
Néerlandais

20 %

Britanniques

20 %
Français

INDÉPENDANCE



100 %
Indépendance

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 (partie fixe, parts variables à court et à 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 *Group Management Team*.

6.1.3. 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.

L'action du Directoire est régie par une charte disponible sur le site internet. Outre la coordination de la stratégie de la Société, de la politique du Directoire et la représentation de la Société vis-à-vis des tiers, le Président du Directoire a la responsabilité directe de l'Innovation, des Relations institutionnelles et de la Communication ainsi que de l'Audit interne et du Management des Risques. Sur recommandation du Président du Directoire et sous réserve de l'approbation préalable du CS, les membres du Directoire se répartissent les différents domaines d'activité opérationnelle du Groupe.

Sur la base des délégations consenties, la répartition des responsabilités au sein du Directoire est la suivante :

- ◆ un membre du Directoire intervient en qualité de Directeur Général Finance, et est 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 ;
- ◆ un membre du Directoire intervient en qualité de Directeur Général Opérations, et est responsable de la définition de la stratégie pour les actifs commerciaux, de la croissance nette des revenus

locatifs, des chiffres d'affaires des locataires et de la fréquentation, notamment dans les budgets et plans ; il est responsable de l'ensemble des départements au niveau opérationnel : marketing, commercialisation et locations ponctuelles (*specialty leasing*), management opérationnel, gestion des centres commerciaux et du PMPS (Ingénierie Immobilière achats et Développement Durable) ; il supervise et soutient les Directeurs Généraux de toutes les régions, y compris le Directeur Général Bureaux France ;

- ◆ un membre du Directoire intervient en qualité de Directeur Général Fonctions Centrales, et est en charge des Ressources Humaines, de l'Informatique, de l'Organisation, du Juridique ainsi que du Développement Durable au niveau Groupe.
- ◆ un membre du Directoire intervient en qualité de Directeur Général Développement, et est responsable de la prospection et de la réalisation des projets de développement immobiliers, de la construction de nouveaux actifs et des restructurations majeures, extensions ou rénovations des actifs existants ;
- ◆ un membre du Directoire intervient en qualité de Directeur Général Adjoint Finance, et est en particulier en charge de la gestion du bilan, notamment des dettes, du contrôle financier, du budget et du plan à 5 ans, ainsi que 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. Pour plus de détails, se reporter au Rapport du Président du CS (page 279).

6.1.3.1. Composition du Directoire

Le Directoire est composé au 31 décembre 2016 de six membres.

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Principale fonction	Date de 1 ^{re} nomination au Directoire		Date d'expiration du mandat/de fin de mandat
					Date d'effet	
Christophe CUVILLIER	Française	54	Président du Directoire	27/04/2011	01/06/2011	AG 2017
Olivier BOSSARD	Française	52	Membre du Directoire Directeur Général Développement	04/03/2013	25/04/2013	AG 2017
Fabrice MOUCHEL	Française	46	Membre du Directoire – Directeur Général Adjoint Finance	04/03/2013	25/04/2013	AG 2017
Astrid PANOSYAN	Française	45	Membre du Directoire – Directrice Générale Fonctions Centrales	01/09/2015	01/09/2015	AG 2017
Jaap TONCKENS	Américaine et néerlandaise	54	Membre du Directoire – Directeur Général Finance	22/07/2009	01/09/2009	AG 2017
Jean-Marie TRITANT	Française	49	Membre du Directoire – Directeur Général Opérations	04/03/2013	25/04/2013	AG 2017

Tous les mandats des membres du Directoire arrivent à terme lors de l'Assemblée Générale Annuelle 2017. Le Président ainsi que tous les autres membres du Directoire ont remarquablement réussi dans la direction de la Société, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie définie, l'atteinte des objectifs annuels et la création de la valeur à long terme pour les actionnaires de la Société.

En conséquence, le 1^{er} février 2017, sur recommandation du CGNR, le CS a décidé de renouveler pour quatre ans le mandat de chaque membre du Directoire à compter du 25 avril 2017

MANDATS DÉTENUS PAR CHACUN DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2016

M. Christophe Cuvillier
Président du Directoire
Directeur Général
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 05/12/1962

Autres fonctions et mandats en cours hors groupe Unibail-Rodamco**Sociétés françaises**

- Représentant d'Unibail-Rodamco, membre de la Fédération Française des Sociétés Immobilières et Foncières (FSIF).
- Administrateur du Pavillon de l'Arsenal.
- Représentant d'Unibail-Rodamco au Conseil d'Administration de la Société Paris – Île-de-France Capitale Économique.

Sociétés étrangères

- Président de l'European Public Real Estate Association (EPRA).

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours**Sociétés françaises**

- Administrateur de Viparis Holding.

Sociétés étrangères

- Administrateur et Président du Conseil d'Administration d'U&R Management B.V.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Administrateur de Comexposium Holding S.A.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'Administration et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Spain SLU (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.) et d'Unibail-Rodamco Ocio SLU.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Projectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U, Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U., Essential Whites, S.L.U, Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U, Unibail-Rodamco Steam, S.L.U, Projectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.
- Président du CS du Rodamco Europe B.V.

CV

- Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC).
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco, Monsieur Cuvillier a occupé depuis 2000, différentes fonctions au sein du Groupe Kering, notamment celles de Président-Directeur Général de la FNAC de 2008 à 2010 et de Président-Directeur Général de Conforama de 2005 à 2008.
- Avant Kering, il a passé 14 ans au sein de la Division Produits de Luxe du Groupe l'Oréal, en France et à l'étranger.
- A été nommé membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE en avril 2011 (à effet du 1^{er} juin 2011) en charge des Opérations en tant que Directeur Général des Opérations, puis est devenu Président du Directoire le 25 avril 2013.

M. Olivier Bossard
Membre du Directoire
Directeur Général du
Développement
Né le 12/05/1964

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours**Sociétés françaises**

- Directeur Général d'Espace Expansion S.A.S.
- Directeur Général d'Unibail Management S.A.S.
- Gérant de Le Cannet Développement S.A.R.L.,
- Président d'Unibail-Rodamco Development S.A.S.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Membre du CS de Beta Development, s.r.o.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Belgium N. V
- Membre du CS de CH Warszawa U sp. z o. o

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- Président et administrateur de Société Foncière du 4/6 Rue Louis Armand S.A.
- Gérant de S.N.C. Holmy.
- Président de Holmex S.A.S.

Sociétés étrangères

- n/a.

CV

- Architecte DPLG (École des Beaux-Arts de Paris). Titulaire d'un DESS d'urbanisme de Sciences-Po Paris et d'une maîtrise d'histoire de l'Université Paris-VII.
- A commencé sa carrière en 1989 comme Directeur de Projets COGEDIM (société de promotion immobilière).
- A rejoint Paribas comme Directeur de Portefeuille en 1996.
- A rejoint Unibail en 1998 en tant que Directeur d'Actifs au pôle Bureaux puis a occupé successivement les postes de Directeur des Investissements (2003) et de Directeur Général Adjoint du pôle Bureaux (2005).
- A participé à la fusion Unibail-Rodamco en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Développement et de la Stratégie (2006).
- Est devenu Directeur Général du pôle Bureaux le 1^{er} octobre 2007.
- A été nommé, le 16 octobre 2010, à la fonction de Directeur Général du Développement du Groupe (jusqu'au 24 avril 2013).
- A été nommé membre du Directoire en charge du Développement en tant que Directeur Général Développement le 25 avril 2013.

M. Fabrice Mouchel
Membre du Directoire
Directeur Général
Adjoint Finance
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 16/04/1970

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

• n/a.

Sociétés étrangères

- Administrateur de Liffey River Financing Ltd.
- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de Crossroads Property Investors SA.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Directeur Général de R.E. France Financing S.A.S.

Sociétés étrangères

• n/a.

CV

- Diplômé d'HEC et titulaire d'une Maîtrise en droit ainsi que du CAPA (certificat d'aptitude à la profession d'avocat).
- Avocat dans le département de Fusions et Acquisitions de Gide Loyrette & Nouel (1993-1996).
- Vice-Président dans le département Fusions et Acquisitions à ING-Barings (1997-2001).
- A rejoint Unibail en 2001 en tant que Directeur du Développement Corporate.
- Est devenu Directeur Ressources Financières et Relations Investisseurs en 2002.
- Directeur Général Adjoint Finance de juin 2007 à avril 2013.
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Général Adjoint Finance le 25 avril 2013.

Mme Astrid Panosyan
Membre du Directoire
Directrice Générale des
Fonctions Centrales
d'Unibail-Rodamco SE
Née le 13/08/1971

Autres fonctions et mandats en cours hors groupe Unibail-Rodamco

Sociétés françaises

- Membre du CS d'AP-HP International.

Sociétés étrangères

• n/a.

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

- Président-Directeur Général de la Société de Tay Ninh (société cotée).
- Président de Doria S.A.S., d'Unibail Management S.A.S et d'Espace Expansion Immobilière S.A.S.
- Président et administrateur d'Unibail-Rodamco Participations S.A.S.
- Membre du CS d'Uni-Expos S.A.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur de Rodamco Europe Beheer B.V.

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années

Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'Administration et du comité d'audit de CEGID GROUP S.A.

Sociétés étrangères

n/a.

CV

- Diplômée de l'IEP Paris, de HEC Paris et de l'Université de Harvard (*Kennedy School of Government*).
- A débuté sa carrière chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.
- En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a successivement collaboré à la Direction Internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du Groupe en 2011.
- Avant de rejoindre Unibail-Rodamco SE, elle était Conseillère au sein du cabinet d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, en charge de l'attractivité économique.

M. Jaap Tonckens

Membre du Directoire
Directeur
Général Finance
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 16/07/1962

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours**Sociétés françaises**

- Président d'Uni-Commerces S.A.S., d'Immobilière Lidice S.A.S., de Rodamco-France S.A.S., d'UR-LAB S.A.S., de Belwarde 1 S.A.S.
- Membre du comité de direction de S.C.I. Chesnay Pierre 2, Geniekiosk S.A.R.L., Aquarissimo S.A.S., et de S.C.I. Parimall-Parly 2.

Sociétés étrangères

- Président du 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 N.V.
- Représentant de l'établissement permanent d'Unibail-Rodamco S.E. aux Pays-Bas.
- Administrateur de Rodamco Nederland B.V., Rodamco Nederland Winkels B.V., d'U&R Management B.V. et de Rodamco Europe Beheer B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Poland 2 B.V., Rodamco España B.V., Rodamco Central Europe B.V., Rodamco Russia B.V., Rodamco Austria B.V., Rodamco Hungary B.V., Rodamco Czech B.V., Rodamco Deutschland B.V., Dotterzwaan B.V., Cijferzwaan B.V., Unibail-Rodamco Poland 4 B.V., Unibail-Rodamco Poland 5 B.V., Rodamco Project I B.V., Unibail-Rodamco Poland I B.V., Rodamco Europe Finance B.V., Rodamco Europe Finance II B.V., Unibail-Rodamco Cascoshop Holding B.V., Unibail-Rodamco Investments B.V., Unibail-Rodamco Investments 2 B.V., Unibail-Rodamco Investments 3 B.V., Real Estate Investments Poland Coöperatief U.A., Unibail-Rodamco Project B.V., Stichting Rodamco, Old Tower Real Estate B.V., New Tower Real Estate B.V., Broekzele Investments B.V., Unibail-Rodamco Retail Investments 1 B.V., Unibail-Rodamco Retail Investments 2 B.V.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Austria Verwaltungs GmbH, Shopping Center Planungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, SCS Motor City Süd Errichtungsges. mbH, SCS Liegenschaftsverwertung GmbH, DZ-Donauzentrum Besitz- und Vermietungs-GmbH, Unibail-Rodamco Invest GmbH.
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Česká republika, s.r.o., Centrum Praha Jih-Chodov s.r.o., CENTRUM ČERNÝ MOST, a.s., ČERNÝ MOST II, a.s., CENTRUM CHODOV, a.s.
- Membre du CS de Beta Development, s.r.o.
- Administrateur de Rodamco Deutschland GmbH
- Administrateur (Verwaltungsrat) de Ring-Center I Berlin KG.
- Administrateur d'UNIBORC S.A.
- Administrateur d'Aupark a.s. et UR P6 spol. s r.o.
- Administrateur de GSSM Warsaw Sp. zo.o., WSSM Warsaw Sp. z o.o., Crystal Warsaw Sp. z o.o., Wood Sp. z o.o. et Membre du CS de CH Warszawa U sp. z o.o.
- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Spain S.L.U. (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.), Unibail-Rodamco Ocio S.L.U., Unibail-Rodamco Palma, S.L.U., Unibail-Rodamco Real Estate, S.L. and Unibail-Rodamco Retail Spain, S.L.
- Administrateur et Secrétaire de Proyectos Inmobiliarios New Visions S.L.U., Essential Whites S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner S.L.U., Unibail-Rodamco Steam S.L.U., Proyectos Inmobiliarios Time Blue S.L.U.
- Membre du Directoire de Rodamco Sverige A.B., Fisketorget Shopping Center.
- Président du Conseil d'Administration de Rodamco Northern Europe A.B., Eurostop A.B., Eurostop Holding A.B., Rodamco Projekt A. B Rodamco Centerpool A.B., Knölsvanen Bostad A.B., Rodamco Solna Centrum A.B., Piren A.B., Rodamco A.B., Rodamco Väsby Centrum A.B., Rodamco Expand A.B., Rodamco Parkering A.B., Rodamco Fisketorget A.B., Rodamco Nacka A.B., Rodamco Täby A.B., Rodamco Garage A.B., Anlos Fastighets AB, Rodamco Scandinavia Holding AB, Fastighetsbolaget Anlos H AB, Fastighetsbolaget Anlos L A.B., Rodamco Handel A.B., Fastighetsbolaget Anlos K A.B., Rodareal OY

Précédents mandats échus au cours des 5 dernières années**Sociétés françaises**

- n/a.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'Unibail-Rodamco SI B.V.
- Administrateur de Crystal Warsaw Real Estate B.V.
- Président de Väsby Handel Fastighet AB, Fastighetsbolaget ES Örebro AB, 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 et Rodamco Management AB.
- Administrateur de Moravská obchodní, a.s., Rodamco Pankrác, a.s. et de Garáže Hráského s.r.o.
- Administrateur d'Euro-mall Ingatlanbefektetési Kft
- Administrateur de Gdansk Station Shopping Mall Sp. z o.o., Wilenska Station Shopping Mall Sp. z o.o., Arkadia Centrum Handlowe Sp. z o.o., Wilenska Centrum Handlowe Sp. z o.o. and Rodamco CH 1 sp. z o.o.
- Membre du Conseil d'administration d'Unibail-Rodamco Liegenschaftserwerbs GmbH et d'Unibail-Rodamco Austria Management GmbH.
- Membre du Directoire et Secrétaire d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U.
- Administrateur de Rodamco Europe B.V.

CV

- Diplômé en droit de l'Université Leiden, Pays-Bas.
- Maîtrise en droit de l'Université Emory, Atlanta, GA (États-Unis).
- A démarré sa carrière au sein de Shearman & Sterling LLP à New York et à Paris.
- 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 Général Juridique puis est devenu Directeur Général des Investissements en 2010.
- Est devenu Directeur Général Finance en juillet 2012.

M. Jean-Marie Tritant
Membre du Directoire
Directeur Général
Opérations
d'Unibail-Rodamco SE
Né le 10/11/1967

Autres fonctions et mandats intra-groupes en cours

Sociétés françaises

- Membre des comités de direction d'Acquarissimo S.A.S., Chesnay Pierre 2 S.C.I. Saint Jean S.N.C., Saint Jean II S.N.C., Juin Saint Hubert S.N.C., Juin Saint Hubert II S.N.C. et Les Terrasses Saint Jean S.N.C.

Sociétés étrangères

- Administrateur d'U&R Management B.V.
- Administrateur et Secrétaire du Conseil d'Administration d'Unibail-Rodamco Spain, S.L.U. (anciennement Unibail-Rodamco Inversiones, S.L.U.), Unibail-Rodamco Ocio S.L.U., Unibail-Rodamco Palma, S.L.U., Unibail-Rodamco Real Estate, S.L. et Unibail-Rodamco Retail Spain, S.L.
- Administrateur et Président du Conseil d'Administration de Proyectos Inmobiliarios New Visions, S.L.U., Essential Whites, S.L.U., Promociones Inmobiliarias Gardiner, S.L.U., Unibail-Rodamco Steam, S.L.U. et Proyectos Inmobiliarios Time Blue, S.L.U.
- Membre du 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 S.A.S., de Rodamco Gestion S.A.S., d'Espace Expansion S.A.S
- Directeur Général d'Uni-Commerces S.A.S. ; d'Immobilier Lidice S.A.S., de Rodamco France S.A.S., d'Unibail Management S.A.S.
- Gérant de Espace Coquelles S.A.R.L., BAY 1 BAY 2 S.A.R.L., BEG Investissements S.A.R.L. et Geniekiosk S.A.R.L.
- Président-Directeur Général d'Union Internationale Immobilière S.A., de Société d'Exploitation du Parking du Forum des Halles de Paris S.A.
- Administrateur de Société Foncière du 6/8 Rue Louis Armand S.A.

Sociétés étrangères

- Administrateur et représentant d'Unibail-Rodamco Nederland Winkels B.V.
- Membre du CS de mfi AG.
- Administrateur et Président d'Unibail-Rodamco Proyecto Badajoz S.L.U et Unibail-Rodamco Palma, S.L.U.

CV

- Diplômé de l'ESC de Dijon.
- Titulaire d'une maîtrise de Paris I-Université de Sorbonne en commerce Immobilier (une qualification reconnue par le *Royal Institute of Chartered Surveyors*).
- A débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris.
- A rejoint Unibail en 1997.
- A été nommé Directeur Général du pôle Bureaux en 2002 et Directeur Général Centres Commerciaux France en 2007.
- A été nommé membre du Directoire en tant que Directeur Général Opérations le 25 avril 2013.

6.1.3.2. Actions détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2016

Les actions détenues par les membres du Directoire doivent être inscrites au nominatif (L. 225-109 du Code de commerce).

Nombre d'actions Unibail-Rodamco SE détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2016 :

Membres du Directoire	Nombre total d'actions détenues*
Christophe CUVILLIER Président du Directoire	57 797
Olivier BOSSARD Directeur Général Développement	123 410
Fabrice MOUCHEL Directeur Général Adjoint Finance	71 310
Astrid PANOSYAN Directrice Générale Fonctions Centrales	105
Jaap TONCKENS Directeur Général Finance	10 461
Jean-Marie TRITANT Directeur Général Opérations	166 419

* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE au 31 décembre 2016.

Obligation de conservation et d'investissement en titres applicable aux membres du Directoire

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce et en application du Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation et d'investissement en titres de la Société. Pour plus de détails voir page 303.

6.1.4. Règlement Prospectus – Déclaration Négative

À la connaissance de la Société et basé sur leur déclaration individuelle, les membres du Directoire et du CS ne sont pas concernés par les situations et les restrictions visées à l'article 14 de l'annexe 1 du Règlement (CE 809/2004).

6.2. Rapport du Président du Conseil de Surveillance

Sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du CS et sur les procédures de contrôle interne du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2016 (article L. 225-68 du Code de commerce).

Le présent rapport a été préparé avec l'appui du Directoire d'Unibail-Rodamco SE, du Directeur Juridique Groupe et du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. Par ailleurs, il a été discuté avec les Commissaires aux Comptes du Groupe. Le CS a approuvé ce rapport le 7 mars 2017, conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

6.2.1. Le Conseil de Surveillance

6.2.1.1. Fonctionnement du Conseil de Surveillance

6.2.1.1.1. Rappel des missions et prérogatives

Le CS exerce une surveillance et un contrôle permanents sur le Directoire et les affaires générales de la Société. À cet effet, le CS effectue les diligences et contrôles appropriés et peut obtenir une copie de l'ensemble des documents nécessaires au bon exercice de ses fonctions. Le fonctionnement du CS est régi par les statuts de la Société et un règlement intérieur spécifique (la « Charte du Conseil de Surveillance »)⁽¹⁾. Il émet des recommandations au Directoire notamment sur les questions suivantes :

- ◆ la stratégie et la performance financière de la Société ;
- ◆ les risques liés à l'activité ;
- ◆ la structure et l'administration des systèmes internes de gestion des risques et de contrôle ;
- ◆ les procédures en matière de traitement de l'information financière et comptable et le respect des lois et réglementations applicables.

Par ailleurs, le CS définit les règles de gouvernance de la Société et veille à leur application effective. Il évalue le fonctionnement du Directoire, du CS (et de ses comités) et de leurs membres. Le cas échéant, il assure la gestion et le règlement des conflits d'intérêts et des éventuels dysfonctionnements au sein du CS et/ou du Directoire.

6.2.1.1.2. Limitations apportées aux pouvoirs du Directoire par le Conseil de Surveillance

Conformément aux dispositions de l'article 11.5 des statuts de la Société et aux seuils fixés par la Charte du 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 ;
- ◆ le transfert à un tiers de tout ou partie des activités de la Société pour un montant supérieur à 500 millions d'euros (chiffres consolidés) ;
- ◆ toute modification significative de la gouvernance et/ou de l'organisation du Groupe, de la répartition des responsabilités au sein du Directoire et de toute autre action affectant l'éligibilité de la Société au régime fiscal applicable aux Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC) ou à tout autre statut des sociétés foncières dans un pays étranger donnant droit à une exonération d'impôt ;
- ◆ toute modification de la politique de distribution de dividendes de la Société et des propositions du Directoire en matière de distribution d'acomptes sur dividende ou du dividende annuel.

Conformément aux règles prévues par la Charte du 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. Pour plus de détails et d'informations, voir la Charte du CS⁽¹⁾.

(1) Consultables sur le site Internet de la Société et à son siège social.

6.2.1.1.3. Composition

Conformément aux statuts de la Société, le CS peut comprendre entre huit (au minimum) et quatorze (au maximum) membres, nommés par les actionnaires de la Société. Les membres du CS sont nommés pour un mandat de trois ans renouvelable. Conformément aux règles de renouvellement de la composition du CS, la fin de mandat et la nomination des membres sont échelonnées de manière à éviter, dans toute la mesure du possible, des nominations ou fin des mandats simultanés. L'âge limite pour les membres du CS est de 75 ans et il faut qu'en permanence deux tiers des membres aient 70 ans ou moins. Il est à noter que la Société n'entre pas dans le champ d'application de l'article L. 225-79-2 du Code de commerce concernant la représentation des salariés au sein des conseils de surveillance.

Chaque année, le CGNR et le CS réalisent une revue du profil de ses membres afin de permettre au CS d'assumer dans les meilleures conditions possibles ses responsabilités et ses devoirs. Le profil reflète la composition souhaitée et les objectifs à atteindre en vue de constituer et de conserver un Conseil indépendant, se distinguant par la diversité de ses membres en matière de sexe, âge et nationalité, ainsi que par leur compétence, leur expertise et leur expérience.

Au 31 décembre 2016, le CS était composé de neuf membres⁽¹⁾. La composition actuelle du CS reflète une riche diversité d'expériences et d'expertises ainsi qu'un fort attachement à l'indépendance (100 % indépendant) de ses membres et au profil

européen du Groupe. Quatre membres sur neuf sont des femmes, la moyenne d'âge est de 57,8 ans et quatre nationalités sont représentées. La diversité des compétences et des expertises est résumée dans les bibliographies détaillées en pages 271 et 272.

6.2.1.1.4. Plan de succession

Le plan de succession du CS est régulièrement passé en revue. Il prévoit une définition des profils correspondants aux postes susceptibles de devenir vacants par le CGNR en consultation avec le CS et en concertation avec le Directoire. Ces profils doivent tenir compte des exigences prévues par le profil des membres du CS (Annexe A de la Charte du CS) ainsi que de critères additionnels conformes à la stratégie du Groupe et à ses principes de gouvernement d'entreprise. Chaque profil est soumis à l'approbation du 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 des Fonctions Centrales. Des entretiens avec les candidats sont réalisés par le Président du CS, un minimum de deux membres du CGNR, le Président du Directoire, la Directrice Générale des Fonctions Centrales ainsi que d'autres membres du CS. 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 d'être présentés aux actionnaires pour nomination à l'Assemblée Générale.

MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nom	Comité	Âge	Sexe	Nationalité	Indépendance	Taux de participation au CS/Nombre de réunions	Taux de participation au Comité/Nombre de réunions	Date de 1 ^{er} mandat	AG d'échéance du mandat
M. Rob ter Haar Président du CS et CGNR	CGNR	66	M	Néerlandaise	Indépendant	7/7	6/6	2007	2017 ⁽²⁾
M. Jean-Louis Laurens Vice-Président du CS et Président du Comité d'Audit	Comité d'Audit	62	M	Française	Indépendant	7/7	4/4	2007	2018
Mme Mary Harris	CGNR	50	F	Britannique	Indépendante	6/7	6/6	2008	2018
Mme Dagmar Kollmann	CGNR	52	F	Autrichienne	Indépendante	7/7	6/6	2014	2017
M. Yves Lyon-Caen	CGNR	66	M	Française	Indépendant	4/7 ⁽³⁾	3/6 ⁽³⁾	2007	2017 ⁽²⁾
M. Alec Pelmore	Comité d'Audit	63	M	Britannique	Indépendant	7/7	4/4	2008	2018
Mme Sophie Stabile	Comité d'Audit	46	F	Française	Indépendante	6/7	4/4	2015	2018
M. Jacques Stern	Comité d'Audit	52	M	Française	Indépendant	4/5	NA ⁽⁴⁾	2016	2019
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	CGNR	63	F	Néerlandaise	Indépendante	6/7	5/6	2015	2018

(1) Pour les bibliographies détaillées, consulter les pages 271 et 272.

(2) Pas de reconduite de son mandat en raison de la durée cumulée des mandats conformément à la recommandation du Code Afep-Medef.

(3) Absences exceptionnelles pour raisons personnelles ayant été discutées directement avec le Président du CS.

(4) A rejoint le Comité d'Audit à partir du 1^{er} février 2017.

(1) Lors de l'Assemblée Générale du 21 avril 2016, Jacques Stern a été nommé pour la première fois pour une période de trois ans.

6.2.1.1.5. Indépendance et conflits d'intérêts

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 de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Ces critères sont intégrés à la Charte du CS ⁽¹⁾. Lorsqu'une relation d'affaires existe, une analyse complémentaire quantitative et qualitative est conduite au cas par cas pour apprécier la matérialité de la relation d'affaires et évaluer l'indépendance du membre concerné.

À la suite de cette analyse, tous les membres du CS ont été qualifiés d'indépendants au 31 décembre 2016.

CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE AFEP-MEDEF (LES CRITÈRES COMPLÉMENTAIRES DE LA CHARTE DU CS FIGURENT EN BLEU)

Critère 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.

Critère 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.

Critère 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.

Critère 4 : Absence de lien familial proche avec un mandataire social exécutif de la Société.

Critère 5 : N'a pas eu la qualité d'auditeur de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : N'a pas qualité d'administrateur de la Société depuis plus de 12 ans au 31 décembre 2016.

Critère 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.

Critère 8 : N'a pas qualité de membre du Directoire d'une société au sein de laquelle un membre du Directoire de la Société occupe des fonctions d'administrateur (qu'il est donc chargé de contrôler) (liens croisés).

Critère 9 : 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.

Critère 10 : Ne représente pas un actionnaire majeur de la Société (> 10 %).

Membres du CS au 31/12/2016	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Analyse
M. Rob ter Haar	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Mary Harris	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 8,5 ans (nommée en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Mme Dagmar Kollmann	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 2,5 ans (nommée en 2014)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Jean-Louis Laurens	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Yves Lyon-Caen	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 9,5 ans (nommé en 2007)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
M. Alec Pelmore	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 8,5 ans (nommé en 2008)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Sophie Stabile	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 1,5 an (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante
M. Jacques Stern	✓	✓	✓ (voir l'analyse)	✓	✓	✓ 0,5 an (nommé en 2016)	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker	✓	✓	✓	✓	✓	✓ 1,5 an (nommée en 2015)	✓	✓	✓	✓	Indépendante

(1) L'article 3.4 de la Charte du CS, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

Par ailleurs, 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. Rob ter Haar, compte tenu de son rôle en tant que Président du CS, de Mmes Dagmar Kollmann, Sophie Stabile et de M. Jacques Stern compte tenu de leurs relations avec le Groupe au cours de 2016, dans le cadre de fonctions distinctes de leur rôle de membres du CS.

M. Rob ter Haar : Le Code Afep-Medef ne prévoit aucune présomption concernant l'indépendance du Président du CS. En revanche, l'Autorité des Marchés Financiers demande à ce que l'indépendance du Président du CS soit justifiée en détail. 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 permanents 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 atténués. Dans tous les cas, une analyse quantitative et qualitative spécifique a été réalisée concernant l'indépendance de M. Rob ter Haar, Président du CS. Comme le démontre notamment le tableau ci-dessus, excepté en sa qualité de membre et de Président du CS et du CGNR, il n'a pas et n'a pas eu par le passé de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction. À l'exception de la rémunération 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 STI, ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco. En outre, en tant que Président du CS dans une structure de gouvernance à Directoire et CS, M. ter Haar 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. ter Haar est considéré comme indépendant.

L'indépendance de **Mme Dagmar Kollmann** a fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de son mandat non exécutif, de membre du CS de Deutsche Telekom. L'analyse a été menée selon les critères suivants pour Deutsche Telekom AG :

- ◆ les entités juridiques qui signent des baux ;
- ◆ le pourcentage que représente la marque au niveau du Groupe :
 - ◆ sur tous les magasins,
 - ◆ sur le GLA,
 - ◆ sur le loyer minimum garanti pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2016 ; et
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été créée au niveau Groupe.

Par ailleurs, elle est membre non exécutif du CS des deux sociétés. Elle n'est pas et n'a jamais été une employée ni une dirigeante mandataire social des sociétés. En tant que membre non exécutif, elle n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes et ne prend pas part aux décisions opérationnelles des sociétés. Il a été estimé que les baux conclus entre les sociétés sont des conventions habituelles conclues aux conditions du marché. 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 pas d'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 des sociétés (ni STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, Mme Kollmann est considérée comme indépendante.

L'indépendance de **Mme Sophie Stabile** a également fait l'objet d'une analyse approfondie compte tenu de ses autres fonctions dans le Groupe Accor en qualité de membre du comité exécutif d'AccorHotels, de Directrice Générale de HotelServices France et Suisse et de membre non exécutif du Conseil de Spie.

En ce qui concerne le Groupe Accor, l'analyse a été menée selon les critères suivants :

- ◆ le pourcentage de GLA et de revenus nets locatifs que les hôtels Accor représentent pour le portefeuille consolidé du Groupe en 2016 ; et
- ◆ le type de relation d'affaires et la date à laquelle la relation d'affaires a été initiée.

En ce qui concerne Spie, l'analyse a été menée selon les critères suivants :

- ◆ le type de relation d'affaires ;
- ◆ le montant en euros total payé pour les services en 2016 ;
- ◆ la date à laquelle une relation d'affaires a été initiée, la durée totale de celle-ci ainsi que son caractère continu.

À noter que Mme Sophie Stabile, en tant que membre du CS non exécutif de la Société et de Spie, n'est pas impliquée dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles de la Société et de Spie. Les honoraires contractuels versés à Unibail-Rodamco et le chiffre d'affaires des 2 hôtels sont peu élevés par rapport aux charges ou au chiffre d'affaires du Groupe Accor. Les honoraires des prestations réglés à Spie sont peu élevés en comparaison du chiffre d'affaires du Groupe Spie. Les contrats de gestion des hôtels (Accor) et les contrats de service (Spie) sont conclus à la suite d'appels d'offres et constituent des conventions habituelles pour les entreprises et conclues aux conditions du marché. Les discussions sur les conditions des contrats de gestion (Accor), des contrats de service (Spie) et leurs négociations ne se font pas au niveau du CS ni au niveau du Conseil de Spie : par conséquent, du point de vue de la Société, elle ne participe pas aux négociations et n'a aucune influence sur les négociations avec la Société. À l'exception de la rémunération perçue au titre du travail accompli en tant que membre du CS et d'administratrice de Spie, 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 de Spie (ni STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco ou de Spie.

En conséquence, Mme Stabile est considérée comme indépendante.

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 baux ;
- ◆ le nombre de centres au niveau du Groupe en 2016 ;
- ◆ le montant en euros d'honoraires perçus en 2016 ;
- ◆ 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 ainsi que son caractère continu.

M. Jacques Stern, en tant que membre du CS non exécutif de la Société, n'est pas impliqué dans les opérations quotidiennes, et ne prend pas part aux décisions opérationnelles 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. 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 avec 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 STI ni LTI), de la part d'Unibail-Rodamco.

En conséquence, M. Stern est considéré comme indépendant.

Afin de s'assurer que chaque membre du CS agit avec loyauté, indépendance et professionnalisme, et conformément à la Charte du CS ⁽¹⁾, chaque membre du Conseil doit immédiatement signaler tout conflit d'intérêts potentiel avec la Société au Président du CS et à tout autre membre du CS 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 doivent obtenir l'approbation préalable du CS avant d'accepter un nouveau mandat d'administrateur afin que le CS puisse effectuer, entre autres choses, une analyse des conflits d'intérêts et de l'indépendance. Pour plus de détails concernant les conflits d'intérêts, notamment les règles établies par le Code d'éthique du Groupe, voir la section Programme de Conformité du Groupe aux pages 362 à 365.

6.2.1.1.6. Séances, participation et accès à l'information

Conformément à sa Charte, le CS se réunit au moins cinq fois par an, selon un calendrier communiqué à l'avance. Des réunions extraordinaires peuvent être convoquées pour examiner des questions spécifiques, sur demande écrite du Président du CS ou d'au moins un tiers de ses membres ou de l'un des membres du Directoire. Afin de favoriser la participation effective aux Conseils et comités, l'assiduité des membres du CS est prise en compte au titre de la part variable des jetons de présence, qui représente 60 % ⁽²⁾ du total des jetons de présence des membres du CS et des comités. Pour plus de détails concernant la participation des membres, veuillez vous reporter à la page 280. Les Commissaires aux Comptes participent aux réunions du CS portant sur la revue des états financiers annuels et semestriels.

Les documents de la réunion sont adressés au moins trois jours avant le Conseil (sauf circonstances exceptionnelles). Ils se composent d'un ordre du jour détaillé et d'un dossier exhaustif afin de préparer les membres du CS à discuter ou, le cas échéant, adopter les points à l'ordre du jour. En tant que de besoin, les membres du CS reçoivent une copie des consultations et avis émis par différents conseils et/ou des risk managers de la Société. Afin d'assurer un niveau élevé d'information sur les différents secteurs d'activité et sur les événements intervenant au sein du Groupe, les membres du Conseil sont régulièrement informés des activités opérationnelles et stratégiques du Groupe, de sa politique en matière de numérique, de gestion de ses professionnels talentueux et des questions de développement durable pendant les réunions du CS. Ils sont également destinataires des articles de presse et des analyses financières publiés sur Unibail-Rodamco SE et sur les évolutions marquantes du secteur.

Une fois par an, le CS et le Directoire visitent un pays dans lequel le Groupe exerce son activité afin d'analyser et de débattre en profondeur de questions stratégiques, de se tenir informés des évolutions du marché et d'interagir directement avec l'équipe locale. En 2016, le CS et le Directoire ont eu l'occasion de visiter les Pays Nordiques. Le Conseil s'est réuni au siège de Stockholm, a visité deux actifs de renom ainsi que l'actif immobilier d'un concurrent, 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 sur la stratégie du Groupe, au cours desquelles les objectifs, les défis et les opportunités stratégiques du Groupe ainsi que les stratégies de croissance, du numérique et de l'informatique du Groupe ont été discutées.

Une journée de formation annuelle est organisée pour les membres du CS consistant notamment en une visite d'un actif du Groupe. En 2016, cette journée de formation a porté sur le thème de l'innovation. Les membres du CS ont visité Player, incubateur parisien dédié aux start-up, ainsi que le Forum des Halles qui avait été inauguré quelques mois auparavant. En outre, chaque nouveau membre du CS participe à un programme d'initiation, adapté aux compétences individuelles, à l'expérience et à l'expertise de chacun d'entre eux. Le programme d'initiation forme le nouveau membre aux spécificités du Groupe, notamment aux activités commerciales, aux rapports financiers, aux affaires juridiques et comprend, entre autres, des visites d'actifs.

(1) Voir l'article 11 de la Charte du CS, consultable sur le site Internet de la Société et à son siège social.

(2) Portés à 67 % à compter du 1^{er} janvier 2017.

6.2.1.1.7. Synthèse de l'activité du Conseil de Surveillance

Le CS s'est réuni à sept reprises en 2016 (y compris son séminaire annuel sur la stratégie et une réunion *ad hoc*). Le taux d'assiduité global moyen des membres à ces réunions a été de 85 %. Depuis 2013, le CS débute ou clôture sa séance au moins deux fois par an en l'absence du Directoire (« non-executive sessions »). En 2016, le CS a organisé 3 séances de ce type. Par ailleurs, le CS

s'est réuni à l'occasion de son dîner informel annuel en l'absence du Directoire. Le CS peut organiser une « non-executive session » dès lors qu'il l'estime nécessaire. Outre les questions relevant de ses prérogatives légales, le CS a débattu de toutes les actions majeures conduites en 2016, 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.).

Principales responsabilités du CS	Thèmes clés abordés, passés en revue ou approuvés en 2016
Stratégie de la Société	<ul style="list-style-type: none"> Projets et opérations de croissance et de cessions en 2016 Mises à jour régulières sur le cours de l'action et les activités (opérations, finance, ressources humaines, développement durable, projets de développement) Mises à jour régulières sur la stratégie du numérique et de l'informatique et les outils et projets y afférents Adoption du nouveau programme de responsabilité sociale (RSE) – Stratégie « Better Places 2030 »
Performance et reporting d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none"> Approbation trimestrielle des comptes sociaux et consolidés Vote du budget 2016 Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement
Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'audit interne pour 2016 Questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité Focus sur la gestion des risques en 2016 (examen et évaluation externes de la gestion des risques par KPMG) Formalisation d'une politique de gestion des risques
Respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> Programme annuel de Conformité du Groupe Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS Confirmation de l'absence de conventions réglementées Mises à jour régulières sur la fiscalité, y compris sur les changements au niveau de l'OCDE Mises à jour régulières sur les évolutions réglementaires/juridiques, y compris concernant les Commissaires aux Comptes
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> Plan de succession du CS, du Directoire, et du <i>Group Management Team</i> discuté tout au long de l'année Revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités Désignation des membres du CS : M. Jacques Stern
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération des membres du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels STI et LTI) Revue complète et refonte du plan de rémunération long-terme (LTI) Révision de la rémunération des membres du CS applicable en 2017 Évaluation formelle de la performance du CS (évaluation annuelle) et du Directoire Plan d'Épargne Entreprise 2016
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des Talents Revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances – diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs Examen des résultats de l'enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe et définition d'un plan d'action
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> Documents de support aux AG (ordre du jour, résolutions, etc.) et rapport du Président du CS Politique de distribution de la Société et décisions relatives au paiement de ces distributions Mises à jour sur la composition de l'actionnariat, points sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes

Les membres du CS ont été informés systématiquement des travaux et recommandations des comités spécialisés et des Commissaires aux Comptes. Les procès-verbaux et les documents de toutes les réunions du Comité d'Audit et du CGNR ont systématiquement été mis à la disposition de tous les membres du CS *via* sa plateforme électronique.

6.2.1.1.8. Plan de succession annuel du Directoire et du *Group Management Team*

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. Chaque année, le CGNR consacre beaucoup de temps au plan de succession du Directoire et du *Group Management Team*. Le Président du Directoire, conjointement avec la Directrice Générale Fonctions Centrales, présente en détail le plan de succession des principaux postes de direction. La diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs est un point clé abordé lors des discussions sur les successions possibles et sa prise en compte contribue à l'identification des individus et au renforcement de leurs compétences. Ce travail est ensuite détaillé dans les commentaires remis par le CGNR au CS.

6.2.1.1.9. Évaluation annuelle du Conseil de Surveillance

L'évaluation annuelle du CS, réalisée par le CS en présence de tous ses membres conformément aux recommandations Afep-Medef, a pris la forme d'un questionnaire écrit suivi d'une discussion. Cette évaluation du CS consistait en un questionnaire détaillé complété de manière confidentielle afin d'obtenir un meilleur aperçu de l'évaluation par chaque membre de la performance du CS, ses comités et ses membres, celle du Président du CS, du Président du CGNR et du Président du Comité d'Audit, ainsi que du fonctionnement du CS. De plus, les membres du CS ont discuté du fonctionnement du Conseil sur la base d'une liste de points clés. Par ailleurs, le Comité d'Audit et le CGNR ont procédé à leur propre évaluation sous la forme d'une discussion basée sur le questionnaire écrit. Les membres du Directoire n'ont ni assisté ni participé à ces discussions. Ce type d'évaluation est réalisé tous les ans, avec une évaluation formelle

plus détaillée réalisée tous les trois ans. Il ressort de ces évaluations un bon fonctionnement de la structure de gouvernance et de son organisation actuelle. Plusieurs améliorations ont été constatées par rapport à l'évaluation précédente, notamment le temps supplémentaire passé en réunion en général et sur certains sujets importants en particulier.

Par ailleurs, les axes d'amélioration suivants ont été identifiés et resteront une priorité en 2017 pour :

- ◆ avoir des rapports axés sur les thématiques relatives aux risques identifiées par le Comité d'Audit en 2017 ;
- ◆ consacrer plus de temps sur la stratégie et la gestion des risques ;
- ◆ maintenir le CS informé des tendances du marché concernant les systèmes d'information, le numérique et les tendances de consommation.

6.2.1.1.10. Rémunération des membres du Conseil de Surveillance d'Unibail-Rodamco SE

Principes de rémunération 2016

Enveloppe AG depuis 2007 : 875 000 euros. Les jetons de présence du Président du CS sont versés séparément de l'enveloppe générale fixée par l'AG et destinée aux autres membres du Conseil.

	Part variable (en fonction de la participation)	Part fixe	Total
Jetons de présence du Président du CS	Non applicable	150 000 €	150 000 €
Jetons de présence du Vice-Président du CS	Non applicable	10 000 €	10 000 €
Jetons de présence des membres du CS	31 200 € (60 %)	20 800 € (40 %)	52 000 €
Jetons de présence du Président du CGNR et du Comité d'Audit (en sus des jetons de présence des membres du Comité)	Non applicable	10 000 €	10 000 €
Jetons de présence des membres du CGNR et du Comité d'Audit (en sus des jetons de présence des membres du Comité)	6 000 € (60 %)	4 000 € (40 %)	10 000 €

Pour plus de détails et présentation de la politique de rémunération du CS, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.1.2. Fonctionnement des comités spécialisés mis en place par le Conseil de Surveillance

Deux comités spécialisés ont pour mission d'assister le Conseil dans l'exécution de sa mission : (1) le Comité d'Audit et (2) le CGNR. Chaque membre du CS exerce une fonction dans un de ces comités. Ces comités sont dotés de chartes spécifiques régissant leur fonctionnement ⁽¹⁾.

6.2.1.2.1. Comité d'Audit

Missions

Son rôle principal est d'assurer la supervision des questions d'ordre financier, du contrôle interne et de la gestion des risques. Dans ce cadre et conformément à la Charte du Comité d'Audit, le Comité étudie et émet un avis au Conseil dans les domaines suivants :

- ◆ examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels ;
- ◆ examen des informations sur l'activité, de l'évaluation des actifs, des engagements hors bilan et de la trésorerie ;

- ◆ gestion du contrôle interne, d'audit interne, de la maîtrise des risques et de la conformité avec la législation financière concernant les activités de la Société ;
- ◆ politique financière de la Société (méthodes comptables, impact des nouvelles législations, etc.), prévisions financières et fiscales ;
- ◆ évaluation et/ou adoption des recommandations des Commissaires aux Comptes ;
- ◆ relations de la Société avec ses Commissaires aux Comptes.

Composition

Le Comité d'Audit est composé de quatre membres indépendants, y compris le Président du Comité d'Audit, selon les critères définis par le Code Afep-Medef. Tous les membres du Comité d'Audit possèdent une expertise en gestion financière et, conformément aux dispositions du Code de commerce, chacun de ses membres possède une expertise en gestion financière et comptabilité des sociétés cotées ou d'autres grandes entreprises utilisant le référentiel comptable IFRS. Normalement, le Président du Directoire, le Directeur Général Finances, le Directeur Général Adjoint Finance et la Directrice Générale Fonctions Centrales participent aux réunions du Comité d'Audit. D'autres membres du Directoire peuvent aussi y assister, sauf décision contraire du Comité. Le Comité d'Audit peut par ailleurs décider de se réunir

(1) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

sans les membres du Directoire ou seulement en présence du Président du Directoire, du Directeur Général Finance ou des Commissaires aux Comptes. À la demande du Comité d'Audit, le Directeur Groupe Fiscalité, le Directeur Groupe de la Comptabilité et de la Consolidation, le Directeur Groupe du Contrôle de Gestion et le Directeur Groupe de l'Audit Interne et de la Gestion du Risque du Groupe participent aux réunions.

Séances et accès à l'information

Le Comité d'Audit se réunit au moins une fois par trimestre ou sur demande d'un ou plusieurs membres du CS ou du Directoire. Il reçoit une présentation des Commissaires aux Comptes deux fois par an après lesquelles il se réunit avec les Commissaires aux Comptes hors de la présence du Directoire. En outre, lors

de l'évaluation annuelle, le Comité se réunit hors de la présence du Directoire. Le Comité d'Audit peut décider de se réunir hors de la présence du Directoire ou de se réunir uniquement avec le Président du Directoire s'il le juge nécessaire. Le Comité d'Audit peut solliciter le conseil d'experts externes s'il l'estime nécessaire.

Les documents de la réunion 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 séance du CS consacrée à l'examen des comptes annuels et se réunit vingt-quatre heures avant la séance du CS consacrée à l'examen des comptes semestriels. Le CS est tenu informé des travaux et des recommandations du Comité d'Audit, lors de sa réunion suivant la tenue du Comité.

Synthèse de l'activité du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit s'est réuni à quatre reprises en 2016 (deux fois en présence des Commissaires aux Comptes). Le taux d'assiduité moyen globale des membres a été de 86 %.

Principales responsabilités du Comité d'Audit	Thèmes clés abordés, passés en revue ou recommandés au CS pour approbation en 2016
Politique financière de la Société	<ul style="list-style-type: none"> Budget 2016 Plan à cinq ans du Groupe, ressources financières et besoins de financement Politique de distribution de la Société et décisions relatives au paiement de ces distributions
Performance et reporting d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes consolidés et des comptes sociaux trimestriels Actif net réévalué, risques et engagements hors bilan Mises à jour régulières sur la fiscalité, y compris sur les changements au niveau de l'OCDE
Systèmes internes de gestion des risques et de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'audit interne pour 2016, Charte d'audit interne, reportings trimestriels et cartographie des risques Questions liées à l'audit interne, à la gestion des risques et à la conformité (et au reporting) Focus sur la gestion des risques en 2016 (examen et évaluation externes de la gestion des risques par KPMG) Formalisation d'une politique de gestion des risques Examen des risques de la Société et la gestion de ces risques Évaluation annuelle du fonctionnement du Comité d'Audit Mises à jour régulières sur la stratégie du numérique et les systèmes d'information et les outils et projets y afférents
Relation avec les Commissaires aux Comptes	<ul style="list-style-type: none"> Relation avec les Commissaires aux Comptes et discussion portant sur la clôture des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels 2016 Changements de la législation affectant l'activité des Commissaires aux Comptes (services autres que l'audit légal)

Rémunération du Comité d'Audit

Pour plus de détails et présentation de la politique de rémunération du Comité d'Audit, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.1.2.2. Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR)

Missions

Le rôle du CGNR est d'examiner tout sujet de sa compétence, comme défini dans sa Charte ⁽¹⁾, et de conseiller le CS. Sa mission inclut notamment une revue permanente de l'indépendance des membres du CS en conformité avec les critères définis sur la base du Code Afep-Medef. En matière de gouvernance, il évalue la pertinence des règles et pratiques de gouvernance d'entreprise

de la Société dans son ensemble, du Directoire, du CS et de ses comités. Il évalue en permanence le respect par la Société de ces règles. Le CGNR participe également à la définition de la politique de rémunération du Groupe et à la fixation des différentes composantes de la rémunération des membres du Directoire (rémunération fixe), une Rémunération Variable Annuelle (STI), une Rémunération Long terme (LTI) et Régime de Contribution Supplémentaire (RCS)) et la politique en matière de jetons de présence pour les membres du CS. Concernant les nominations, il détermine les profils et établit des critères de sélection des membres du CS et il émet des propositions pour le renouvellement du mandat et la nomination des membres du CS et du Directoire. Il évalue aussi régulièrement la performance des membres du CS et du Directoire.

(1) Consultable sur le site de la Société ou à son siège social.

Composition

Le CGNR est composé de cinq membres indépendants, y compris le Président du CGNR qui est également le Président du CS, selon les critères définis par le Code Afep-Medef.

Outre ses membres, le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales participent normalement aux réunions du Comité. Le CGNR peut décider de se réunir sans que le Président du Directoire et la Directrice Générale Fonctions Centrales ne soient nécessairement présents. Au moins deux fois par an, au cours de l'évaluation annuelle du CGNR ainsi que lors de l'évaluation et de la décision sur la rémunération du Directoire, le CGNR se réunit hors de la présence du Président du Directoire et de la Directrice Générale Fonctions Centrales. Au moins une fois par

an, le CGNR reçoit une présentation sur le rapport du programme de conformité au sein du Groupe du Directeur de l'Audit Interne et du Management de Risques du Groupe. En outre, d'autres personnes peuvent être invitées par le Président du Comité.

Séances et accès à l'information

Le CGNR se réunit au moins deux fois par an ou sur demande d'un ou plusieurs membre(s) du CS ou du Directoire. 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.

Synthèse de l'activité du CGNR

Le CGNR s'est réuni à six reprises en 2016 (y compris deux réunions *ad hoc*). Le taux d'assiduité moyen globale des membres a été de 87 %.

Principales responsabilités du CGNR	Thèmes clés abordés, passés en revue ou recommandés au CS pour approbation en 2016
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques de gouvernance d'Unibail-Rodamco SE au regard du Code Afep-Medef • Mise en place des changements nécessaires en conformité avec les évolutions du Code de commerce (Loi Sapin II par exemple) • Adoption du nouveau programme de responsabilité sociale – Stratégie « Better Places 2030 »
Respect de la législation et de la réglementation en vigueur	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmation de l'absence de convention réglementée • Programme annuel de Conformité du Groupe • Revue annuelle de l'indépendance des membres du CS • Mises à jour régulières sur les évolutions de la réglementation/de la législation
Plan de succession	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de succession du CS, du Directoire, et du <i>Group Management Team</i> discuté tout au long de l'année • Revue annuelle du profil des membres et de la composition du CS et des comités • Désignation des membres du CS : M. Jacques Stern
Politique de rémunération du Groupe et évaluations de performance	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération du Directoire (dont la rémunération annuelle fixe brute, le niveau d'atteinte des objectifs annuels STI et LTI) • Revue complète et refonte du plan de rémunération long-terme (LTI) • Révision de la rémunération des membres du CS applicable en 2017 • Évaluation formelle de la performance du CGNR, du CS (évaluation annuelle) et du Directoire • Plan d'Épargne Entreprise 2016
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des Talents • Revue annuelle de la politique en matière d'égalité des chances – diversité des sexes et des nationalités des collaborateurs • Examen des résultats de l'enquête d'engagement auprès de tous les collaborateurs du Groupe et définition d'un plan d'action
Communication et dialogue auprès des actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Président du CS • Mises à jour sur la composition de l'actionnariat, points sur les discussions avec les actionnaires et leurs attentes

Rémunération du CGNR

Pour plus de détails et présentation de la rémunération du CS, veuillez vous reporter aux pages 293 et 294.

6.2.2. Rémunération des membres du Directoire

S'agissant de la rémunération du Directoire, Unibail-Rodamco SE applique l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef.

La politique de rémunération des membres du Directoire est élaborée par le CGNR et approuvée par le CS. La rémunération des membres du Directoire comprend quatre composantes : (i) une rémunération annuelle fixe brute, (ii) une rémunération variable annuelle (STI), (iii) une rémunération long terme (LTI) composé de Stock Options de Performance (SOP) et d'Actions de Performance (AP), soumises aux conditions de performance et de présence qui promeuvent le principe de « Pay for Performance » selon lequel seule la surperformance est récompensée, et (iv) d'autres

avantages (Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), véhicule de fonction, mutuelle Groupe, etc.). L'objectif de la politique de rémunération du Directoire est de veiller à proposer un régime de rémunération destiné à fidéliser ses membres, à les motiver et à récompenser leur performance sur le long terme tout en alignant leurs intérêts avec les objectifs de création de valeur sur le long terme de la Société et de ses actionnaires (pour plus de détails, voir les pages 294 et 295). Au cours de ces deux dernières années, le CS, sur recommandation du CGNR, a revu dans leur intégralité certains éléments de la politique de rémunération par le biais d'une revue ciblée menée chaque année afin de renforcer l'alignement de cette rémunération avec les intérêts des actionnaires.

6.2.3. Gouvernement d'entreprise

Conformément à l'article L. 225-68 du Code de commerce, Unibail-Rodamco SE a adopté le Code Afep-Medef comme cadre de référence en matière de gouvernement d'entreprise. Unibail-Rodamco SE a analysé ses pratiques et procédures internes eu

égard au Code. À la date de dépôt du présent rapport, la Société applique l'ensemble des recommandations du Code.

L'ensemble des informations prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce et susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, tel que précisé à l'article L. 225-100-3, est inclus dans le rapport annuel mis à disposition des actionnaires (voir page 335).

6.2.4. Dispositif de contrôle interne

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que dans la gestion de sites de congrès-expositions et dans les services associés. Au-delà des facteurs de risque généraux, l'activité du Groupe est soumise à des aléas et risques systémiques liés en particulier à la nature cyclique du secteur. La stratégie et les politiques mises en œuvre visent à prévenir et/ou limiter les effets négatifs de ces risques. Cependant, des modifications brutales de l'environnement géopolitique, politique, social, économique, le comportement des consommateurs, financier, monétaire, réglementaire, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement.

S'agissant de domaines de risques plus « maîtrisables », ils sont identifiés au travers d'une cartographie permettant d'identifier les risques les plus critiques en termes de probabilité et d'impact. Cette cartographie est contrôlée régulièrement et entièrement revue chaque année par le Comité des Risques Groupe. Ce Comité est composé de la Directrice Générale des Fonctions Centrales (Présidente), du Directeur Général Finance, du Directeur Général Adjoint Finance, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur Général Grandes Constructions et des Directeurs Groupe des Ressources Humaines et de l'Organisation, de l'Informatique, de l'Audit Interne, des Assurances et du PMPS (Ingénierie immobilière et Développement durable). Il vise à anticiper les risques et le suivi des indicateurs de risque (voir la section Facteurs de risque aux pages 353 à 361).

Les risques plus « maîtrisables » sont suivis dans le cadre du dispositif de contrôle interne du Groupe. Celui-ci couvre l'ensemble des activités du Groupe dans toutes les régions. Ce dispositif repose sur un ensemble d'éléments permettant de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de contrôle interne suivants :

- ◆ mise en œuvre effective et optimisation des opérations ;
- ◆ protection du patrimoine ;
- ◆ fiabilité des informations financières ;
- ◆ conformité aux lois, réglementations et directives internes d'Unibail-Rodamco.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur les principes généraux de contrôle interne définis dans le cadre de référence établi sous l'égide de l'AMF et repose sur :

- ◆ un référentiel de procédures standardisées ;
- ◆ la responsabilisation des directions en charge des activités, des finances et du contrôle ;
- ◆ la collégialité dans le processus de prise de décision (opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction) ;
- ◆ la séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

Unibail-Rodamco SE est administré par un Directoire composé de six membres au 31 décembre 2016, qui gère l'ensemble des activités du Groupe. Ce Directoire se réunit selon un rythme moyen d'une fois toutes les deux semaines et de manière *ad hoc* en tant que de besoin. Il constitue un organe de décision pour les questions qui relèvent, de par leur importance financière ou leur aspect stratégique et/ou transversal de son ressort. Ses prérogatives sont précisées dans la Charte du Directoire, qui est consultable sur le site Internet du Groupe.

L'environnement de contrôle du Groupe comprend un manuel (le *Compliance Book*) qui décrit les règles de gouvernance, d'organisation ainsi que les règles internes applicables au sein du Groupe. Il est composé :

- ◆ d'une description de la structure organisationnelle du Groupe fondée sur une organisation matricielle avec double rattachement hiérarchique au niveau du Groupe et des régions ;
- ◆ de l'organisation de la gouvernance au niveau d'Unibail-Rodamco SE et de ses filiales ;
- ◆ d'un référentiel décrivant les principaux processus et règles internes en ce qui concerne les activités d'investissement et de cession, de développement, de commercialisation ainsi que les fonctions supports finance et ressources humaines notamment ;
- ◆ d'un Code d'éthique, qui rassemble les principales valeurs et règles de conduite en mettant particulièrement l'accent sur les comportements éthiques, les situations de conflits d'intérêts, la confidentialité des informations et les opérations réalisées sur les titres de la Société ;
- ◆ d'un programme de lutte anti-corruption modifié en 2016 qui sera déployé en 2017.

En complément du *Compliance Book*, l'environnement de contrôle du Groupe comprend :

- ◆ des descriptions de fonctions et un système d'évaluation par objectifs applicables dans la totalité du Groupe ;
- ◆ un ensemble de délégations de pouvoirs et de responsabilités documentées, portant sur la totalité des activités du Groupe ;
- ◆ des procédures 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.

Les principaux risques couverts par ce dispositif sont décrits ci-après (s'agissant des mesures de réduction de ces risques, voir la section Facteurs de risque aux pages 353 à 361).

6.2.4.1. Autorisation des investissements et des cessions

Les projets de développement ou d'acquisition d'un actif sont systématiquement présentés à l'équipe de direction concernée. Chaque opportunité est revue en présence du Président du Directoire et du Directeur Général Finance afin de décider de la pertinence et, dans l'affirmative, de désigner un responsable de projet.

L'analyse juridique, financière, technique et commerciale des opérations est ensuite présentée à un comité *ad hoc* composé du Président du Directoire, du Directeur Général Finance, du Directeur Général Opérations, du Directeur Général Développement (pour les opérations de construction et rénovation), et du Directeur Général de la région concernée, accompagné de ses équipes chargées des investissements. Ce Comité valide la stratégie de valorisation, les hypothèses retenues et le prix qui sera éventuellement proposé, sous réserve d'un audit plus approfondi (*due diligence*) et de la décision finale prise conformément aux règles d'autorisation du Groupe. Des modèles financiers (actualisation des cash-flows, analyse de comparatifs, etc.) sont utilisés et servent de base aux travaux de ce Comité.

Lors de la revue budgétaire annuelle avec les différentes régions, les cessions d'actifs à maturité sont planifiées. Ces opérations sont ensuite préparées puis analysées par le Comité cité ci-dessus, qui valide les hypothèses ayant conduit à la détermination du prix de cession.

Les équipes participant à l'analyse et à la conduite de ces opérations ont pour la plupart une expérience dans le domaine des fusions-acquisitions acquise auprès de banques d'affaires, de cabinets d'avocats ou d'autres institutions spécialisées dans le secteur d'activité. Le Groupe fait en outre appel, chaque fois que nécessaire, à des experts externes (avocats, fiscalistes, auditeurs, conseils, etc.) pour se faire assister.

Conformément aux règles d'autorisation du Groupe, toute opération s'inscrivant dans la stratégie du Groupe et/ou réalisée dans les états membres de l'Union Européenne d'un montant supérieur à 100 millions d'euros est subordonnée à l'accord final du Directoire et celles d'un montant supérieur à 500 millions d'euros sont, en plus, soumises à l'accord du CS.

Chaque opération sortant de la stratégie du Groupe et/ou réalisée hors des états membres de l'Union Européenne d'un montant supérieur à 25 millions d'euros est soumise à l'accord final du Directoire et du CS.

Le Groupe Unibail-Rodamco dispose d'une organisation centralisée de la documentation juridique de l'ensemble des actifs de son patrimoine en Autriche, en France, en Espagne et au Pays-Bas, ce qui facilite la préparation des *data room* lors de la cession d'actifs et contribue à la liquidité de ces derniers.

6.2.4.2. Risques liés à la gestion des projets de construction/rénovation des actifs

Les projets de construction d'Unibail-Rodamco sont menés dans des pays où le Groupe dispose d'équipes locales.

Pour ses projets de construction/rénovation, et sauf exception, Unibail-Rodamco choisit des entreprises de grande taille et de renom. La sélection se fait par appel d'offres sur la base d'un cahier des charges précis. Le choix final des entreprises est réalisé après une analyse comparative des offres documentée, tout écart par rapport au budget devant être justifié. En 2016, le Groupe a modifié un programme de lutte anti-corruption qui sera déployé en 2017.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco compte parmi ses salariés des experts de la construction intervenant en tant que maîtres d'ouvrage délégués et dont les missions essentielles sont de s'assurer que :

- ◆ les ouvrages construits par les maîtres d'œuvre sont conformes aux spécifications de la conception ;
- ◆ les coûts de construction ou de rénovation restent maîtrisés et conformes aux budgets initiaux ;
- ◆ la Charte de qualité environnementale du Groupe ainsi que les réglementations s'imposant au propriétaire sont respectées.

L'avancement des travaux, le suivi budgétaire et le taux de rendement de l'opération sont examinés chaque trimestre au niveau du Groupe, par la Direction du Contrôle de Gestion et par le Directoire.

Cette organisation est complétée par le Directeur Financier des Projets d'Unibail-Rodamco Développement qui est en charge de surveiller les aspects légaux, fiscaux et financiers des projets ainsi que les aspects de coût, de suivi budgétaire et de reporting.

Pour gérer les risques environnementaux, le Groupe organise régulièrement des réunions avec tous les contacts régionaux responsables de la politique environnementale, et chaque année examine de façon approfondie tous les plans d'action environnementale et les réalisations au niveau des sites, afin de définir une politique commune de performance environnementale et de superviser la façon dont il est intégré dans les pratiques opérationnelles. Le Groupe fait partie de l'index Dow Jones Sustainability depuis 2008.

En outre, Unibail-Rodamco SE publie chaque année un rapport sur le développement durable qui décrit la politique environnementale et sociale du Groupe ainsi que les objectifs et les réalisations (voir pages 62 à 167).

6.2.4.3. Les risques liés à la protection des actifs

Unibail-Rodamco est couvert par un programme d'assurances Groupe souscrit auprès de compagnies d'assurances réputées. Ce programme est géré par le département Assurances du Groupe, en liaison avec les équipes locales et les courtiers. Par ailleurs, Unibail-Rodamco suit régulièrement la notation Standard & Poors de ces assureurs.

Le programme d'assurances dommages aux biens garantit la plupart des actifs du patrimoine en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation. Le Groupe Unibail-Rodamco a également souscrit un programme d'assurances de responsabilité civile multiligne garantissant les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile des sociétés du Groupe à l'égard des tiers.

Dans le cadre du programme d'assurance Terrorisme, les actifs français et espagnols sont assurés à hauteur de leur coût de reconstruction et contre les interruptions de l'activité et les pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (Gareat en France et Consorcio de Compensación de Seguros en Espagne).

Les actifs situés dans les autres régions sont assurés contre les actes terroristes dans le cadre d'un programme spécial 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.

La plupart des projets de construction ou de rénovation des actifs sont assurés par des assurances Tous Risques Chantiers dans toutes les régions. Les défauts de fabrication sont couverts par la garantie décennale en France, l'assurance couvrant les vices inhérents aux grands projets de construction ou d'agrandissement dans d'autres régions ou par les garanties des constructeurs.

6.2.4.4. Risques liés à la gestion locative des actifs et à la vente de prestations de services

La commercialisation des actifs est réalisée par des équipes dédiées, assistées par des prestataires extérieurs de renom (actifs de bureaux). Les objectifs (exemples : prix, délai, locataires ciblés) sont définis par les régions en collaboration avec une équipe au niveau du Groupe et soumis à l'approbation du Directoire. Pour les offres de location les plus importantes en valeur, les conditions et clauses particulières (prix, durée et garanties) donnent lieu à un accord préalable au niveau du Directoire par le Directeur Général Opérations ou le Président du Directoire.

Le grand nombre de locataires dans les centres commerciaux permet une forte dispersion du risque d'insolvabilité. Les principaux locataires des actifs de bureaux sont des entreprises de premier rang cotées sur les grandes places financières. En outre, à la signature des contrats de bail, les locataires doivent présenter des sécurités financières sous forme de dépôts de garantie, de garantie à première demande ou de cautionnement représentant de deux à six mois de loyer. Les montants dus au titre des contrats de bail sont facturés par les sociétés de gestion du Groupe. Dans

toutes les régions, l'organisation et le contrôle de la facturation et du recouvrement des loyers et des charges sont décrits dans des procédures. S'agissant de la vente des prestations de services de l'activité Congrès-Expositions, les paiements se font essentiellement d'avance, ce qui réduit le risque de créances impayées. Les retards de règlement donnent systématiquement lieu à des relances. Ces retards sont suivis par les équipes locales dans chaque région, qui décident des actions précontentieuses ou contentieuses à mener.

6.2.4.5. Les risques financiers

Voir la section Facteurs de risque aux pages 356 à 357.

6.2.4.6. Les risques juridiques

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.

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. Le Groupe participe au dialogue avec les autorités locales et nationales dans le but de formuler des propositions visant à éviter et suivre les risques associés aux changements réglementaires.

En outre, le Groupe limite l'impact des risques législatifs et réglementaires en exerçant ses activités dans différents pays.

Il a établi une structure juridique au niveau local et central afin de veiller à la conformité avec les lois et réglementations auxquelles il est soumis. Une politique active de prévention et de sécurité fait partie intégrante de ses diligences et procédures, y compris l'éthique et la conformité.

Le Groupe emploie des juristes spécialistes dans les réglementations locales et, le cas échéant, se fait assister par des avocats et des experts externes. La Direction Juridique Groupe a mis en place dans toutes les régions une procédure d'information systématique et immédiate des équipes de direction au niveau régional et au niveau Groupe en cas d'apparition de risques nouveaux et/ou en cas d'événements de nature à modifier l'évaluation d'un risque existant.

Par ailleurs, les services juridiques locaux transmettent chaque trimestre au Directeur Juridique Groupe un rapport sur l'avancement des principaux 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.

6.2.4.7. Les risques informatiques

Voir la section Facteurs de risque aux pages 359 et 360.

6.2.4.8. Les risques liés à la production de données financières et comptables

Les travaux comptables peuvent également être source de risques financiers, notamment dans le cadre des arrêtés comptables, de la consolidation des comptes ou encore de la comptabilisation des engagements hors bilan.

Les travaux comptables sont réalisés par des équipes locales et par une équipe au siège utilisant plusieurs systèmes informatiques. Unibail-Rodamco utilise des manuels de procédures comptables décrivant la séparation des tâches entre l'exécution et le contrôle comptable.

Unibail-Rodamco dispose d'une comptabilité analytique par actif ou par manifestation et par salon permettant de réaliser un contrôle budgétaire précis.

Un processus commun et un modèle standard de reporting, le *Quarterly Flash Report* (QFR) est utilisé. Ce reporting présente un ensemble de données trimestrielles (ou semestrielles) relatives aux évaluations d'actifs, aux projets en cours et aux indicateurs clés de performance opérationnelle, ainsi que diverses données financières telles que des comparaisons entre résultats et prévisions budgétaires, l'évolution des dépenses d'une année sur l'autre et des prévisions portant sur tout l'exercice (revenu locatif brut, revenu locatif net, dépenses administratives, etc.). Ces reportings sont préparés et vérifiés au niveau régional avant d'être transmis aux Directions du Contrôle de Gestion et de la Consolidation du Groupe.

Les reportings trimestriels régionaux font l'objet d'une seconde vérification par la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe, qui analyse les indicateurs clés de performance ainsi que tout écart entre le budget et les résultats ou projections en fin de période. Les indicateurs clés du Groupe, les évaluations et les projets de développement sont consolidés par la Direction du Contrôle de Gestion qui établit un reporting trimestriel 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 CS.

Les états financiers consolidés sont établis sur la totalité du périmètre du Groupe Unibail-Rodamco. La production des comptes consolidés est réalisée par une équipe dédiée de la Direction de la Consolidation Groupe.

Les principaux contrôles effectués lors du processus de consolidation des comptes portent sur les points suivants :

- ◆ vérification des variations de pourcentages de contrôle des filiales et participations ainsi que des investissements, afin de s'assurer de l'application de la bonne méthode de consolidation ;
- ◆ rapprochement des liasses de consolidation reçues des régions avec les Quarterly Flash Reports ;
- ◆ justification et analyse documentée des retraitements de consolidation dans un rapport ;
- ◆ analyse des rapports fournis par les Commissaires aux Comptes ;
- ◆ analyse et justification des écarts par rapport aux budgets et aux prévisions avec le contrôle de gestion ; et
- ◆ mise en place d'un module « reporting fiscal » dans le logiciel de consolidation permettant d'améliorer les contrôles de cohérence avec les résultats consolidés du Groupe.

Les règles d'enregistrement des engagements hors bilan sont régies par des procédures spécifiques qui permettent de s'assurer que l'ensemble des engagements est centralisé par la Direction Juridique Groupe. Les engagements donnés et reçus sont consolidés et portés à la connaissance du Directoire et du CS.

L'information financière et comptable est ensuite vérifiée par les Commissaires aux Comptes, puis présentée et expliquée au Directoire, au Comité d'Audit du Groupe et, enfin, au CS.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est confiée à la Direction de l'Audit Interne du Groupe, composée de quatre personnes qui réalisent de façon périodique des missions dans toutes les entités du Groupe selon le plan d'audit annuel approuvé par le Directoire et le 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.

6.3. RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Notre Politique de Rémunération et sa mise en œuvre

Lettre du Président du Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations

« Une Politique de Rémunération exigeante et rigoureuse, conçue pour aligner totalement les intérêts des membres du Directoire avec les objectifs de création de valeur sur le long terme de la Société et de ses actionnaires »

Chers actionnaires,

Dans le cadre du dialogue actif d'Unibail-Rodamco avec ses actionnaires, une campagne de communication et de rencontres a été menée en 2016 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 de la Société, dont son programme de Rémunération Variable Long terme (LTI).

Le Conseil de Surveillance (CS) a déployé ces dernières années de nombreux efforts, avec le Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations (CGNR), pour améliorer la Politique de Rémunération du Groupe et assurer le total alignement des intérêts de ses collaborateurs et du Directoire avec les objectifs de création de valeur à long terme de la Société et de ses actionnaires.

En 2014, ce travail a notamment porté sur des ajustements du Régime de Contribution Supplémentaire pour le simplifier et y intégrer une composante liée à la performance. En 2015, les efforts ont porté sur l'examen de la Rémunération Variable Annuelle (STI) afin de simplifier sa composante quantitative, de veiller à un meilleur alignement direct de la rémunération du Directoire sur la performance du Groupe et de favoriser la communication des objectifs du Directoire aux marchés. En 2016, des travaux approfondis ont été réalisés pour restructurer le programme de Rémunération Variable Long terme (LTI) : premièrement, en réponse à des remarques des actionnaires, pour transformer le plan d'Actions de Performance en un dispositif à test unique ; deuxièmement, afin de refléter plus fidèlement la stratégie du Groupe, par l'introduction d'un indicateur clé de performance interne ; troisièmement, l'indice de référence a été revu pour améliorer la comparaison de la performance de la Société avec celle de ses concurrents aux activités et cycles similaires. La restructuration du programme de Rémunération Variable Long terme (LTI) a été très bien accueillie par la grande majorité des actionnaires rencontrés au cours du processus de consultation.

Au nom du CS et du GNRC, j'ai le plaisir de présenter les résultats de ces travaux, que vous trouverez décrits en deux parties dans la présente section du Rapport Annuel.

D'une part, la **Politique de Rémunération** de la Société, 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.

Conformément au Code de commerce, vous serez invités chaque année à vous exprimer sur la Politique de Rémunération de la Société.

D'autre part, le **Rapport sur la Rémunération**, qui comporte les éléments de la rémunération due ou accordée au Président du Directoire et à ses autres membres pour l'exercice fiscal 2016, et qui sera soumis à un vote consultatif des actionnaires (principe du « Say on Pay ») lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017.

Grâce au professionnalisme des membres du CS et du Directoire, aux excellents résultats de l'année 2016, au caractère équilibré de notre structure de rémunération et à son lien indiscutable avec la performance de la Société et la parfaite exécution de sa stratégie, j'attends un réel soutien de votre part lors de l'Assemblée Générale de 2017.

Cordialement,



Rob ter Haar

Président du CGNR

Le présent rapport fait partie intégrante du rapport du CS sur le rapport du Directoire. Il fournit des informations exhaustives sur les résolutions n° 5, 6 et 7, soumises aux votes lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, 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.

6.3.1. Politique de Rémunération des membres du Conseil de Surveillance (CS) (Résolution n° 5)

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. 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 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.

Ajustements apportés à la rémunération des membres du Conseil de Surveillance en 2017

Dans le cadre du plan de succession du CS, une étude comparative des rémunérations pratiquées par les grandes sociétés européennes a été réalisée en 2016 par Kepler (groupe Mercer), un cabinet de conseil indépendant. Les jetons de présence des membres du CS (hors Président) sont restés inchangés depuis 2007. En revanche, le périmètre de responsabilité des conseils à l'échelle mondiale, et plus particulièrement celui du CS d'Unibail-Rodamco, s'est constamment élargi. Parallèlement, la taille du Groupe a fortement progressé : son portefeuille immobilier a presque doublé au cours de ces 10 dernières années, augmentant ainsi l'étendue des responsabilités des membres du CS.

Cette étude a révélé que les jetons de présence du Président du CS étaient sensiblement inférieurs à ceux de ses homologues des pays européens analysés, et que ceux des membres du CS étaient bien en-deçà de ceux de leurs homologues étrangers. Le CS a pris en compte plusieurs autres facteurs, notamment la taille du portefeuille de la Société et sa structure de gouvernance à Directoire et CS, qui induit des responsabilités de gouvernance

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.

Le montant total annuel des jetons de présence des membres du CS (hors Président), autorisé par l'Assemblée Générale, s'élève à 875 000 euros. Ce montant a été approuvé le 26 juin 2007 et n'a pas été modifié depuis. Le montant individuel annuel des jetons de présence du Président du CS est versé séparément et en plus de cette enveloppe générale.

significatives. En conséquence, le CS, sur recommandation du CGNR, a voté les augmentations suivantes, applicables à compter de janvier 2017 :

- ◆ une augmentation des jetons de présence du Président du CS ;
- ◆ une augmentation des jetons de présence des autres membres du CS, pour la première fois depuis 10 ans.

La proportion variable versée en contrepartie de la participation aux réunions et l'indemnité pour déplacement à l'étranger ont également été revues à la hausse. L'indemnité pour déplacement à l'étranger est désormais différente selon que les déplacements se font au sein de l'Europe ou en dehors.

Les jetons de présence du Président demeurent sensiblement inférieurs à ceux des Présidents indépendants en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, et les jetons de présence des autres membres du CS restent très en-deçà de ceux de leurs homologues non-exécutifs des pays autres que la France.

Rémunération des membres du CS ⁽¹⁾			
	2016	2017	
Montant annuel des jetons de présence du Président du CS	150 000 €	180 000 €	
Montant annuel des jetons de présence des autres membres du CS	52 000 €	60 000 €	
	Partie fixe (40 %)	Partie variable (60 %) <i>en fonction de l'assiduité</i>	Partie fixe (33 %)
	20 800 €	31 200 €	20 000 €
			Partie variable (67 %) <i>en fonction de l'assiduité</i>
			40 000 €
Jetons de présence supplémentaires du Vice-Président du CS	15 000 €	15 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des Présidents des Comités	10 000 €	15 000 €	
Jetons de présence supplémentaires des membres des Comités	10 000 €	15 000 €	
	Partie fixe (40 %)	Partie variable (60 %) <i>en fonction de l'assiduité</i>	Partie fixe (33 %)
	4 000 €	6 000 €	5 000 €
			Partie variable (67 %) <i>en fonction de l'assiduité</i>
			10 000 €
Indemnité pour déplacement (en Europe)	1 350 € par évènement	1 500 € par évènement	
Indemnité pour déplacement (hors Europe)	Non applicable	3 000 € par évènement	
Rémunération Variable Annuelle	Aucune	Aucune	
Rémunération Variable Long terme ou rémunération liée à la performance de la Société	Aucune	Aucune	
Rémunération exceptionnelle	Aucune	Aucune	
Indemnité de prise de fonction	Aucune	Aucune	
Indemnité contractuelle de départ	Aucune	Aucune	
Indemnité contractuelle de non-concurrence	Aucune	Aucune	
Retraite	Aucune	Aucune	
Autres avantages	Aucun	Aucun	

(1) Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales.

6.3.2. Politique de Rémunération des membres du Directoire (Résolutions n° 6 et 7)

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.

Notre philosophie en matière de rémunération

◆ **Évaluation exhaustive de la rémunération** de 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.

PHILOSOPHIE DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU DIRECTOIRE



La rémunération des membres du Directoire se compose d'une **Rémunération annuelle Fixe (FI)**, d'une **Rémunération Variable Annuelle (STI)**, et d'une **Rémunération Variable Long terme (LTI)** composée de Stock Options de Performance (SOP) et d'Actions de Performance (AP), ainsi que d'**autres avantages** (Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), véhicule de fonction, régime collectif de prévoyance et santé, etc.).

Un processus décisionnel indépendant et transparent piloté par le CGNR



6.3.2.1. Composantes de la Politique de Rémunération des membres du Directoire (Résolutions n° 6 et 7)

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 « <i>retraite chapeau</i> »	Aucun
Contrat de travail	Aucun
Contrat de prestation de services	Aucun
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	Aucun
Intéressement et participation	Aucun

Rémunération annuelle Fixe

ATTIRER DES PROFESSIONNELS TALENTUEUX ET EXPÉRIMENTÉS GRÂCE À UN RÉGIME DE RÉMUNÉRATION COMPÉTITIF QUI REFLÈTE LA TAILLE ET LE DYNAMISME DE L'ACTIVITÉ

La Rémunération annuelle Fixe est établie au début du mandat de chaque membre du Directoire à un niveau permettant d'attirer les meilleurs talents.

Elle restera en principe inchangée durant le mandat de chaque membre. À titre exceptionnel, elle pourrait être revue à la hausse au cours d'un 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.

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.

Groupe de comparaison : Panel de sociétés sélectionnées par un cabinet de conseil indépendant

Unibail-Rodamco est de loin la plus grande foncière européenne cotée en termes de capitalisation boursière, de taille de portefeuille et de projets de développement.

En outre, compte tenu des caractéristiques uniques du Groupe parmi les sociétés du CAC 40, il convient d'adopter une approche mixte pour déterminer les sociétés avec lesquelles comparer notre Politique de Rémunération. C'est pourquoi 3 panels différents ont été utilisés :

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 :

Groupe de concurrents du secteur immobilier européen		
France	<ul style="list-style-type: none"> ● Altarea-Cogedim ● Foncière des Régions 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gecina ● Klépierre
Allemagne	<ul style="list-style-type: none"> ● Deutsche Wohnen ● Vonovia 	
Royaume-Uni	<ul style="list-style-type: none"> ● British Land ● Derwent London ● Hammerson 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intu Properties ● Land Securities
Suisse	<ul style="list-style-type: none"> ● Swiss Prime Site 	

Ajustements apportés à la Rémunération annuelle Fixe des membres du Directoire en 2017

Le mandat de tous les membres du Directoire prend fin lors de l'Assemblée Générale Annuelle de l'année 2017. Le Président du Directoire et les autres membres du Directoire ont dirigé la Société avec succès, conçu et exécuté sa stratégie, atteint les objectifs annuels et créé de la valeur à long terme pour ses actionnaires. Le CS a donc décidé le 1^{er} février 2017, sur recommandation du CGNR, de reconduire le mandat de chaque membre du Directoire pour une nouvelle durée de 4 années à compter du 25 avril 2017. Le CGNR a mandaté en 2017 auprès d'un cabinet indépendant une étude comparative des 3 panels de sociétés décrits ci-dessus, pour offrir aux membres du Directoire des rémunérations annuelles fixes permettant de les fidéliser et les motiver pour leurs nouveaux mandats, l'objectif étant de les maintenir inchangées pendant toute la durée de ces mandats,

conformément aux recommandations du Code Afep-Medef (selon lesquelles les rémunérations annuelles fixes doivent être revues seulement à intervalles relativement longs).

M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire

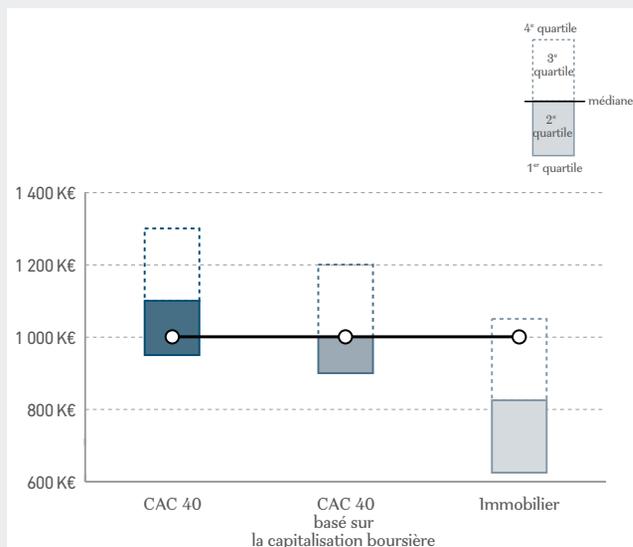
M. Cuvillier a rejoint le Groupe en tant que Directeur Général Opérations et membre du Directoire en mai 2011, avant de devenir Président du Directoire en 2013. Le CS, sur recommandation du CGNR, a considéré que le Président a depuis lors obtenu des résultats au-delà des attentes. Durant son mandat, le Groupe a continué à se distinguer de ses concurrents ; la valeur de son portefeuille s'est accrue pour atteindre une valorisation de 40,5 milliards d'euros à fin 2016 (contre 29,3 milliards d'euros à fin 2012) ; le Groupe a livré des projets emblématiques, tels

que Mall of Scandinavia, Majunga, Minto, Polygone Riviera et le Forum des Halles ; il a conclu des accords sur plusieurs projets créateurs de valeur sur le long terme tels que Mall of Europe, Überseequartier, la Tour Triangle et les tours Sisters ainsi que le centre commercial 3 Pays. Aux rangs de ses nombreuses autres réalisations, le Groupe a lancé « Better Places 2030 », la plus ambitieuse stratégie de responsabilité sociale et environnementale de toutes les foncières immobilières cotées.

Depuis 2011, à la lumière des résultats de l'étude comparative qui avait montré que la rémunération du Président se situait dans le dernier quartile du marché toutes composantes confondues, et afin d'éviter les augmentations ponctuelles significatives, la pratique était d'augmenter annuellement la rémunération fixe du Président sur la base de l'augmentation annuelle moyenne à périmètre constant des salaires fixes versés sur l'ensemble du Groupe. Le Président du Directoire a proposé de renoncer à cette augmentation annuelle, pour une Rémunération Fixe arrêtée pour la durée de son nouveau mandat de 4 ans à compter de l'année 2017, en conformité avec le Code Afep-Medef. En conséquence, et à compter du 1^{er} janvier 2017, le CS a fixé, sur recommandation du CGNR, la Rémunération annuelle Fixe brute du Président à 1 000 000 d'euros (avant impôt sur le revenu et cotisations sociales). Cette Rémunération Fixe restera inchangée pendant la durée de son mandat de 4 ans, en supposant qu'aucun changement significatif ne survienne au sein du Groupe ou de ses marchés.

À ce niveau de rémunération, l'étude comparative réalisée par WTW en janvier 2017 a montré que la rémunération fixe du Président demeurerait dans le deuxième quartile par rapport aux sociétés du CAC 40 et dans la médiane par rapport aux sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable. Alors qu'Unibail-Rodamco est de loin la plus grande foncière européenne cotée en termes de capitalisation boursière, de taille de portefeuille et de nombre de projets de développement, la Rémunération Fixe de son Président demeurerait dans le troisième quartile du panel des concurrents du secteur immobilier européen.

RÉMUNÉRATION FIXE 2017



Source : étude comparative WTW 2017 sur la base des données du marché 2016

M. Olivier Bossard – Directeur Général Développement

M. Bossard a rejoint le Groupe en 1998 et son Directoire en 2013. Il débute son second mandat en 2017. Parmi ses responsabilités figurent la création et l'exécution de projets pour la construction de nouveaux actifs et d'importantes restructurations, extensions et rénovations d'actifs existants. Durant son mandat de membre du Directoire, le Groupe a livré des projets emblématiques, tels que Mall of Scandinavia, la tour Majunga, Minto, Polygone Riviera et le Forum des Halles, et a conclu des accords de construction de plusieurs projets à forte valeur ajoutée sur le long terme tels que Mall of Europe, Überseequartier, la Tour Triangle et les tours Sisters ainsi que le centre commercial 3 Pays. M. Olivier Bossard alimente et gère un portefeuille de projets de développement valorisé à 8 milliards d'euros à fin 2016 (contre 6,9 milliards à fin 2013). Il s'agit de loin du plus grand portefeuille de projets de développement de toutes les foncières européennes cotées (le second portefeuille étant valorisé à 1,8 milliard d'euros, selon une évaluation sur des bases comparables).

M. Fabrice Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance

M. Mouchel a rejoint le Groupe en 2001 et son Directoire en 2013. Il débute son second mandat en 2017. Parmi ses responsabilités figurent la gestion du bilan, en particulier la dette, le contrôle financier, le budget et le plan à cinq ans ainsi que la supervision des fonctions financières. Durant son mandat de membre du Directoire, le coût moyen de la dette du Groupe a baissé, s'établissant à 1,6 % à fin 2016 contre 3,4 % à fin 2012, et sa maturité moyenne a été étendue à 7 ans à fin 2016 contre 4,9 ans à fin 2012. Il a réussi un certain nombre de « premières » dans le domaine des émissions obligataires, dont en 2016, la première émission par une foncière d'une obligation avec une maturité de 20 ans, la plus longue pour une foncière sur le marché obligataire en euro ; une obligation en euro avec une maturité de 8 ans et le plus faible coupon jamais versé par le Groupe (à 0,875 %) et en 2015, la première ORNANE avec rendement négatif émise par une foncière sur le marché obligataire en euro.

Mme Astrid Panosyan – Directrice Générale des Fonctions Centrales

Mme Panosyan a rejoint Unibail-Rodamco en 2015 en tant que Directrice Générale Fonctions Centrales et membre du Directoire. Elle débute son second mandat en 2017. Parmi ses responsabilités figurent les ressources humaines, les technologies de l'information, les affaires juridiques, l'organisation ainsi que le développement durable. Durant son mandat, le Groupe a formalisé une politique de gestion des risques, modifié son programme de lutte contre la corruption, défini et lancé la mise en œuvre d'une feuille de route informatique, renforcé la politique du Groupe en faveur de la diversité et de l'internationalisation, modifié, sous la direction du CS et du CGNR, la structure de la Rémunération Variable Annuelle (STI) et de la Rémunération Variable Long terme (LTI), cette dernière étant destinée à tous les collaborateurs du Groupe, et a lancé la plus ambitieuse stratégie de responsabilité sociale et environnementale (« Better Places 2030 ») de toutes les foncières immobilières cotées.

M. Jaap Tonckens – Directeur Général Finance

M. Tonckens a rejoint le Groupe et son Directoire en 2009. Il débute son troisième mandat en 2017. Parmi ses responsabilités figurent l'optimisation du coût du capital, les relations avec les investisseurs et les questions fiscales. Il est en charge de toute la fonction finance du Groupe (contrôle financier, consolidation, états financiers, financement, budget et plan à 5 ans, coordination et supervision de l'évaluation d'actifs). Il est également responsable du processus d'investissement/désinvestissement, et du lancement et de la coordination des fusions-acquisitions, des alliances stratégiques et de la création de co-entreprises. Au cours de son dernier mandat, il a mené avec succès la stratégie de concentration du Groupe, ce qui a permis d'améliorer son profil de croissance. Depuis 2014, le Groupe a cédé des actifs commerciaux non stratégiques pour un montant de 3,7 milliards d'euros⁽¹⁾, bien au-delà de l'objectif annoncé en janvier 2014 de 1,5 à 2 milliards d'euros d'ici fin 2018. En outre, il a supervisé la cession d'immeubles de bureaux pour un montant de 1,2 milliard d'euros⁽¹⁾, en ligne avec l'objectif de 1,5 à 2 milliards d'euros fixé pour fin 2018. Enfin, il a joué un rôle déterminant dans l'identification et la mise en œuvre de l'acquisition de CentrO et la création d'une co-entreprise en Allemagne avec CPPIB. Le Groupe entretient des rapports constructifs avec un actionariat diversifié et international, grâce à son implication personnelle permanente dans les relations investisseurs.

M. Jean-Marie Tritant – Directeur Général Opérations

M. Tritant a rejoint le Groupe en 1997 et son Directoire en 2013. Il débute son second mandat en 2017. Parmi ses responsabilités figurent la définition de la stratégie des actifs commerciaux, la croissance locative nette, le chiffre d'affaires des commerçants et la fréquentation des centres commerciaux, la définition du budget et des plans, la direction de l'ensemble des départements opérationnels et la supervision de tous les Directeurs Généraux des régions, y compris le Directeur Général France du pôle Bureaux. Durant son mandat de membre du Directoire, le Groupe a accéléré sa stratégie de concentration, de différenciation (par le design, la commercialisation et le marketing) et d'innovation. Dans le même temps, le Groupe a atteint voire dépassé ses objectifs de croissance des loyers nets à périmètre constant. D'importants succès commerciaux sont à signaler pour le Pôle Centre Commerciaux (grâce entre autres aux Enseignes Internationales Premium) et pour le Pôle Bureaux (grâce à la location de la totalité, moins de 18 mois après leur livraison, de l'immeuble du 2-8 rue Ancelle, de la tour Majunga, et des tours So Ouest et So Ouest Plaza). Il a renforcé ou lancé de nombreux programmes destinés à améliorer l'expérience client, notamment la Dining Experience™, la Designer Gallery™, la Family Experience et le label 4 étoiles, ainsi qu'une nouvelle stratégie digitale.

En conséquence, sur recommandation du CGNR, le CS a fixé à compter du 1^{er} janvier 2017 la Rémunération annuelle Fixe brute (avant impôt sur le revenu et cotisations sociales) des membres du Directoire. Ces montants resteront inchangés pour la durée totale de leur mandat (dans l'hypothèse où aucune modification majeure ne survient au sein du Groupe et de ses marchés). Cette rémunération est la suivante :

Fonction	Membre du Directoire	Rémunération Fixe 2016	Rémunération Fixe 2017
Président du Directoire	M. Christophe Cuvillier	913 988 €	1 000 000 €
Directeur Général Développement	M. Olivier Bossard	400 000 €	480 000 €
Directeur Général Adjoint Finance	M. Fabrice Mouchel	360 000 €	400 000 €
Directrice Générale des Fonctions Centrales	Mme Astrid Panosyan	360 000 €	400 000 €
Directeur Général Finance	M. Jaap Tonckens	550 000 €	650 000 €
Directeur Général Opérations	M. Jean-Marie Tritant	500 000 €	600 000 €

(Avant impôt sur le revenu et cotisations sociales).

(1) Coût total d'acquisition.

Rémunération Variable Annuelle (STI) liée à la performance

MOTIVER ET RÉCOMPENSER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FINANCIERS ET OPÉRATIONNELS ANNUELS

La structure actuelle du STI a été présentée lors de l'Assemblée Générale 2016 et reste inchangée.

La Rémunération Variable Annuelle brute des membres du Directoire est composée de deux parties :

- ◆ (i) une **part quantitative** 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 **composante « création de valeur »** proportionnelle à la croissance de l'Actif Net Réévalué par action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période.

Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants :

- ◆ Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et
- ◆ Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Afin d'assurer que les objectifs quantitatifs du STI 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.

- ◆ (ii) Une **part qualitative** déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS sur recommandation du CGNR.

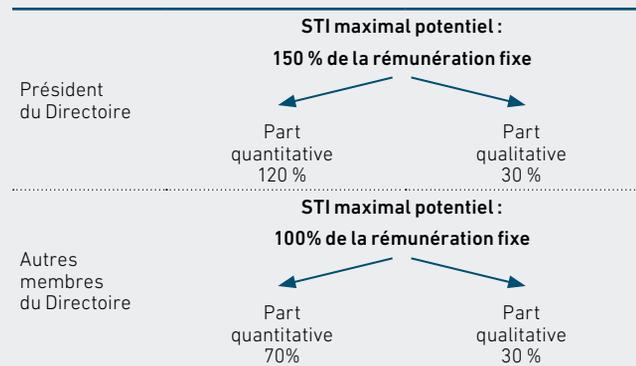
Ces objectifs sont établis sur la base de trois thématiques :

- ◆ **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 Developer »)** : piloter l'activité au quotidien de façon efficace et améliorer la rentabilité dans toutes les activités du Groupe.

À compter de l'année 2017, un minimum de trois objectifs de responsabilité sociale et environnementale (RSE)⁽¹⁾ 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*.

Le STI est plafonné à 150 % de la Rémunération annuelle Fixe brute pour le Président du Directoire et à 100 % pour les autres membres du Directoire. La répartition entre les parts quantitative et qualitative est détaillée ci-dessous :



À partir de 2018, le paiement effectif de la Rémunération Variable Annuelle (STI) sera conditionné à un vote favorable préalable de l'Assemblée Générale Annuelle suivant la clôture de l'exercice fiscal concerné.

(1) En relation avec la stratégie « Better Places 2030 ». Voir les pages 62 à 167 pour plus de détails.

Rémunération Variable Long terme (LTI) liée à la performance de la Société

FIDÉLISER ET ALIGNER LES OBJECTIFS A LONG TERME DE LA SOCIÉTÉ ET DE SES ACTIONNAIRES EN TERMES DE CRÉATION DE VALEUR

La Rémunération Variable Long terme (LTI) est une combinaison de Stock Options de Performance (SOP) et d'Actions de Performance (AP).

Le CS, sur recommandation du CGNR, détermine chaque année l'enveloppe du LTI en tenant compte de nombreux facteurs, dont la performance financière générale de la Société, la performance globale du membre du Directoire, les autres composantes de la rémunération et le montant du LTI attribué l'année précédente. Le CS définit le ratio de répartition entre les SOP et les AP attribuées. Les SOP 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 SOP et des AP attribuées.

Principes du LTI

Valeur économique potentielle maximale de l'allocation : 150 % de la Rémunération Fixe
Conditions de présence et de performance
Pas de LTI minimum garanti
Perte de l'allocation en cas de sous-performance
Même dispositif que pour tous les autres bénéficiaires du Groupe
Aucune décote

Conditions de performance

À compter des attributions de 2017, l'acquisition des SOP 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 « Retail and Office » sur la période de référence.
- ◆ 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.
- ◆ Pourquoi avoir choisi comme indicateur la croissance du RNRPA ? Pour conserver la simplicité du régime et faciliter son contrôle, le CGNR a choisi de recommander au CS l'utilisation d'un indicateur interne unique pour le nouveau programme de LTI du Groupe. À la suite d'un examen approfondi de plusieurs indicateurs potentiels, le CGNR a choisi de sélectionner l'indicateur interne qu'il estimait le plus pertinent, à savoir celui reflétant le mieux la performance globale de la Société et toutes les composantes de la création de valeur : la croissance du RNRPA. Le RNRPA est, de fait, directement lié à la stratégie

d'Unibail-Rodamco, fait partie intégrante de sa communication financière et est utilisé par nos 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.

Un autre indicateur potentiel, la croissance des loyers nets à périmètre constant, a été envisagé mais rejeté : (i) aucune prévision annuelle n'est fournie par le Groupe ; (ii) sa base de calcul change chaque année pour y intégrer les loyers nets des livraisons et soustraire ceux des cessions (selon la définition du Groupe de cet indicateur). Il ne reflète donc pas la stratégie du Groupe de gestion active de son portefeuille ; (iii) il n'intègre pas l'impact positif sur la croissance du portefeuille de développement exceptionnel du Groupe ; (iv) ni la gestion active de la dette et d'autres éléments financiers ou fiscaux, c'est-à-dire le travail de certaines équipes clés du Groupe dont les membres du Directoire. En conclusion, dès lors que cet indicateur ne reflète que très partiellement la performance globale du Groupe et de ses équipes, le CGNR a estimé qu'il ne pouvait être choisi comme indicateur unique pour le LTI du Groupe.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA STRUCTURE DU LTI

Élément		SOP	AP
Acquisition + Conservation (années)		4 + 0	Français : 3 + 2 Non 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 page 303	Voir page 303

LTI – Indice de référence

L'indice EPRA Eurozone « Retail and Office » est un indice de référence administré indépendamment par FTSE EPRA/NAREIT. Il est composé de 33 sociétés immobilières de la zone Euro (dont Unibail-Rodamco) actives dans les centres commerciaux et/ou les bureaux. Il comprend les sociétés faisant partie des secteurs

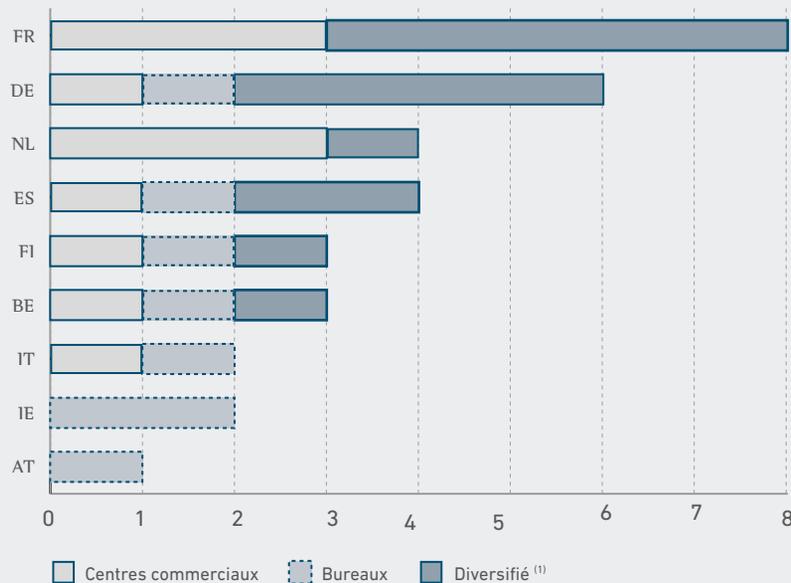
«Centres Commerciaux» et «Bureaux» de l'EPRA/NAREIT, mais aussi les sociétés des secteurs «Diversifié»⁽¹⁾ et «Bureaux/Industrie» dont l'activité concerne majoritairement les centres commerciaux et/ou les bureaux.

Les sociétés entrant dans la composition de l'indice sont les suivantes :

Centres commerciaux	Immeubles de bureaux	Immobilier diversifié ⁽¹⁾
Unibail-Rodamco (FR)	Alstria Office (DE)	Affine (FR)
Klépierre (FR)	Axiare Patrimonio (ES) (Bureaux/Industrie)	ANF-Immobilier (FR)
Mercialys (FR)	Inmobiliaria Colonial (ES)	Foncière Des Régions (FR)
Deutsche EuroShop (DE)	Technopolis (FI)	Gecina (FR)
EuroCommercial Ppty (NL)	Befimmo (Sicafi)(BE)	Icade (FR)
Vastned Retail (NL)	Beni Stabili (IT)	DIC Asset (DE)
Wereldhave (NL)	Green Reit (IE)	Hamborner REIT (DE)
Citycon (FI)	Hibernia REIT (IE)	TLG Immobilien (DE)
Wereldhave Belgium (BE)	Ca Immobilien (AT)	WCM Bet (DE)
Igd – Immobiliare Grande Distribuzione (IT)		NSI (NL)
		Lar Espana Real Estate (ES)
		Merlin Properties (ES)
		Sponda Oyj (FI)
		Leasinvest Real Estate (BE)

Au 31 décembre 2016

INDICE EPRA EUROZONE « RETAIL AND OFFICE »
SOCIÉTÉS INCLUSES PAR PAYS ET SECTEUR



(1) Pour qu'une société soit classée dans un secteur d'activité précis, son activité principale doit représenter au moins 75 % de son activité totale. Sinon, elle est classée dans le secteur «Diversifié».

Ajustements du LTI applicable aux attributions à compter de 2017

Début 2016, le Conseil de Surveillance (CS) a mené une campagne de communication et de rencontres à l'attention des principaux actionnaires du Groupe et des agences de conseil en vote concernant la Politique de Rémunération du Groupe, notamment son programme de Rémunération Variable Long terme (LTI). Les remarques des actionnaires ont conduit le CS, sur recommandation du CGNR, à s'engager à restructurer le plan d'AP applicable aux attributions à compter de 2017.

Une revue complète de la structure globale du LTI a été réalisée en mai 2016 immédiatement après l'Assemblée Générale Annuelle 2016 avec l'aide de Kepler (groupe Mercer), un cabinet de conseil indépendant.

Un objectif clé de cette revue était de maintenir les points forts du programme de LTI existant, à savoir :

- ◆ La capacité à fidéliser, motiver et récompenser les talents tout en alignant leurs intérêts avec ceux des actionnaires de la Société ;
- ◆ La simplicité ;
- ◆ La stabilité dans le temps ;
- ◆ Un large groupe de bénéficiaires (environ 20 % du personnel salarié bénéficiant de LTI chaque année) ; et
- ◆ Une valeur économique similaire pour les bénéficiaires, avec une augmentation limitée des coûts pour la Société, par rapport au programme antérieur.

Après une analyse exhaustive, les ajustements suivants au programme de LTI ont été décidés. Ils sont applicables à compter des attributions 2017 aux membres du Directoire ainsi qu'aux employés du Groupe concernés :

- ◆ Remplacement des tests multiples de la condition de performance TSR par un test unique pour les plans d'AP ;
- ◆ Mise en place d'un indice de référence TSR plus pertinent pour les plans de SOP et AP : l'indice EPRA Eurozone « Retail and Office » ; et
- ◆ Introduction d'un indicateur clé de performance interne pour les plans de SOP et AP : la croissance du Résultat Net Récurrent Par Action (RNRPA).

Mise en place d'un Plan d'AP à test unique

A compter des attributions de 2017, le plan d'AP fera l'objet d'un test unique de la condition de performance TSR à l'échéance d'une période de 3 ans à compter de la date d'attribution.

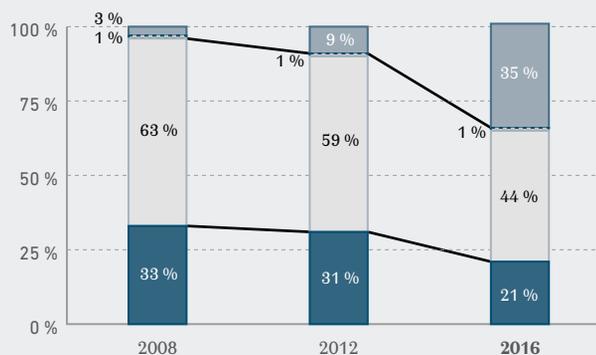
Un indice de référence TSR plus pertinent pour Unibail-Rodamco

A compter des attributions 2017, l'indice EPRA Eurozone « Retail and Office » sera utilisé pour tester la condition de performance « Total Shareholder Return – TSR » des plans de LTI pour que la performance d'Unibail-Rodamco soit comparée à un panel de concurrents aux modèles et cycles économiques similaires.

L'indice de référence TSR appliqué depuis 2003 (the EPRA Eurozone Total Return Index) est composé de sociétés immobilières cotées actives dans les secteurs « Centres Commerciaux », « Bureaux », « Diversifiés », « Bureaux/Industrie », « Résidentiel » de l'EPRA/NAREIT.

Lorsque le programme actuel a été élaboré à la suite de la fusion Unibail-Rodamco, cet indice était très pertinent : en 2008, les secteurs des « Centres Commerciaux », « Bureaux » et « Diversifiés », comparables aux activités d'Unibail-Rodamco, représentaient 96 % de l'indice. En 2012, ils en représentaient encore 90 %. Depuis, le secteur « Résidentiel » a vu sa pondération augmenter soudainement, du fait de facteurs macro-économiques externes. Il en est résulté une distorsion majeure au sein de l'indice, le secteur « Résidentiel » représentant désormais 35 %, contre 3 % en 2008. Les secteurs « Résidentiel », « Diversifiés » (axé sur le « Résidentiel ») et « Bureaux/Industrie » sont composés de 16 sociétés dont les cycles économiques spécifiques et les activités diffèrent totalement de ceux d'Unibail-Rodamco. L'indice est donc aujourd'hui jugé peu pertinent pour Unibail-Rodamco et n'est plus à même de permettre, contrairement à l'origine, la comparaison de sa performance avec celle de ses concurrents.

COMPOSANTES DE L'INDICE DE RÉFÉRENCE TSR APPLIQUÉ JUSQU'EN 2016



Segmentation du marché

- Résidentiel
- Centres commerciaux, Bureaux, Diversifié, Bureaux/Industrie
- Industrie
- Unibail-Rodamco

Sur recommandation du CGNR, le CS a donc décidé d'utiliser un indice plus adéquat à compter des attributions de 2017 : **l'indice EPRA Eurozone « Retail and Office »**.

Ce nouvel indice sera géré indépendamment par FTSE EPRA/NAREIT. Voir page 301 pour plus de détails.

Introduction d'un indicateur de performance interne

A compter des attributions de SOP et d'AP de 2017, la croissance du Résultat Net Récurrent Par Action (RNRPA) sera introduite comme indicateur clé de performance interne en complément du Total Shareholder Return (TSR) utilisé comme indicateur externe relatif. Les deux indicateurs auront la même pondération. Voir page 300 pour plus de détails sur les deux indicateurs.

Les changements décrits ci-dessus, et notamment le passage à un dispositif à test unique pour les AP, se traduiront par une diminution de la valeur économique des AP pour les bénéficiaires, sur la base des hypothèses standard de référence de Kepler. Pour respecter l'objectif énoncé ci-dessus d'offrir aux bénéficiaires une valeur similaire à celle perçue avant les changements, le nombre d'AP attribuées en 2017 à tous les bénéficiaires a été proportionnellement légèrement augmenté par rapport au nombre attribué en 2016.

Autres avantages

FOURNIR L'ACCÈS AUX RÉGIMES DE SÉCURITÉ SOCIALE ET AUTRES AVANTAGES SOCIAUX

- ◆ Le Régime de Contribution Supplémentaire (RCS), consistant en une contribution annuelle versée sur un compte d'épargne bloqué.

Régime de Contribution Supplémentaire

Président du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> ● un montant fixe de 90 000 euros ; et ● un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire chaque année (soit la Rémunération Fixe annuelle brute pour l'exercice N plus le STI de l'année N-1)
Autres membres du Directoire	<ul style="list-style-type: none"> ● un montant fixe de 45 000 euros ; et ● 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 le STI de l'année N-1)

Ces montants, versés sur un compte d'épargne bloqué, ne seront payables aux membres du Directoire qu'au terme de leur dernier mandat.

- ◆ 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).

Obligations relatives à la conservation et à l'investissement applicables aux membres du Directoire

Afin d'aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des membres du Directoire et en application d'une décision du Conseil de Surveillance (CS) conforme au Code Afep-Medef, les membres du Directoire sont tenus de se conformer aux dispositions en matière de conservation et d'investissement en titres de la Société, mises en place le 10 octobre 2007 ⁽¹⁾ pour les Stock Options de Performance (SOP) et le 5 mars 2012 ⁽¹⁾ pour les Actions de Performance (AP).

Obligation de conservation

- ◆ Lors de l'exercice de SOP, les membres du Directoire doivent conserver, à titre d'investissement personnel, des actions Unibail-Rodamco représentant l'équivalent de 30 % de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP, 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 Fixe annuelle 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 au moins équivalent à 50 % de sa Rémunération Fixe annuelle brute durant une année donnée.

(1) Décision du CS conformément à l'Article L. 225-185 du Code de commerce.

6.3.3. Rapport sur les rémunérations 2016

6.3.3.1. Rapport sur la Rémunération du Conseil de Surveillance

Rémunération du Président du CS pour les années fiscales 2015 et 2016

Président du CS M. Rob ter Haar	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽¹⁾
Jetons de présence du Président du CS	150 000 €	150 000 €
Jetons de présence du Président du CGNR	20 000 €	20 000 €
TOTAL DES JETONS DE PRÉSENCE	170 000 €	170 000 €

(1) Avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger).

Rémunération des membres du CS pour les années fiscales 2015 et 2016

Membres du CS	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽¹⁾
M. Frans Cremers ⁽²⁾	68 750 €	28 364 €
M. José Luis Duran ⁽³⁾	64 200 €	34 971 €
Mme Mary Harris	71 450 €	65 643 €
M. François Jaclot ⁽²⁾	80 600 €	27 657 €
Mme Dagmar Kollmann	71 450 €	72 800 €
M. Jean-Louis Laurens	74 700 €	85 950 €
M. Yves Lyon-Caen	59 600 €	45 629 €
M. Alec Pelmore	72 800 €	71 450 €
Mme Sophie Stabile ⁽⁴⁾	46 700 €	60 243 €
M. Jacques Stern ⁽⁵⁾	Non applicable	38 829 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker ⁽⁴⁾	48 350 €	64 643 €
TOTAL DES MEMBRES DU CS (À L'EXCLUSION DE SON PRÉSIDENT)	658 600 €	596 179 €
Pourcentage de l'enveloppe annuelle approuvée en AG (875 000 €) utilisé sur l'année	75,3%	68,1%

(1) Y compris indemnités pour déplacement pour réunion hors du pays de résidence et avant déduction d'une retenue fiscale à la source de 30 % (résident étranger) ou de 36,5 % (résident français).

(2) Mandat ayant pris fin le 21 avril 2016.

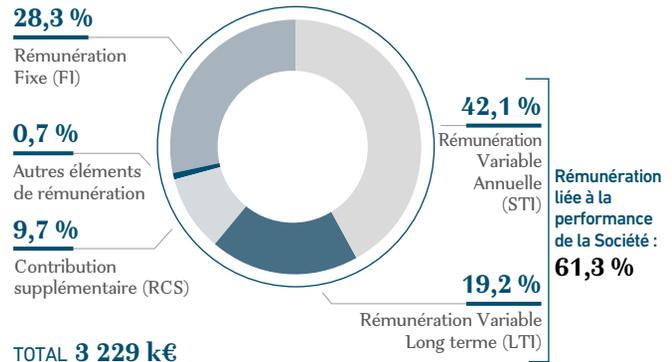
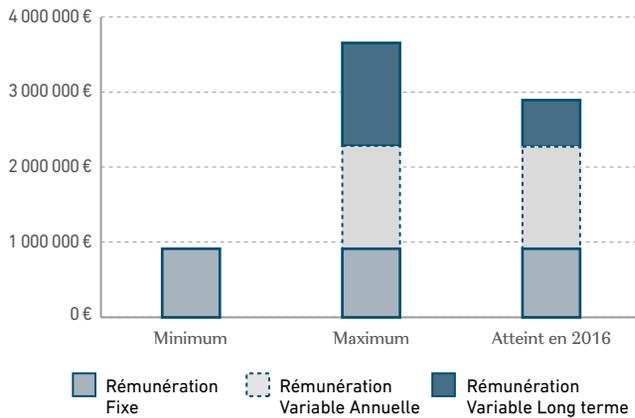
(3) Mandat ayant pris fin le 4 octobre 2016.

(4) Mandat ayant commencé le 16 avril 2015.

(5) Mandat ayant commencé le 21 avril 2016.

6.3.3.2. Rapport sur les rémunérations des membres du Directoire pour l'année fiscale 2016 – Say on Pay

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à **Monsieur Christophe Cuvillier**, Président du Directoire



NB : 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 Fixe (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter aux pages 296-297 pour détails</i>	913 988 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR. Cette rémunération figure dans le quartile le plus bas des sociétés du CAC 40 et dans le deuxième quartile des sociétés du CAC 40 à capitalisation boursière comparable. Alors qu'Unibail-Rodamco est, de loin, la société foncière européenne cotée la plus importante en termes de capitalisation boursière, de taille de portefeuille et de projets de développement, cette rémunération se situe dans le troisième quartile du panel des concurrents du secteur immobilier européen (enquête Willis Towers Watson 2017). Pour plus d'informations sur les groupes de comparaison, se reporter à la page 296.
Rémunération Variable Annuelle – STI (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 299 pour plus de détails</i>	1 359 192 €	Le STI brut, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 150 % du FI. En revanche, pour assurer une structure incitative complète et alignée sur les meilleures pratiques du marché, une composante qualitative a été introduite. Le STI du Président du Directoire est donc composé de deux parties : une part quantitative et une part qualitative . La part quantitative , plafonnée à 120 % de son FI, 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"> • 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 composante « création de valeur », proportionnelle à la croissance de l'Actif Net Réévalué par Action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

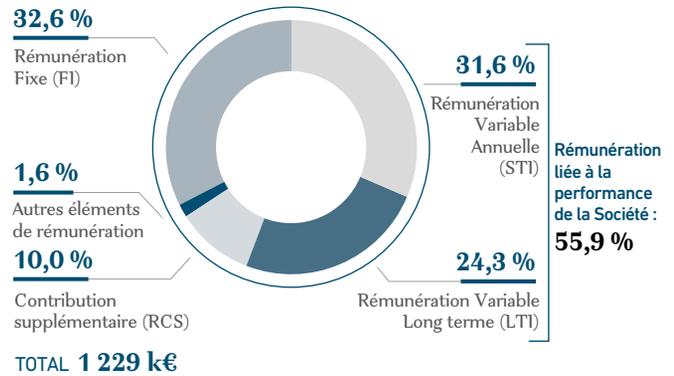
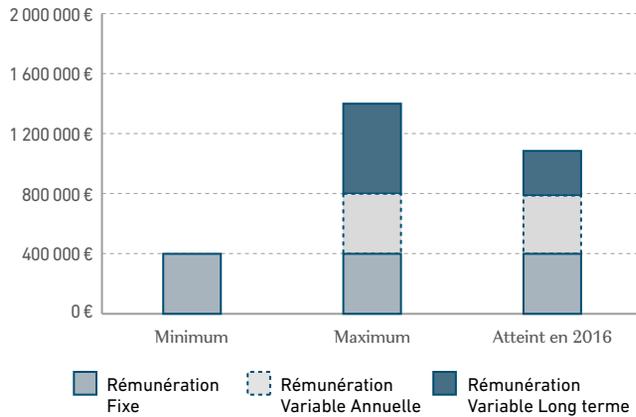
Part quantitative du STI brut 2016			
Composantes	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	671 781 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	632 023 €
			<i>Avant application du plafond</i>
			1 303 804 €
			Après application du plafond de 120 %
			1 096 786 €

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
		<p>L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 du Président du Directoire s'établit à 1 303 804 € (soit 142,7 % de son FI). Après application du plafond de 120 %, la part quantitative ressort à 1 096 786 € au titre de 2016.</p> <p>La part qualitative, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317.</p> <p>Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 95,7 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 28,7 % de son FI, soit 262 406 €.</p> <p>Le STI total 2016 ressort à 1 359 192 € soit 148,7 % de son FI (contre 150 % de son FI en 2015, lorsque le STI du Président du Directoire ne comprenait aucune part qualitative).</p>
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP)	621 176 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées au Président du Directoire ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 68,0 % de son FI.</p> <p>Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Président du Directoire doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de trois ans de son FI. <p>Obligation d'investissement en actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Président du Directoire doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'il détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée.
(Attribuées au cours de l'exercice 2016)		
(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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>		
		<p>SOP</p> <p>M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 42 500 SOP, d'une valeur économique de 359 522 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SOP 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 SOP au Président du Directoire ne peut excéder 8 % de l'attribution globale de SOP pour un même exercice. En 2016, le Président du Directoire a reçu 6,9 % du nombre global des SOP attribuées.</p>
		<p>AP</p> <p>M. Christophe Cuvillier s'est vu attribuer 2 561 AP, d'une valeur économique de 261 654 €, par le CS du 21 avril 2016, 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 2016, le Président du Directoire a reçu 7,0 % du nombre global des AP attribuées.</p>
Régime de Contribution Supplémentaire – RCS	313 797 €	<p>M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »). 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"> • un montant fixe de 90 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Christophe Cuvillier bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	21 209 €	M. Christophe Cuvillier bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	M. Christophe Cuvillier ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	M. Christophe Cuvillier ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à **Monsieur Olivier Bossard**, Directeur Général Développement et membre du Directoire (Assemblée Générale Annuelle du 25 avril 2017 – Résolution n°9)



NB : 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 Fixe <i>(versée au titre de l'exercice 2016) Se reporter page 297 pour détails</i>	400 000 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR. Cette rémunération reste inchangée depuis 2013.
Rémunération Variable Annuelle – STI <i>(versée au titre de l'exercice 2016) Se reporter page 299 pour plus de détails</i>	388 000 €	<p>Le STI brut, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 100 % de son FI et composé d'une part quantitative et d'une part qualitative. En revanche, pour assurer un meilleur alignement direct de la rémunération avec la performance du Groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant. La part quantitative, plafonnée à 70 % de son FI, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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. <p>Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Composantes	Part quantitative du STI brut 2016		
	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	170 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	161 350 €
		<i>Avant application du plafond</i>	331 350 €
		Après application du plafond de 70 %	280 000 €

L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 du Directeur Général Développement, s'établit à 331 350 € (soit 82,8 % de son FI). Après application du plafond de 70 %, la part quantitative ressort à 280 000 € au titre de 2016.

La part **qualitative**, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317.

Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 90,0 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 27,0 % de son FI, soit 108 000 €.

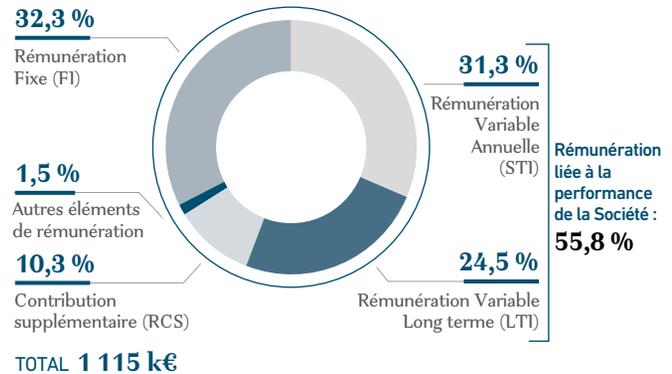
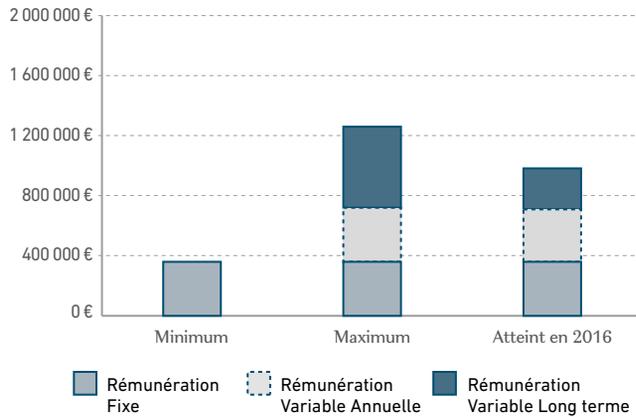
Le STI total 2016 ressort à **388 000 €** soit 97,0 % de son FI.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2016) (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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>	298 136 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 74,5 % de son FI.</p> <p>Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Développement doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de deux ans de son FI. <p>Obligation d'investissement en actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Développement doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'il détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée. <p>SOP M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 20 400 SOP, d'une valeur économique de 172 571 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR. Les SOP 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>AP M. Olivier Bossard s'est vu attribuer 1 229 AP, d'une valeur économique de 125 565 €, par le CS du 21 avril 2016, sur recommandation du CGNR. 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	122 840 €	<p>M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du Régime de Contribution Supplémentaire (« 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"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Olivier Bossard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	19 595 €	M. Olivier Bossard bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	M. Olivier Bossard ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	M. Olivier Bossard ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a means not applicable.

n/m means not material.

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à **Monsieur Fabrice Mouchel**, Directeur Général Adjoint Finance et membre du Directoire (Assemblée Générale Annuelle du 25 avril 2017 – Résolution n°9)



NB : 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 Fixe (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 297 pour détails</i>	360 000 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR. Cette rémunération reste inchangée depuis 2015.
Rémunération Variable Annuelle – STI (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 299 pour plus de détails</i>	349 200 €	Le STI, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 100 % de son FI et composé d'une part quantitative et d'une part qualitative . En revanche, pour assurer un meilleur alignement direct de la rémunération avec la performance du Groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant. La part quantitative , plafonnée à 70 % de son FI, 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"> • 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 composante « création de valeur », proportionnelle à la croissance de l'Actif Net Réévalué par Action, augmenté du dividende par action versé au cours de la même période. Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Part quantitative du STI brut 2016

Composantes	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	153 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	145 215 €
		<i>Avant application du plafond</i>	298 215 €
		Après application du plafond de 70 %	252 000 €

L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 du Directeur Général Adjoint Finance, s'établit à 298 215 € (soit 82,8 % de son FI). Après application du plafond de 70 %, la part quantitative ressort à 252 000 € au titre de 2016.

La part **qualitative**, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317.

Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 90,0 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 27,0 % de son FI, soit 97 200 €.

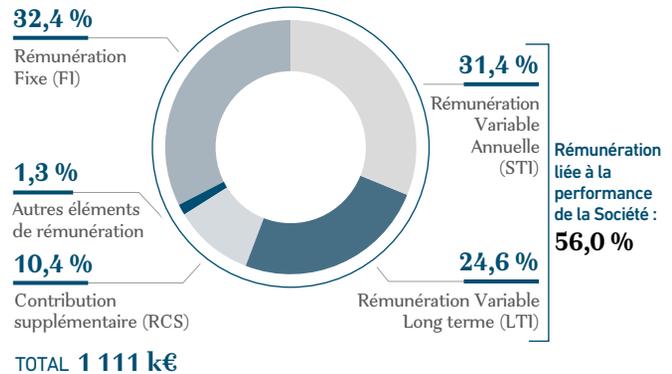
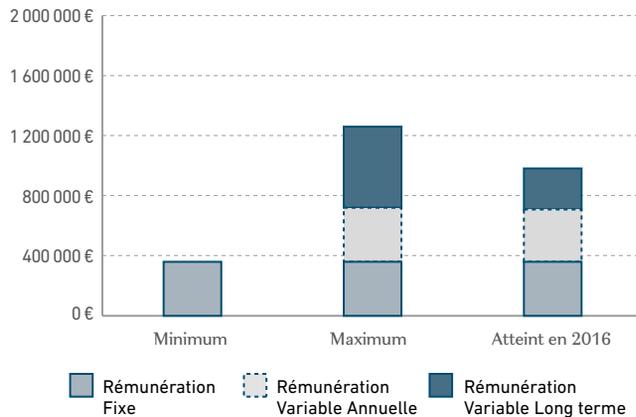
Le STI total 2016 ressort à **349 200 €** soit 97,0 % de son FI.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2016) (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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>	273 334 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 75,9 % de son FI.</p> <p>Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Adjoint Finance doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'étend à concurrence de deux ans de son FI. <p>Obligation d'investissement en actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Adjoint Finance doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'il détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée. <p>SOP M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 18 700 SOP, d'une valeur économique de 158 190 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR. Les SOP 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>AP M. Fabrice Mouchel s'est vu attribuer 1 127 AP, d'une valeur économique de 115 144 €, par le CS du 21 avril 2016, sur recommandation du CGNR. 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	115 056 €	<p>M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »).</p> <p>Il bénéficie du Régime de Contribution Supplémentaire (« 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"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Fabrice Mouchel bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	17 127 €	M. Fabrice Mouchel bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	M. Fabrice Mouchel ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	M. Fabrice Mouchel ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Mme Astrid Panosyan, Directrice Générale Fonctions Centrales et membre du Directoire (Assemblée Générale Annuelle du 25 avril 2017 – Résolution n°9)



NB : 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 Fixe (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 297 pour détails</i>	360 000 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR. Cette rémunération reste inchangée depuis 2015.
Rémunération Variable Annuelle – STI (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter au page 299 pour plus de détails</i>	348 552 €	<p>Le STI brut, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 100 % de son FI et composé d'une part quantitative et d'une part qualitative. En revanche, pour assurer un meilleur alignement direct de la rémunération avec la performance du Groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant.</p> <p>La part quantitative, plafonnée à 70 % de son FI, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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. <p>Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Part quantitative du STI brut 2016

Composantes	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	153 000 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	145 215 €
		<i>Avant application du plafond</i>	298 215 €
		Après application du plafond de 70 %	252 000 €

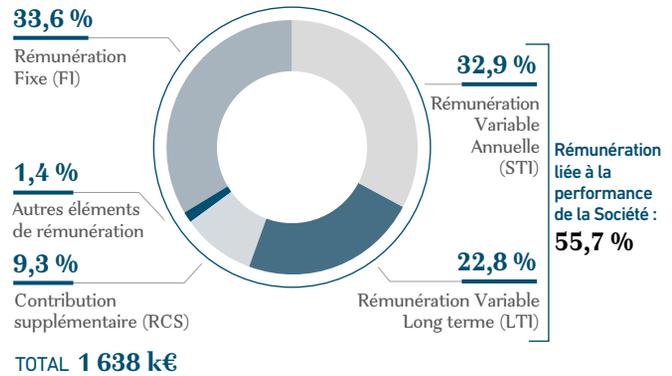
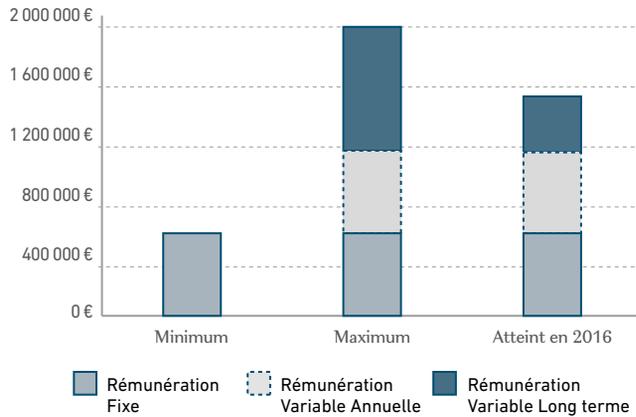
L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 de la Directrice Générale Fonctions Centrales, s'établit à 298 215 € (soit 82,8 % de son FI). Après application du plafond de 70 %, la part quantitative ressort à 252 000 € au titre de 2016.

La part **qualitative**, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317. Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 89,4 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 26,8 % de son FI, soit 96 552 €. Le STI total 2016 ressort à **348 552 €** soit 96,8 % de son FI.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2016) (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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>	273 334 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 75,9 % de son FI. Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Directrice Générale Fonctions Centrales doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de deux ans de son FI. <p>Obligation d'investissement en actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Directrice Générale Fonctions Centrales doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'elle détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée. <p>SOP Mme Astrid Panosyan s'est vu attribuer 18 700 SOP, d'une valeur économique de 158 190 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR. Les SOP 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>AP Mme Astrid Panosyan s'est vu attribuer 1 127 AP, d'une valeur économique de 115 144 €, par le CS du 21 avril 2016, sur recommandation du CGNR. 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	115 020 €	<p>Mme Astrid Panosyan ne bénéficie d'aucune retraite complémentaire à prestations définies (dite « retraite chapeau »). Elle 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"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	Mme Astrid Panosyan bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	14 325 €	Mme Astrid Panosyan bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	Mme Astrid Panosyan ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	Mme Astrid Panosyan ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	Mme Astrid Panosyan ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable ».
n/s signifie « non significatif ».

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à **Monsieur Jaap Tonckens**, Directeur Général Finance et membre du Directoire (Assemblée Générale Annuelle du 25 avril 2017 – Résolution n°9)



NB : 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 Fixe (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 298 pour détails</i>	550 000 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR. Cette rémunération reste inchangée depuis 2013.
Rémunération Variable Annuelle – STI (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter au page 299 pour plus de détails</i>	538 945 €	<p>Le STI brut, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 100 % de son FI et composé d'une part quantitative et d'une part qualitative. En revanche, pour assurer un meilleur alignement direct de la rémunération avec la performance du Groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant.</p> <p>La part quantitative, plafonnée à 70 % de son FI, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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. <p>Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Composantes	Part quantitative du STI brut 2016		
	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	233 750 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	221 856 €
		<i>Avant application du plafond</i>	455 606 €
		Après application du plafond de 70 %	385 000 €

L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 du Directeur Général Finance s'établit à 455 606 € (soit 82,8 % de son FI). Après application du plafond de 70 %, la part quantitative ressort à 385 000 € au titre de 2016.

La part **qualitative**, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317.

Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 93,3 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 28,0 % de son FI, soit 153 945 €.

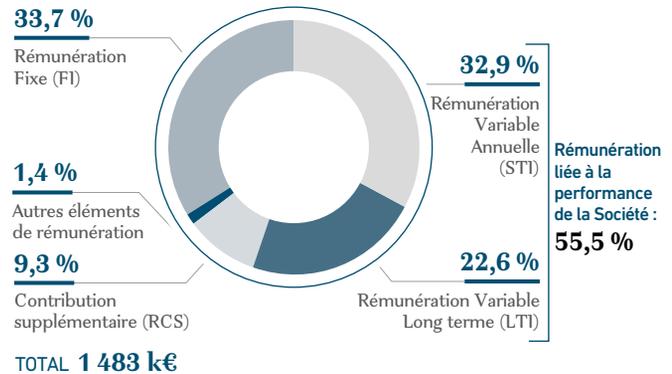
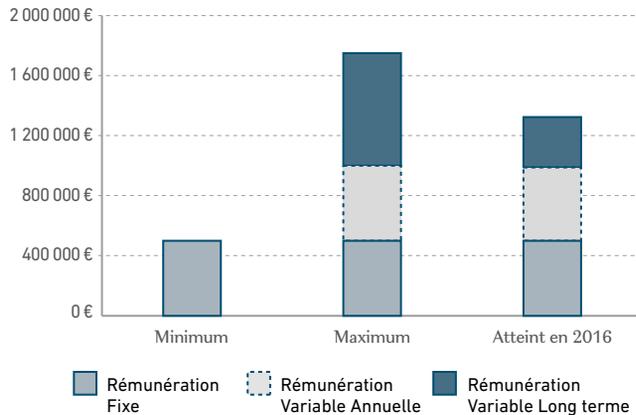
Le STI total 2016 ressort à **538 945 €** soit 98,0 % de son FI.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2016) (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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>	372 813 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 67,8 % de son FI.</p> <p>Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Finance doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de deux ans de son FI. • Obligation d'investissement en actions : • Le Directeur Général Finance doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'il détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée. <p>SOP M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 25 500 SOP, d'une valeur économique de 215 713 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR. Les SOP 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>AP M. Jaap Tonckens s'est vu attribuer 1 536 AP, d'une valeur économique de 157 100 €, par le CS du 21 avril 2016, sur recommandation du CGNR. 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	152 745 €	<p>M. Jaap 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"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/a	n/a
Avantages en nature	23 612 €	M. Jaap Tonckens bénéficie d'une couverture de frais de santé expatrié et d'une indemnité liée à ses missions internationales (hors UE).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	M. Jaap Tonckens ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	M. Jaap Tonckens ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

Avis consultatif sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Jean-Marie Tritant, Directeur Général Opérations et membre du Directoire (Assemblée Générale Annuelle du 25 avril 2017 – Résolution n°9)



NB : 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 Fixe (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 298 pour détails</i>	500 000 €	La Rémunération Fixe annuelle brute (FI), avant impôts et charges, a été arrêtée par le CS du 8 mars 2016 sur recommandation du CGNR.
Rémunération Variable Annuelle – STI (versée au titre de l'exercice 2016) <i>Se reporter page 299 pour plus de détails</i>	488 600 €	<p>Le STI brut, avant impôts et charges, a été arrêté par le CS du 7 mars 2017 sur recommandation du CGNR. En application des modifications de la structure du STI approuvées par le CS du 2 février 2016, le STI reste plafonné à 100 % de son FI et composé d'une part quantitative et d'une part qualitative. En revanche, pour assurer un meilleur alignement direct de la rémunération avec la performance du Groupe, la part quantitative a été augmentée et la part qualitative diminuée d'autant.</p> <p>La part quantitative, plafonnée à 70 % de son FI, est entièrement basée sur la performance financière du Groupe qui prend en considération les indicateurs clés de performance suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 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. <p>Pour que la part quantitative atteigne son maximum, la performance de la Société devra atteindre les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une croissance de + 8 % (correspondant au haut de la fourchette de la prévision de croissance à moyen terme de la Société) pour la composante « cash flow » ; et • Une croissance de + 12 % pour la composante « création de valeur ».

Composantes	Part quantitative du STI brut 2016		
	Objectifs déclenchant la part quantitative maximum	Performance effective en 2016	Montant de la part quantitative 2016
« Cash Flow »	+ 8 %	+ 10,40 %	212 500 €
« Value Creation »	+ 12 %	+ 13,83 %	201 688 €
		<i>Avant application du plafond</i>	414 188 €
		Après application du plafond de 70 %	350 000 €

L'année 2016 a enregistré la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009, et une solide création de valeur. Le calcul des composantes quantitatives 2016 du Directeur Général Opérations, s'établit à 414 188 € (soit 82,8 % de son FI). Après application du plafond de 70 %, la part quantitative ressort à 350 000 € au titre de 2016.

La part **qualitative**, plafonnée à 30 % de son FI, est déterminée suivant l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels prédéfinis par le Président du Directoire et approuvés par le CS, sur recommandation du CGNR. Pour plus de détails sur les objectifs qualitatifs, se référer à la page 317.

Le niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs ressort à 92,4 %, donnant droit à une part qualitative du STI au titre de l'année 2016 de 27,7 % de son FI, soit 138 600 €.

Le STI total 2016 ressort à **488 600 €** soit 97,7 % de son FI.

Éléments de rémunération	Montants ou valorisations comptables soumis à l'avis des actionnaires	Commentaires
Rémunération Variable Long terme – LTI : Stock Options de Performance (SOP) et Actions de Performance (AP) (Attribuées au cours de l'exercice 2016) (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 aux pages 338-340 pour plus de détails</i>	335 441 €	<p>En accord avec la Politique de Rémunération du Directoire, la valeur économique des SOP et des AP attribuées ne doit pas excéder 150 % de son FI. En 2016, la valeur économique des LTI s'élevait à 67,1 % de son FI.</p> <p>Les SOP et les AP au titre de 2016 sont acquises sous réserve de remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence continue de 2 années ; et • une condition de performance externe : le Total Shareholder Return (TSR) d'Unibail-Rodamco doit être strictement supérieur au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone Index) sur la période de référence. <p>Obligation de conservation de titres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Opérations doit conserver à titre d'investissement personnel 30% a) de la plus-value nette d'impôt à la date d'exercice des SOP jusqu'à la fin de son mandat de membre du Directoire et b) des AP entre le moment où ces AP deviennent disponibles et la fin de son mandat de membre du Directoire. • Cette obligation de conservation s'entend à concurrence de deux ans de son FI. <p>Obligation d'investissement en actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Directeur Général Opérations doit acquérir une action pour deux AP définitivement acquises (après expiration de la période de conservation, le cas échéant). Cette règle est suspendue lorsqu'il détient un nombre d'actions Unibail-Rodamco au moins équivalent à 50 % de son FI durant une année donnée.
		<p>SOP</p> <p>M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 22 950 SOP, d'une valeur économique de 194 142 €, par le CS du 8 mars 2016, sur recommandation du CGNR.</p> <p>Les SOP 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>AP</p> <p>M. Jean-Marie Tritant s'est vu attribuer 1 383 AP, d'une valeur économique de 141 299 €, par le CS du 21 avril 2016, 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	138 020 €	<p>M. Jean-Marie 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"> • un montant fixe de 45 000 € ; et • un montant variable égal à 10 % de la rémunération globale versée en numéraire au titre de l'année considérée (soit son FI de l'année N plus son STI de l'année N-1).
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	n/s	M. Jean-Marie Tritant bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	21 243 €	M. Jean-Marie Tritant bénéficie d'un véhicule de fonction ainsi que d'une assurance chômage (type GSC).
Rémunération variable différée ou pluriannuelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend ni rémunération variable annuelle différée, ni rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune rémunération exceptionnelle.
Indemnité de prise de fonction	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité contractuelle de départ	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel d'indemnisation en cas de cessation de fonction.
Indemnité contractuelle de non-concurrence	n/a	La Politique de Rémunération ne comprend aucun dispositif contractuel de non-concurrence en cas de cessation de fonction.
Contrat de travail	n/a	M. Jean-Marie Tritant ne bénéficie d'aucun contrat de travail.
Contrat de prestations de services	n/a	M. Jean-Marie Tritant ne bénéficie d'aucun contrat de prestations de services avec le Groupe.
Jetons de présence pour des mandats intragroupe	n/a	M. Jean-Marie Tritant ne perçoit aucun jeton de présence d'une société du Groupe.

n/a signifie « non applicable ».

n/s signifie « non significatif ».

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque membre du Directoire, des exemples d'objectifs qualitatifs réalisés en 2016 :

Objectifs qualitatifs atteints en 2016	
M. Christophe Cuvillier	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de M. Christophe Cuvillier atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation du budget et dépassement du RNRPA prévisionnel, avec la plus forte croissance annuelle du RNRPA depuis 2009. ● Lancement de la stratégie RSE « Better Places 2030 » avec un objectif de réduction de -50% de l'empreinte carbone du Groupe, faisant d'Unibail-Rodamco la première foncière cotée à s'engager sur une stratégie aussi globale et ambitieuse. ● Renforcement des plans de succession du Directoire, du Group Management Team et des équipes de direction de chaque pays, avec en particulier l'intégration de profils internationaux et diversifiés.
M. Olivier Bossard	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de M. Olivier Bossard atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Progrès significatifs, notamment en matière d'autorisations administratives, pour les projets de développement majeurs (notamment Überseequartier, Mall of Netherlands, Val Tolosa, Gaîté, Sisters, Triangle). ● Ajout de nouveaux projets au portefeuille de développement, valorisé à 8 milliards d'euros à fin 2016 (contre 7,4 milliards à fin 2015). Livraison de deux extensions de centres commerciaux (Forum des Halles et Bonaire) et d'un projet de rénovation de bureaux (Les Villages 3 et 4). ● Avancée de l'ensemble des projets de développement à livrer en 2017, conformément au planning et au budget.
M. Fabrice Mouchel	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de M. Fabrice Mouchel atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Abaissement du coût moyen de la dette du Groupe à un nouveau plus bas historique de 1,6 % à fin 2016 contre 2,2 % à fin 2015 et allongement de la maturité moyenne à un niveau record de 7 ans à fin 2016 contre 6,5 ans à fin 2015. ● « Premières » historiques réalisées dans le domaine des émissions obligataires : émission d'une obligation d'une maturité de 20 ans, la plus longue jamais atteinte pour une société foncière sur le marché euro, et une obligation euro à 8 ans avec un coupon de 0,875 % le plus bas jamais atteint par le Groupe. ● Construction d'un plan de succession solide pour la fonction Finance à travers l'ensemble du Groupe.
Mme Astrid Panosyan	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de Mme Astrid Panosyan atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Conduite, sous la direction du CS et du CGNR, de la réforme du programme de LTI applicable à l'ensemble des salariés du Groupe. ● Renforcement de l'effort du Groupe en matière d'internationalisation, de diversité et de développement des Talents. ● Définition de la stratégie des Systèmes d'Information à 3 ans, partagée avec le Directoire, le CS et les managers clés du Groupe.
M. Jaap Tonckens	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de M. Jaap Tonckens atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gestion active et continue d'initiatives stratégiques et de sourcing. ● Cession d'actifs de commerces et de bureaux pour des montants respectifs de 101 millions⁽¹⁾ d'euros et 927,9 millions⁽¹⁾ d'euros, avec des primes record de +51,3 % et +24,8 % respectivement par rapport aux dernières expertises externes. ● Effort continu de rencontres et d'interaction auprès d'une base diversifiée d'actionnaires internationaux.
M. Jean-Marie Tritant	<p>Parmi les objectifs les plus significatifs de M. Jean-Marie Tritant atteints en 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation du budget 2016 avec des indicateurs clés de performance en ligne ou au-delà du budget (dont les loyers nets, le taux de rotation des enseignes et le gain locatif). ● Lancement d'un plan stratégique majeur dans les domaines du digital et du big data. ● Développement de nouvelles innovations avec UR Lab et UR Link, l'accélérateur de start ups au sein du Groupe créé en 2016. ● Accroissement de 13% du chiffre d'affaire du Specialty Leasing ; développement significatif des activités Brand Events du Groupe, notamment le Digital Dream® ; renforcement des relations avec les Enseignes Internationales Premium.

(1) Prix Total d'Acquisition

Tableaux synoptiques présentant la rémunération des membres du Directoire

Conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 et aux recommandations du Code d'AFEP-Medef sur la rémunération des dirigeants pour les sociétés cotées, les tableaux en pages ci-après présentent :

- ◆ La rémunération brute reçue au titre des exercices 2012 à 2016, incluant le STI dû au titre de l'exercice N et versée durant l'année N+1, après publication des résultats de l'exercice N (Tableau n° 1) ; et
- ◆ La rémunération brute versée en 2015 et 2016 respectivement, incluant le STI qui a été versé durant l'année N, mais qui était dû au titre de l'année précédente (Tableau n° 2).

Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) des membres du Directoire

Rémunération fixe, STI, LTI et autres avantages (avant impôts et cotisations sociales) attribués aux membres du Directoire au titre des exercices considérés

(TABLEAU N° 1 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

	M. Christophe Cuvillier ⁽¹⁾ Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013) (Directeur Général Opérations entre 1 ^{er} juin 2011 et le 25 avril 2013)					M. Olivier Bossard ⁽²⁾ Directeur Général Développement (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Rémunération fixe	620 000 €	756 364 €	850 504 €	882 654 €	913 988 €	n/a	272 727 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (STI)*	516 053 €	867 441 €	962 099 €	1 323 981 €	1 359 192 €	n/a	204 545 €	333 611 €	378 400 €	388 000 €
Retraite	55 000 €	200 000 €	269 400 €	274 475 €	313 797 €	n/a	n/a	115 000 €	118 361 €	122 840 €
Autres avantages	21 011 €	20 470 €	20 796 €	20 772 €	21 209 €	n/a	8 528 €	14 688 €	19 413 €	19 595 €
RÉMUNÉRATION DIRECTE AU TITRE DE L'ANNÉE	1 212 064 €	1 844 275 €	2 102 799 €	2 501 882 €	2 608 186 €	N/A	485 800 €	863 299 €	916 174 €	930 435 €
Variation année N vs N-1 en %	60,8 %	52,2 %	14,0 %	19,0 %	4,2 %	n/a	n/a	n/a	6,1 %	1,6 %
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale**	205 573 €	337 875 €	307 717 €	349 737 €	359 522 €	n/a	n/a	147 704 €	167 874 €	172 571 €
Variation année N vs N-1 en %	4,0 %	64,4 %	-8,9 %	13,7 %	2,8 %	n/a	n/a	n/a	13,7 %	2,8 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	99 660 €	155 140 €	184 652 €	242 547 €	261 654 €	n/a	n/a	88 613 €	116 396 €	125 565 €
TOTAL	1 517 297 €	2 337 290 €	2 595 168 €	3 094 166 €	3 229 362 €	N/A	485 800 €	1 099 616 €	1 200 444 €	1 228 571 €
Variation année N vs N-1 en %	59,5 %	54,0 %	11,0 %	19,2 %	4,4 %	n/a	n/a	n/a	9,2 %	2,3 %

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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SOP 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.

(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 SOP et AP en 2013). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée prorata temporis.

	M. Fabrice Mouchel ⁽¹⁾ Directeur Général Adjoint Finance (depuis le 25 avril 2013)					Mme Astrid Panosyan ⁽²⁾ Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 ^{er} septembre 2015)				
	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Rémunération fixe	n/a	218 182 €	320 000 €	360 000 €	360 000 €	n/a	n/a	n/a	120 000 €	360 000 €
Incentive court terme (STI)*	n/a	163 636 €	280 338 €	340 560 €	349 200 €	n/a	n/a	n/a	113 400 €	348 552 €
Retraite	n/a	n/a	101 000 €	109 034 €	115 056 €	n/a	n/a	n/a	0 €	115 020 €
Autres avantages	n/a	7 666 €	10 691 €	14 657 €	17 127 €	n/a	n/a	n/a	3 928 €	14 325 €
RÉMUNÉRATION DIRECTE AU TITRE DE L'ANNÉE	N/A	389 484 €	712 029 €	824 251 €	841 383 €	N/A	N/A	N/A	237 328 €	837 897 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	15,8 %	2,1%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	n/a	123 087 €	153 884 €	158 190 €	n/a	n/a	n/a	n/a	158 190 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	25,0 %	2,8%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	n/a	n/a	73 832 €	106 736 €	115 144 €	n/a	n/a	n/a	n/a	115 144 €
TOTAL	N/A	389 484 €	908 948 €	1 084 871 €	1 114 717 €	N/A	N/A	N/A	237 328 €	1 111 231 €
Variation année N vs N-1 en %	n/a	n/a	n/a	19,4 %	2,8%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

n/a signifie toute information relative à une période au cours de laquelle la personne concernée n'était ni membre du Directoire, ni salariée de la société.

* Incentive court terme indiqué dans la colonne « année N » est le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SOP 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) 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 Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée au prorata temporis.

(2) Mme Astrid Panosyan a été nommée aux fonctions de Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des Options et Actions de Performance en 2015). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2015 a été appliquée au prorata temporis.

	M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance (Membre du Directoire depuis le 1 ^{er} septembre 2009)					M. Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾ Directeur Général Opérations (depuis le 25 avril 2013)				
	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016	Année 2012	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
Rémunération fixe	440 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €	n/a	306 818 €	450 000 €	450 000 €	500 000 €
Incentive court terme (STI)*	381 820 €	412 500 €	470 249 €	527 450 €	538 945 €	n/a	230 114 €	377 657 €	430 200 €	488 600 €
Retraite	108 206 €	113 603 €	141 250 €	147 025 €	152 745 €	n/a	n/a	123 750 €	127 766 €	138 020 €
Autres avantages	18 652 €	21 915 €	4 715 €	30 209 €	23 612 €	n/a	11 587 €	15 905 €	19 903 €	21 243 €
RÉMUNÉRATION DIRECTE AU TITRE DE L'ANNÉE	948 678 €	1 098 018 €	1 166 214 €	1 254 684 €	1 265 302 €	N/A	548 519 €	967 312 €	1 027 869 €	1 147 863 €
Variation année N vs N-1 en %	12,9 %	15,7 %	6,2 %	7,6 %	0,8 %	n/a	n/a	n/a	6,3 %	11,7 %
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale**	176 205 €	202 725 €	184 630 €	209 842 €	215 713 €	n/a	n/a	147 704 €	167 874 €	194 142 €
Variation année N vs N-1 en %	-3,3 %	15,1 %	-8,9 %	13,7 %	2,8 %	n/a	n/a	n/a	13,7 %	15,6 %
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale**	85 401 €	93 084 €	108 177 €	146 328 €	157 100 €	n/a	n/a	88 613 €	116 396 €	141 299 €
TOTAL	1 210 284 €	1 393 827 €	1 459 021 €	1 610 854 €	1 638 115 €	N/A	548 519 €	1 203 629 €	1 312 139 €	1 483 304 €
Variation année N vs N-1 en %	18,3 %	15,2 %	4,7 %	10,4 %	1,7 %	n/a	n/a	n/a	9,0 %	13,0 %

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 le STI dû au titre de l'année N et payé en mars de l'année N+1.

** La valeur correspond à la valeur des SOP 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) 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 Options et Actions de Performance en 2013). La rémunération arrêtée pour l'exercice 2013 a été appliquée au prorata temporis.

Détails de la rémunération (avant impôts et cotisations sociales) pour chaque membre du Directoire

(TABLEAU N° 2 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

M. Christophe Cuvillier Président du Directoire (depuis le 25 avril 2013)	Année fiscale 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	882 654 €	882 654 €	913 988 €	913 988 €
Incentive court terme (STI)	1 323 981 €	962 099 €	1 359 192 €	1 323 981 €
Retraite	274 475 €	274 475 €	313 797 €	313 797 €
Autres avantages	20 772 €	20 772 €	21 209 €	21 209 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	2 501 882 €	2 140 000 €	2 608 186 €	2 572 975 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	349 737 €	349 737 €	359 522 €	359 522 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	242 547 €	242 547 €	261 654 €	261 654 €
TOTAL	3 094 166 €	2 732 284 €	3 229 362 €	3 194 151 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	400 000 €	400 000 €	400 000 €	400 000 €
Incentive court terme (STI)	378 400 €	333 611 €	388 000 €	378 400 €
Retraite	118 361 €	118 361 €	122 840 €	122 840 €
Autres avantages	19 413 €	19 413 €	19 595 €	19 595 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	916 174 €	871 385 €	930 435 €	920 835 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	167 874 €	167 874 €	172 571 €	172 571 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	116 396 €	116 396 €	125 565 €	125 565 €
TOTAL	1 200 444 €	1 155 655 €	1 228 571 €	1 218 971 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	360 000 €	360 000 €	360 000 €	360 000 €
Incentive court terme (STI)	340 560 €	280 338 €	349 200 €	340 560 €
Retraite	109 034 €	109 034 €	115 056 €	115 056 €
Autres avantages	14 657 €	14 657 €	17 127 €	17 127 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	824 251 €	764 029 €	841 383 €	832 743 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	153 884 €	153 884 €	158 190 €	158 190 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	106 736 €	106 736 €	115 144 €	115 144 €
TOTAL	1 084 871 €	1 024 649 €	1 114 717 €	1 106 077 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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 ⁽¹⁾ Membre du Directoire et Directrice Générale Fonctions Centrales (depuis le 1 ^{er} septembre 2015)	Année fiscale 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	120 000 €	120 000 €	360 000 €	360 000 €
Incentive court terme (STI)	113 400 €	n/a	348 552 €	113 400 €
Retraite	n/a	n/a	115 020 €	115 020 €
Autres avantages	3 928 €	3 928 €	14 325 €	14 325 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	237 328 €	123 928 €	837 897 €	602 745 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	n/a	n/a	158 190 €	158 190 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	n/a	n/a	115 144 €	115 144 €
TOTAL	237 328 €	123 928 €	1 111 231 €	876 079 €

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 SOP 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 1^{er} septembre 2015 (soit après la date d'attribution des SOP 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 ^{er} septembre 2009)	Année fiscale 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	550 000 €	550 000 €	550 000 €	550 000 €
Incentive court terme (STI)	527 450 €	470 249 €	538 945 €	527 450 €
Retraite	147 025 €	147 025 €	152 745 €	152 745 €
Autres avantages	30 209 €	4 366 €	23 612 €	30 209 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	1 254 684 €	1 171 640 €	1 265 302 €	1 260 404 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	209 842 €	209 842 €	215 713 €	215 713 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	146 328 €	146 328 €	157 100 €	157 100 €
TOTAL	1 610 854 €	1 527 810 €	1 638 115 €	1 633 217 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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 2015		Année fiscale 2016	
	Montant dû	Montant réglé	Montant dû	Montant réglé
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	500 000 €	500 000 €
Incentive court terme (STI)	430 200 €	377 657 €	488 600 €	430 200 €
Retraite	127 766 €	127 766 €	138 020 €	138 020 €
Autres avantages	19 903 €	19 903 €	21 243 €	21 243 €
TOTAL RÉMUNÉRATION DIRECTE	1 027 869 €	975 326 €	1 147 863 €	1 089 463 €
Valorisation IFRS des SOP attribuées au titre de l'année fiscale*	167 874 €	167 874 €	194 142 €	194 142 €
Valorisation IFRS des AP attribuées au titre de l'année fiscale*	116 396 €	116 396 €	141 299 €	141 299 €
TOTAL	1 312 139 €	1 259 596 €	1 483 304 €	1 424 904 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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.

Détail de la Rémunération Variable Long terme (LTI) attribuées ou exercées par les membres du Directoire en 2016

Stock Options de Performance (SOP) attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2016

Le détail concernant l'ensemble des plans en vigueur et notamment le Plan de SOP (Plan Performance n° 8), applicables aux salariés et mandataires sociaux figure en pages 338 à 342.

Toutes les SOP attribuées en 2016 sont :

- ◆ sans décote ; et
- ◆ soumises à des conditions de performance et de présence détaillées aux pages 339 à 340.

Conformément aux recommandations Afep-Medef, sauf événement exceptionnel justifiant une modification, l'allocation des SOP intervient chaque année en mars, après la publication des résultats financiers de l'exercice précédent.

L'attribution au Président du Directoire ne pourra excéder 8 % d'une attribution totale et, les six plus hautes attributions du Groupe (y compris l'attribution au Président du Directoire) ne pourront au total excéder 25 % d'une attribution totale.

Le 8 mars 2016, sur un total de 611 608 SOP attribuées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe, 148 750 SOP ont été attribuées aux membres du Directoire représentant 24,3 % de l'attribution totale de SOP au sein du Groupe en 2016.

M. Christophe Cuvillier, Président du Directoire, s'est vu attribuer 42 500 SOP en 2016, un montant identique à 2014 et 2015. Cette attribution représente 6,9 % de l'attribution totale de SOP au sein du Groupe en 2016.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les SOP suivantes en 2016 : M. Olivier Bossard : 20 400 ; M. Fabrice Mouchel : 18 700 ; Mme Astrid Panosyan : 18 700 ; M. Jaap Tonckens : 25 500 et M. Jean-Marie Tritant : 22 950.

Conformément au Code Afep-Medef, chaque membre du Directoire s'interdit formellement d'utiliser des instruments de couverture pour couvrir les SOP et les actions détenues après exercice des SOP.

L'attribution de SOP aux membres du Directoire est présentée en détail dans le tableau n° 4 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire ⁽¹⁾

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce et au Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation et d'investissement en titres de la Société. Pour plus de détails voir page 303.

Stock Options de Performance (SOP) attribuées durant les exercices fiscaux 2013 à 2016

(TABLEAU N° 4 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Numéro de Plan	Plan performance n° 7			Plan performance n° 7			Plan performance n° 8			Plan performance n° 8			Variation 2016 vs 2015 en valeur
Date d'attribution	4 mars 2013			3 mars 2014			3 mars 2015			8 mars 2016			
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)	5 mars 2017			4 mars 2018			4 mars 2019			9 mars 2020			
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse)	4 mars 2020			3 mars 2021			3 mars 2022			8 mars 2023			
Prix d'exercice par SOP	173,16 €			186,10 €			256,81 €			227,24 €			
Type de SOP	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			
Membres du Directoire	Nombre de SOP attribuées	Valorisation des SOP attribuées*	Variation 2013 vs 2012 en valeur	Nombre de SOP attribuées	Valorisation des SOP attribuées*	Variation 2014 vs 2013 en valeur	Nombre de SOP attribuées	Valorisation des SOP attribuées*	Variation 2015 vs 2014 en valeur	Nombre de SOP attribuées	Valorisation des SOP attribuées*	Variation 2016 vs 2015 en valeur	
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire ⁽¹⁾	42 500	337 875 €	64,40%	42 500	307 717 €	-8,90%	42 500	349 737 €	13,70%	42 500	359 522 €	2,80 %	
M. Olivier Bossard Directeur Général Développement ^{(2)**}	20 400	162 180 €	53,40%	20 400	147 704 €	-8,90%	20 400	167 874 €	13,70%	20 400	172 571 €	2,80 %	
M. Fabrice Mouchel Directeur Général Adjoint Finance ^{(3)**}	15 300	121 635 €	47,90%	17 000	123 087 €	1,20%	18 700	153 884 €	25,00%	18 700	158 190 €	2,80 %	
Mme Astrid Panosyan Directrice Générale Fonctions Centrales ⁽⁴⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	158 190 €	n/a	
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance	25 500	202 725 €	15,10%	25 500	184 630 €	-8,90%	25 500	209 842 €	13,70%	25 500	215 713 €	2,80 %	
M. Jean-Marie Tritant Directeur Général Opérations ^{(5)**}	20 400	162 180 €	53,40%	20 400	147 704 €	-8,90%	20 400	167 874 €	13,70%	22 950	194 142 €	15,60 %	

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 SOP 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.

** Les bénéficiaires étaient encore salariés à la date des attributions 2012 et 2013.

(1) Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE depuis juin 2011, M. Christophe Cuvillier a été nommé 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 1^{er} septembre 2015.

(5) M. Jean-Marie Tritant a été nommé aux fonctions de Directeur Général Opérations à compter du 25 avril 2013.

(1) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce.

Stock Options de Performance (SOP) attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2017

Le Conseil de Surveillance du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 611 611 SOP, représentant globalement 0,61 % du capital social sur une base totalement diluée.

Un total de 148 750 SOP a été attribué aux membres du Directoire.

Les SOP attribuées au Président du Directoire représentent 6,9 % de l'attribution totale de SOP au sein du Groupe en 2017.

Les SOP attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 24,3 % de l'attribution totale de SOP au sein du Groupe en 2017, et sont indiquées dans le tableau suivant :

Stock Options de Performance (SOP) attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice 2017

(TABLEAU N°4 BIS – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plan	Plan Performance n° 9	
Date d'attribution	7 mars 2017	
Début de la période d'exercice (à l'ouverture de Bourse)	8 mars 2021	
Fin de la période d'exercice (à la clôture de Bourse)	7 mars 2024	
Prix d'exercice par SOP	218,47 €	
Type de SOP	Options d'achat ou de souscription d'action à condition de performance et de présence, sans décote	
	Nombre de SOP attribuées	Valorisation des SOP attribuées*
Membres du Directoire		
M. Christophe Cuvillier – Président du Directoire	42 500	301 907 €
M. Olivier Bossard – Directeur Général Développement	20 400	144 915 €
M. Fabrice Mouchel – Directeur Général Adjoint Finance	18 700	132 839 €
Mme Astrid Panosyan – Directrice Générale Fonctions Centrales	18 700	132 839 €
M. Jaap Tonckens – Directeur Général Finance	25 500	181 144 €
M. Jean-Marie Tritant – Directeur Général Opérations	22 950	163 030 €

* La valeur correspond à la valeur des SOP 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 l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Stock Options de Performance (SOP) exercées par les membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2016 (art. L. 225-184 du Code de Commerce)

(TABLEAU N°5 - RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéros de Plan – Tranche et date	Nombre de SOP exercées pendant l'année fiscale ⁽¹⁾	Prix d'exercice ⁽¹⁾
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 7 - Tranche 2012 - 14/03/2012	29 750	146,11 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	3 032	79,08 €
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 6 - Tranche 2010 - 10/03/2010	12 500	120,33 €
	Plan Performance n° 6 - Tranche 2011 - 10/03/2011	16 419	141,54 €
	Plan Performance n° 7 - Tranche 2012 - 14/03/2012	15 300	146,11 €
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 7 - Tranche 2012 - 14/03/2012	11 900	146,11 €
Mme Astrid Panosyan	n/a	n/a	n/a
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 7 - Tranche 2012 - 14/03/2012	25 500	146,11 €
	Plan Performance n° 5 - Tranche 2009 - 13/03/2009	18 231	79,08 €
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 6 - Tranche 2010 - 10/03/2010	18 489	120,33 €
	Plan Performance n° 6 - Tranche 2011 - 10/03/2011	18 360	141,54 €
	Plan Performance n° 7 - Tranche 2012 - 14/03/2012	15 300	146,11 €

(1) Après ajustements légaux (si applicable).

Actions de Performance (AP) attribuées aux membres du Directoire au titre de l'exercice fiscal 2016

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 pages 338 à 342.

Le 21 avril 2016, sur un total de 36 745 AP attribuées aux salariés et mandataires sociaux du Groupe, 8 963 AP ont été attribuées aux membres du Directoire représentant 24,4 % de l'attribution totale d'AP au sein du Groupe en 2016.

M. Christophe Cuvillier, compte tenu de ses fonctions de Président du Directoire, s'est vu attribuer 2 561 AP en 2016, un montant

identique à 2014 et 2015. Cette attribution représente 7,0 % de l'attribution totale d'AP au sein du Groupe en 2016.

Les membres du Directoire se sont vu attribuer les AP suivantes en 2016 : M. Olivier Bossard : 1 229 ; M. Fabrice Mouchel : 1 127 ; Mme Astrid Panosyan : 1 127 ; M. Jaap Tonckens : 1 536 et M. Jean-Marie Tritant : 1 383.

L'attribution des AP aux membres du Directoire est présentée en détail dans les tableaux n° 6 et 7 conformément aux recommandations AMF/Afep-Medef.

Obligation de conservation et d'investissement applicable aux membres du Directoire ⁽¹⁾

Conformément à l'article L. 225-185 du Code de Commerce et en application des recommandations du Code Afep-Medef, tous les membres du Directoire sont soumis à une obligation de conservation et d'investissement en titres de la Société. Pour plus de détails voir page 303.

Détails des Actions de Performance attribuées à chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2016 (art. L.225-197-4 du Code de commerce)

(TABLEAU N° 6 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Plan Performance n° 2 – Tranche 2016 (21/04/2016)				
	Nombre d'Actions de Performance attribuées	Valorisation des Actions de Performance attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition définitive ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de bourse)	Conditions de présence et de performance
M. Christophe Cuvillier	2 561	261 654 €	22/04/2019	22/04/2021	obligatoire
M. Olivier Bossard	1 229	125 565 €	22/04/2019	22/04/2021	obligatoire
M. Fabrice Mouchel	1 127	115 144 €	22/04/2019	22/04/2021	obligatoire
Mme Astrid Panosyan	1 127	115 144 €	22/04/2019	22/04/2021	obligatoire
M. Jaap Tonckens	1 536	157 100 €	22/04/2020 ⁽³⁾	22/04/2020	obligatoire
M. Jean-Marie Tritant	1 383	141 299 €	22/04/2019	22/04/2021	obligatoire

(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) La date correspond à la première date potentielle d'acquisition définitive, sous réserve de la réalisation de la condition de performance au 21 avril 2019. Si la condition de performance n'est pas réalisée, les droits seront définitivement perdus au 22 avril 2021.

(3) Pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français, la date d'acquisition est le 22 avril 2020, 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 au 22 avril 2021.

(1) Décision du Conseil de Surveillance prise conformément à l'article L. 225-185 du Code de commerce.

Actions de Performance (AP) devenues définitivement disponibles pour chaque membre du Directoire durant l'exercice fiscal 2016

(TABLEAU N° 7 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Membres du Directoire	Numéro de Plan et date	Nombre d'Actions de Performance devenues définitivement disponibles au cours de l'exercice	Condition d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui
M. Olivier Bossard	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui
M. Fabrice Mouchel	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui
Mme Astrid Panosyan	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui
M. Jaap Tonckens	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui
M. Jean-Marie Tritant	Plan Performance n° 1 – 26/04/2012	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 04/03/2013	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2014	n/a	Oui
	Plan Performance n° 1 – 03/03/2015	n/a	Oui
	Plan Performance n° 2 – 21/04/2016	n/a	Oui

n/a signifie que les Actions de Performance attribuées au titre de ce plan ne sont pas encore définitivement disponibles.

Actions de Performance (AP) attribuées aux membres du Directoire durant l'exercice fiscal 2017

Le Conseil de Surveillance du 7 mars 2017, sur recommandation du CGNR, a attribué aux salariés et mandataires sociaux du Groupe 39 770 AP, représentant globalement 0,12 % du capital social sur une base totalement diluée.

Un total de 9 680 AP a été attribué aux membres du Directoire.

Les AP attribuées au Président du Directoire représentent 7,0 % de l'attribution totale d'AP au sein du Groupe en 2017.

Les AP attribuées globalement aux Membres du Directoire (en ce compris le Président) représentent 24,3 % de l'attribution totale de AP au sein du Groupe en 2017, et sont indiquées dans le tableau suivant :

(TABLEAU N° 6 BIS – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF)

Plan Performance n° 2 - Tranche 2017 (07/03/2017)					
Membres du Directoire	Nombre de AP attribuées	Valorisation des AP attribuées ⁽¹⁾	Date d'acquisition définitive ⁽²⁾	Date de disponibilité (à la clôture de bourse) ⁽²⁾	Conditions de performance et de présence
M. Christophe Cuvillier	2 766	286 365 €	08/03/2020	08/03/2022	obligatoire
M. Olivier Bossard	1 327	137 385 €	08/03/2020	08/03/2022	obligatoire
Mme Astrid Panosyan	1 217	125 996 €	08/03/2020	08/03/2022	obligatoire
M. Fabrice Mouchel	1 217	125 996 €	08/03/2020	08/03/2022	obligatoire
M. Jaap Tonckens	1 659	165 791 €	08/03/2021 ⁽³⁾	08/03/2021	obligatoire
M. Jean-Marie Tritant	1 494	154 674 €	08/03/2020	08/03/2022	obligatoire

(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.

(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.

Nombre d'actions/ Stock Options de Performance/Actions de Performance détenues par les membres du Directoire au 7 mars 2017 (article 17 de l'Annexe 1 du Règlement CE 809/2004) (y compris les Stock Options de Performance allouées le 7 mars 2017)

Membres du Directoire	Actions Unibail-Rodamco SE détenues *	Stock Options de Performance non exercées	Actions de Performance en période d'acquisition
M. Christophe Cuvillier	100 929	171 798	7 888
M. Olivier Bossard	127 008	103 941	3 785
Mme Astrid Panosyan	105	37 400	2 344
M. Fabrice Mouchel	72 334	88 400	3 471
M. Jaap Tonckens	10 461	102 000	6 267
M. Jean-Marie Tritant	167 648	107 100	4 106

* Y compris l'équivalent en actions du nombre de parts détenues dans le PEE.

Information requise par l'AMF sur la situation des membres du Directoire au 31 décembre 2016
(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
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire Nomination comme Président du Directoire : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Olivier Bossard ⁽¹⁾ Directeur Général Développement Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Fabrice Mouchel ⁽¹⁾ Directeur Général Adjoint Finance Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
Mme Astrid Panosyan Directrice Générale Fonctions Centrales Nomination : 01/09/2015 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance Première nomination : 01/09/2009 Renouvellement du mandat : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non
M. Jean-Marie Tritant ⁽¹⁾ Directeur Général Opérations Nomination : 25/04/2013 Fin de mandat : AG 2017	Non	Oui	Non	Non	Non

(1) M. Olivier Bossard, M. Fabrice Mouchel et M. Jean-Marie Tritant ont immédiatement renoncé à leur contrat de travail à compter de leur nomination le 25 avril 2013, pratique qui va au-delà des recommandations Afep-Medef.

6.4. Informations réglementaires AMF

6.4.1. Dix plus importantes attributions et dix plus importants exercices de Stock Options de Performance (SOP) au cours de l'exercice 2016 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-184 du Code de commerce)

TABLEAU 9 – RECOMMANDATIONS AMF

	10 plus importantes attributions de SOP au cours de l'exercice 2016	10 plus importants exercices de SOP au cours de l'exercice 2016
Nombre de SOP attribuées ou de SOP exercées ⁽¹⁾	96 900	96 745
Prix moyen	227,24 €	145,44 €
Plan n° 5 Tranche 2009	-	0
Plan n° 6 Tranche 2010	-	0
Plan n° 6 Tranche 2011	-	14 220
Plan n° 7 Tranche 2012	-	82 525
Plan n° 8 Tranche 2016	96 900	-

(1) Le nombre des plus importantes attributions peut être supérieur à 10 si plusieurs bénéficiaires ont reçu le même nombre de SOP. Chaque année la liste des bénéficiaires peut varier.

6.4.2. Dix plus importantes attributions et disponibilités d'Actions de Performance (AP) au cours de l'exercice 2016 (hors mandataires sociaux) (art. L. 225-197-4 du Code de commerce)

TABLEAU 9 – RECOMMANDATIONS AMF

	10 plus importantes attributions d'AP au cours de l'exercice 2016 ⁽¹⁾	10 plus importantes disponibilités d'AP au cours de l'exercice 2016
Nombre d'AP attribuées ou devenues disponibles	5 838	4 413

(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.

6.5. Informations complémentaires

6.5.1. Transactions des mandataires sociaux sur le titre Unibail-Rodamco SE (État récapitulatif – art. 223-26 du Règlement Général de l'AMF)

Nom	Date	Nature de l'Opération	Quantité	Prix Unitaire
MEMBRES DU DIRECTOIRE PRÉSENTS AU 31/12/2016				
M. Christophe Cuvillier Président du Directoire	21/03/2016	Levée de SOP	1 800	146,11 €
	29/03/2016	Levée de SOP	27 950	146,11 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,3232	190,37 €
M. Olivier Bossard Directeur Général Développement	01/03/2016	Levée de SOP	1 499	79,08 €
	02/03/2016	Levée de SOP	1 533	79,08 €
	15/06/2016	Levée de SOP	6 419	141,54 €
	16/06/2016	Levée de SOP	12 500	120,33 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,3232	190,37 €
	25/07/2016	Levée de SOP	6 000	146,11 €
	25/07/2016	Levée de SOP	1 990	146,11 €
	25/07/2016	Vente de SOP	6 000	242,50 €
	02/12/2016	Levée de SOP	3 251	146,11 €
	09/12/2016	Levée de SOP	4 059	146,11 €
M. Fabrice Mouchel Directeur Général Adjoint Finance	09/12/2016	Levée de SOP	10 000	141,54 €
	14/03/2016	Vente d'actions Unibail-Rodamco	8 800	246,00 €
	29/03/2016	Levée de SOP	11 900	146,11 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,3232	190,37 €
Mme Astrid Panosyan Directrice Générale Fonctions Centrales	18/08/2016	Vente d'actions Unibail-Rodamco	8 802	245,04 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	105,4525	190,37 €
M. Jaap Tonckens Directeur Général Finance	11/02/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	1 000	214,40 €
	15/03/2016	Levée de SOP	25 500	146,11 €
	15/03/2016	Vente d'actions Unibail-Rodamco	25 500	245,87 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,3232	190,37 €
M. Jean-Marie Tritant Directeur Général Opérations	03/03/2016	Levée de SOP	3 447	79,08 €
	09/03/2016	Levée de SOP	14 784	79,08 €
	16/06/2016	Levée de SOP	18 489	120,33 €
	17/06/2016	Levée de SOP	15 300	146,11 €
	17/06/2016	Levée de SOP	18 360	141,54 €
	05/07/2016	Souscription de parts au Plan d'Épargne Entreprise Groupe (actions Unibail-Rodamco)	131,3232	190,37 €
MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE				
Mme Dagmar Kollmann Membre du CS	15/02/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	140	220,40 €
Mme Sophie Stabile Membre du CS	02/11/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	188	215,66 €
M. Jacques Stern Membre du CS	07/10/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	200	220,65 €
Mme Jacqueline Tammenoms Bakker Membre du CS	07/10/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	135	222,35 €
	19/12/2016	Acquisition d'actions Unibail-Rodamco	160	219,20 €

6.5.2. Honoraires des experts évaluateurs

Le Groupe fait procéder deux fois par an à l'évaluation de son patrimoine pour chacun de ses trois pôles d'activité par des experts évaluateurs indépendants : Cushman & Wakefield, JLL et PwC. Ces experts ont été nommés en 2015 conformément à la politique du Groupe de rotation des experts tous les cinq ans.

Les honoraires versés sont déterminés de façon forfaitaire et atteignent 1,1 million d'euros pour l'année 2016 (montant équivalent à 2015). Les honoraires sont en outre déterminés avant la campagne d'évaluation et ne sont pas proportionnels à la valeur des actifs évalués. Pour chaque cabinet d'expertise, les honoraires facturés représentent moins de 10 % de leur chiffre d'affaires.

6.5.3. Information sur les délais de paiement de la société-mère Unibail-Rodamco SE (art. D. 441-4 du Code de commerce)

Le tableau suivant présente la décomposition à la date du 31 décembre 2016 du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance. Ces informations sont données par comparaison avec l'exercice précédent (en milliers d'euros).

	Non échues						Échues à la clôture		Hors échéances		Total	
	< 30 jours		Entre 30 et 60 jours		Plus 90 jours		31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2016						
Fournisseurs	582	597	0	0	0	0	1 986	1 300	0	0	2 568	1 897
Provisions pour factures non parvenues									37 600	18 910	37 600	18 910
Autres									434	866	434	866
France	582	597	0	0	0	0	1 986	1 300	38 034	19 776	40 602	21 673
Établissement néerlandais (pour mémoire)											5 173	3 219
TOTAL UNIBAIL-RODAMCO											45 775	24 892

La ligne « Autres » est principalement composée de retenues de garanties.

6.5.4. Information sur les résultats des cinq derniers exercices de la société-mère Unibail-Rodamco SE

	2012	2013	2014	2015	2016
Situation financière en fin d'exercice (en milliers d'euros)					
Capital social	474 460	486 343	490 292	493 470	496 969
Nombre d'actions émises	94 891 980	97 268 576	98 058 347	98 693 942	99 393 785
Nombre d'obligations convertibles en actions	3 462 358	3 459 575	5 194 866	3 225 522	3 218 937
Résultat global des opérations effectives (en milliers d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes	76 798	79 817	90 002	82 659	97 723
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	667 782	787 414	675 408	1 209 728	657 816
Impôt sur le bénéfice	(465)	3 304	14 781	14 055	2 951
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	1 469 245	774 210	1 209 223	1 159 629	543 367
Montant du bénéfice distribué	806 427	871 354	946 455	963 079	1 013 817 ⁽¹⁾
Montant de la distribution exceptionnelle	0	0	0	0	0
Résultat des opérations réduit à une seule action (en euros)					
Bénéfice social après impôt, mais avant amortissements et provisions	7,04	8,06	6,74	12,11	6,59
Bénéfice social après impôt, amortissements et provisions	15,48	7,96	12,33	11,75	5,47
Dividende versé à chaque action	8,40	8,90	9,60	9,70	10,20 ⁽¹⁾
Distribution exceptionnelle	0	0	0	0	0
Personnel					
Effectif au 31 décembre	5	1	1	1	1
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	4 700	3 723	4 320	3 939	5 661
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (en milliers d'euros)	2 560	2 713	2 714	2 450	2 884

(1) Soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 25 avril 2017 sur la base de 99 393 785 actions au 31 décembre 2016.



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

7.1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET STATUTS	333	7.2. INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL	335
7.1.1. Dénomination sociale	333	7.2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions	335
7.1.2. Siège social	333	7.2.2. Capital social – Forme des actions	335
7.1.3. Forme juridique et législation applicable	333	7.2.3. Autres titres donnant accès au capital	338
7.1.4. Régime SIIC	333	7.2.4. Programme de rachat d'actions propres	343
7.1.5. Durée de la Société	333	7.2.5. Nantissement d'actions de la Société	345
7.1.6. Objet social	333	7.2.6. Titres en déshérence	345
7.1.7. Registre du Commerce et des Sociétés	333	7.2.7. Autres titres représentatifs de capital	345
7.1.8. Consultation des documents juridiques	333	7.2.8. Dividendes/Distribution	345
7.1.9. Exercice social	333	7.3. CAPITAL ET DROITS DE VOTE	347
7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices	333	7.3.1. Répartition du capital et des droits de vote	347
7.1.11. Organes de gestion et de direction	334	7.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1 ^{er} janvier 2016	347
7.1.12. Assemblées Générales des actionnaires	334	7.3.3. Pacte d'associés	348
7.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif	334		

7.1. Renseignements généraux et statuts

7.1.1. Dénomination sociale

Unibail-Rodamco SE

7.1.2. Siège social

7, place du Chancelier Adenauer – 75016 Paris (France)

7.1.3. Forme juridique et législation applicable

Société européenne à Directoire et Conseil de Surveillance (CS) 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.

7.1.4. Régime SIIC

Depuis 2003, la Société et ses filiales éligibles ont opté pour le régime des Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (« SIIC ») institué par la loi de finances pour 2003 (article 208 C du Code général des impôts). Ce régime repose sur un principe de transparence fiscale : le prélèvement de l'impôt sur les revenus retirés des activités locatives et plus-values d'arbitrage se fait au niveau des actionnaires et non au niveau de la Société ⁽¹⁾.

7.1.5. Durée de la Société

99 ans à compter du 23 juillet 1968 venant à expiration le 22 juillet 2067.

7.1.6. Objet social

La Société a pour objet (article 2 des statuts) en France et à l'étranger :

- ◆ tout investissement par l'acquisition, l'aménagement, la construction, la propriété de tous terrains, immeubles, biens et droits immobiliers et l'équipement de tous ensembles immobiliers, aux fins de les louer ;
- ◆ le management, la location, la prise à bail, la vente ou l'échange des actifs énumérés ci-dessus, soit directement, soit par prise de participations ou d'intérêts, soit en constituant toute société civile ou commerciale ou groupement d'intérêt économique ;

- ◆ et généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou de nature à favoriser son développement ;
- ◆ toute prise, détention, cession de participation dans toutes personnes morales françaises ou dans toutes personnes morales étrangères ayant une activité se rattachant directement ou indirectement à l'objet social de la Société ou de nature à favoriser son développement.

7.1.7. Registre du Commerce et des Sociétés

682 024 096 RCS Paris
SIRET 682 024 096 00054
APE code : 6420Z

7.1.8. Consultation des documents juridiques

Les statuts, autres documents et renseignements relatifs à la Société peuvent être consultés :

- ◆ sur le site Internet de la Société : www.unibail-rodamco.com
- ◆ au siège social : 7, place du Chancelier Adenauer
75016 Paris (France)
Tél. : + 33 (0)1 53 43 74 37

7.1.9. Exercice social

L'exercice social débute le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

7.1.10. Répartition statutaire des bénéfices

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserve légale et augmenté du report bénéficiaire. L'Assemblée 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 » ⁽²⁾) si l'Actionnaire Concerné, en tant que personne morale non-résidente fiscale française, n'est

(1) Pour plus de détails, se référer à la Note 8 des comptes consolidés.

(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.

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*.

7.1.11. Organes de gestion et de direction

La Société est administrée par un Directoire et un CS.

Au 31 décembre 2016, le Directoire d'Unibail-Rodamco SE est composé de six membres ⁽¹⁾ nommés par le CS, composé lui-même de neuf membres nommés par l'Assemblée Générale.

Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre ans et les membres du CS pour une durée de trois ans.

7.1.12. Assemblées Générales des actionnaires

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 ⁽²⁾.

7.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif

En complément des seuils prévus par la loi ⁽³⁾, 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 ⁽⁴⁾ 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.

(1) Pour plus de détails, se référer à la section 6.1.3.1. Composition du Directoire au 31 décembre 2016.

(2) Pour plus de détails, se référer aux statuts disponibles sur le site de la Société ou au siège social de la Société.

(3) Pour plus de détails, se référer à la section 7.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1^{er} janvier 2016.

(4) 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.

7.2. Informations relatives au capital

7.2.1. Conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions

Néant.

7.2.2. Capital social – Forme des actions

Le capital social, au 31 décembre 2016, s'élève à 496 968 925 euros divisé en 99 393 785 actions de 5 euros de valeur nominale, entièrement libérées. Sous réserve des dispositions de l'article 9 des statuts, les actions sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2016)

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le tableau suivant récapitule les délégations en cours de validité accordées par les assemblées générales et l'utilisation qui en a été faite au 31 décembre 2016.

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock Options de Performance créées/ souscrites ou attribuées ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/ obligations, Stock Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2016 ⁽²⁾
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾ Résolution n° 11	75 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	21/04/2016	21/10/2017	Actionnaires	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ Résolution n° 12	45 000 000 € en nominal d'actions ordinaires et/ ou valeurs mobilières donnant accès au capital + 1 500 000 000 € en nominal de valeurs mobilières représentatives de titres de créance	21/04/2016	21/10/2017	Certains actionnaires et/ou tiers	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾ assorti d'un droit de priorité	0	Totalité de l'autorisation
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾ Résolution n° 13	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission initiale de titres ou valeurs mobilières	21/04/2016	21/10/2017	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres et/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 ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Résolution n° 14	Apport en nature sous forme de valeurs mobilières : 10 % du capital social à la date de l'opération	21/04/2016	21/10/2017	Bénéficiaires de l'opération	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter le montant et les modalités : suppression du DPS ⁽³⁾	0	Totalité de l'autorisation

7 Informations sur la Société, le capital et l'actionariat

Informations relatives au capital

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de Bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Montants utilisés : nombre d'actions, d'obligations ou de Stock Options de Performance créées/souscrites ou attribuées ⁽²⁾	Montant restant à utiliser (nominal, nombre d'actions/obligations, Stock Options de Performance ou Actions de Performance) au 31/12/2016 ⁽²⁾
Augmentation de capital réservée aux membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe – Plan n° 2 d'attribution d'Actions de Performance	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		
Résolution n° 15						36 745	777 063
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	21/04/2016	21/10/2017	Adhérents au PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 %		
Résolution n° 16						29 783	370 217
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Plan d'options de souscription d'actions – Plan Performance n° 8	Maximum : <ul style="list-style-type: none"> • 1 % du capital totalement dilué par an • 3 % du capital totalement dilué au cours de la période de validité de l'autorisation 	23/04/2014	23/06/2017	Membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires		
Résolution n° 19						1 234 693	1 817 089

(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.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES NOUVELLES AUTORISATIONS D'AUGMENTATION DE CAPITAL SOUMISES À L'ACCORD DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE DU 25 AVRIL 2017

Nature de l'autorisation ⁽¹⁾	Montant ⁽²⁾	Date de l'Assemblée	Échéance de l'autorisation	Catégories de bénéficiaires	Conditions et modalités d'émission	Impact sur l'autorisation en cours
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières avec DPS ⁽³⁾ Résolution n° 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	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 21/04/2016
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire ou de toutes valeurs mobilières sans DPS ⁽³⁾ 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 ⁽³⁾ assorti d'un droit de priorité	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 21/04/2016
Augmentation du nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS ⁽³⁾ 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	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 21/04/2016
Augmentation de capital sans DPS ⁽³⁾ par émission d'actions ordinaires à souscrire en numéraire, ou de toutes valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature Résolution n° 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 ⁽³⁾	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 21/04/2016
Augmentation de capital réservée aux dirigeants et aux salariés – Plan d'options de souscription d'actions – Plan Performance n° 9 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 Groupe et dirigeants	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Conditions de performance et de présence obligatoires Aucune décote	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 23/04/2014
Augmentation de capital réservée aux adhérents de Plans d'Épargne d'Entreprise avec suppression du DPS ⁽³⁾ Résolution n° 23	Montant nominal maximal de 2 000 000 €	25/04/2017	25/10/2018	Adhérents PEE	Délégation au Directoire à l'effet d'arrêter les modalités Moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 %	L'approbation de cette autorisation privera d'effet la part non utilisée de la délégation du 21/04/2016

(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.

7.2.3. Autres titres donnant accès au capital

7.2.3.1. Stock Options de Performance et Actions de Performance ⁽¹⁾

La Rémunération Variable Long terme (LTI) 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 (SOP) et les Actions de Performance (AP).

Ce programme de LTI, 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 SOP 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 SOP 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 2016, 16,3 % des collaborateurs du Groupe et des membres du Directoire (soit 325 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 page 303.

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 SOP et des AP.

Le CS joue un rôle essentiel dans la procédure d'attribution : il définit l'enveloppe globale d'attribution des SOP et des AP ainsi que le nombre de SOP 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.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES AUTORISE

L'Assemblée Générale des actionnaires autorise le Directoire à procéder à des attributions de SOP 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.

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE DÉTERMINE

Annuellement, le CS sur recommandation du CGNR :

- ◆ détermine l'enveloppe globale de SOP 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 SOP et d'AP attribuées à chacun des membres du Directoire ;
- ◆ fixe les obligations de conservation et d'investissement en actions des membres du Directoire.

LE DIRECTOIRE MET EN ŒUVRE

Le Directoire arrête les conditions et modalités de l'attribution ainsi que les termes des Plans et notamment :

- ◆ la liste des bénéficiaires salariés et leur allocation à partir de l'enveloppe définie par le CS ;
- ◆ les modalités et conditions du plan notamment les conditions de performance et de présence ;
- ◆ la période d'acquisition pour les SOP et les AP et les périodes de référence et de conservation pour les AP ;
- ◆ le prix de souscription au moment de l'attribution des SOP sans aucune décote et selon les règles prévues par le Code de commerce.

(1) Voir pages 323-327 pour plus de détails.

Conditions générales applicables aux attributions de SOP et d'AP aux collaborateurs/salariés et aux membres du Directoire

Les plans d'attribution de SOP 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 SOP 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 23 avril 2014 (résolution n° 19) et expire le 23 juin 2017. Une nouvelle résolution visant à renouveler la résolution en cours (résolution n°22) sera présentée à l'Assemblée Générale du 25 avril 2017.

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 SOP attribuées mais non encore exercées, (ii) des AP attribuées mais non encore définitivement acquises et (iii) des SOP 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 2016, à 4,8 % du capital social totalement dilué.

Condition de présence

L'exercice de SOP 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 SOP 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.

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

Le CS s'assure que le LTI 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 SOP 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 Index*) sur la période de référence.

Indice de référence

L'indice de référence comprend les 40 premières sociétés immobilières cotées dans la zone Euro retenues par FTSE EPRA/NAREIT. Au 15 mars 2017, parmi les sociétés composant cet indice, les 10 premières pesaient 69,82 %⁽¹⁾ : Unibail-Rodamco SE (30,18 %), Klepierre (10,42 %), Gecina (6,75 %), Merlin Properties (4,99 %), Foncière des Régions (3,99 %), Icade (3,36 %), Confinimmo (3,01 %), Deutsche EuroShop (2,49 %), Wereldhave (2,34 %) et Immobiliaria Colonial (2,29 %).

(1) Poids relatif dans l'indice sur la base de la capitalisation boursière.

Attributions à compter de 2017

A compter de 2017, l'exercice de SOP 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) - pour 50 %.

- ◆ Surperformance du TSR d'Unibail-Rodamco par rapport au TSR de l'indice de référence (EPRA Eurozone « *Retail and Office* ») sur la période de référence.

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.

Indice de référence

L'indice de référence comprend les 33 premières sociétés immobilières cotées de la zone Euro retenues par FTSE EPRA/NAREIT pour l'EPRA Eurozone « *Retail and Office* » Index. Au 15 mars 2017, parmi les sociétés composant cet indice, les 10 premières pesaient 76,21 %⁽¹⁾ : Unibail-Rodamco SE (33,36 %), Klepierre (11,52 %), Gecina (7,46 %), Merlin Properties (5,51 %), Foncière des Régions (4,41 %), Icade (3,71 %), Deutsche EuroShop (2,75 %), Wereldhave (2,59 %), Inmobiliaria Colonial (2,53 %) et Alstria Office (2,37 %).

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 à compter de 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.

(1) Poids relatif dans l'indice sur la base de la capitalisation boursière.

Information sur les Stock Options de Performance (SOP) (options de souscription ou d'achat d'actions) au 7 mars 2017

TABLEAU N° 8 – RECOMMANDATIONS AMF/AFEP-MEDEF

Plans	Plan Performance n°5	Plan Performance n°6		Plan Performance n°7				Plan Performance n°8		
	Tranche 2009	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	21/05/07	14/05/09	14/05/09	27/04/11	27/04/11	27/04/11	27/04/11	23/04/14	23/04/14	23/04/14
Date d'attribution	13/03/09	10/03/10	10/03/11	09/06/11	14/03/12	04/03/13	03/03/14	03/03/15	08/03/16	07/03/17
Nombre total de SOP attribuées	905 566 (1) (2) (3)	949 361 (1) (2) (3)	769 009 ⁽³⁾	26 000	672 202	617 066	606 087	623 085	611 608	611 611
Attribution effective totale en % du capital dilué ⁽⁴⁾	0,97 %	1,01 %	0,82 %	0,03 %	0,70 %	0,63 %	0,61 %	0,62 %	0,60 %	0,61 %
Attribution effective aux mandataires sociaux ⁽⁵⁾ en % du capital dilué ⁽⁴⁾	0,19 %	0,20 %	0,17 %	0,03 %	0,16 %	0,11 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,15 %
dont les mandataires sociaux ⁽⁶⁾ :	51 550	101 073	76 500	26 000	97 750	124 100	125 800	127 500	148 750	148 750
M. Christophe Cuvillier	n/a	n/a	n/a	26 000 ⁽⁷⁾	29 750	42 500	42 500	42 500	42 500	42 500
M. Olivier Bossard *	18 231	18 489	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	20 400	20 400
M. Fabrice Mouchel *	15 088	14 792	13 260	0	11 900	15 300	17 000	18 700	18 700	18 700
Mme Astrid Panosyan⁽⁸⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	18 700	18 700
M. Jaap Tonckens	n/a	49 303	26 520	0	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500	25 500
M. Jean-Marie Tritant *	18 231	18 489	18 360	0	15 300	20 400	20 400	20 400	22 950	22 950
Point de départ d'exercice des SOP (à l'ouverture de Bourse) ^{** (9)}	14/03/13	11/03/14	11/03/15	10/06/15	15/03/16	05/03/17	04/03/18	04/03/19	09/03/20	08/03/21
Date d'expiration (à la clôture de Bourse) ^{** (9)}	13/03/16	10/03/17	10/03/18	09/06/18	14/03/19	04/03/20	03/03/21	03/03/22	08/03/23	07/03/24
Prix ajusté (€) sans décote	79,08	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)	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339	cf. page 339-340
Nombre de SOP exercées	706 502	717 571	549 365	26 000	455 858	144 646	5 738	0	1 913	0
Nombre de SOP annulées	199 064	231 172	182 234	0	155 642	142 921	124 539	91 808	26 986	0
NOMBRE DE SOP RESTANTES	0	618	37 410	0	60 702	329 499	475 810	531 277	582 709	611 611

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 2016.

(7) Consécutivement à sa nomination du 1^{er} juin 2011 (soit postérieurement à l'attribution du 10 mars 2011), M. Christophe Cuvillier a bénéficié d'une allocation 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^{er} septembre 2015.

(9) Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

Au 7 mars 2017, après prise en compte des radiations, le nombre d'actions potentielles à émettre théoriquement au titre des SOP (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance requises sur les périodes considérées et en excluant toute radiation susceptible d'intervenir au cours desdites périodes) représente 2,62 % du capital totalement dilué au 31 décembre 2016.

Le 7 mars 2017, le Directoire a consenti au total 611 611 SOP à 327 bénéficiaires.

Information sur les Actions de Performance au 7 mars 2017

TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF/TABLEAU N° 10 – RECOMMANDATIONS AMF

Plan	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Date d'attribution	14/03/12	04/03/13	03/03/14	03/03/15	21/04/16	07/03/17
Nombre total d'AP attribuées :	44 975	36 056	36 516	37 554	36 745	39 770
<i>dont les mandataires sociaux :</i>	6 544	7 300	7 579	7 682	8 963	9 680
M. Christophe Cuvillier	1 992	2 500	2 561	2 561	2 561	2 766
M. Olivier Bossard	1 024	1 200	1 229	1 229	1 229	1 327
M. Fabrice Mouchel	797	900	1 024	1 127	1 127	1 217
Mme Astrid Panosyan *	n/a	n/a	n/a	n/a	1 127	1 217
M. Jaap Tonckens	1 707	1 500	1 536	1 536	1 536	1 659
M. Jean-Marie Tritant	1 024	1 200	1 229	1 229	1 383	1 494
Point de départ de la période d'acquisition	26/04/12	04/03/13	03/03/14	03/03/15	21/04/16	07/03/17
<i>Date d'attribution définitive et, le cas échéant, début de la période d'indisponibilité **</i>						
• pour les résidents fiscaux français ⁽¹⁾	26/04/15	04/03/16	03/03/17	03/03/18	21/04/19	07/03/20
• pour les non-résidents fiscaux français ⁽¹⁾	26/04/16	04/03/17	03/03/18	03/03/19	21/04/20	07/03/21
<i>Fin de la période de conservation (à la clôture de Bourse) **</i>						
• pour les résidents fiscaux français	26/04/17	04/03/18	03/03/19	03/03/20	21/04/21	07/03/22
• pour les non-résidents fiscaux français ⁽²⁾	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Nombre d'AP acquises (non disponibles)	27 570	21 482	18 706	0	0	0
Nombre d'AP acquises (disponibles)	6 926	6 942	345	345	0	0
Nombre cumulé d'AP annulées ou caduques	10 479	7 632	7 581	5 191	1 627	0
Nombre d'AP en attente d'attribution définitive	0	0	9 884	32 018	35 118	39 770

* Mme Astrid Panosyan a été nommée Directrice Générale Fonctions Centrales à compter du 1^{er} septembre 2015.

** Les dates mentionnées sont indicatives et doivent être ajustées pour tenir compte des jours non ouvrés.

(1) Sous réserve que les conditions de performance et de présence soient remplies.

(2) Période de conservation non applicable.

Au 7 mars 2017, après prise en compte des radiations, le nombre d'actions potentielles à émettre théoriquement (en prenant pour hypothèse l'atteinte des conditions de performance et en dehors de toutes radiations) au titre des AP représente 0,12 % du capital totalement dilué au 31 décembre 2016.

Le 7 mars 2017, le Directoire a consenti au total 39 770 AP à 327 bénéficiaires.

7.2.3.2. Bons à options d'acquisition d'actions existantes et/ou de souscriptions d'actions nouvelles

Néant.

7.2.3.3. ORA (Obligations remboursables en actions)

Dans le cadre de l'OPE initiée par la Société sur Rodamco Europe B.V., 9 363 708 ORA ont été émises, en rémunération des actions apportées par les actionnaires de Rodamco Europe B.V. à l'OPE. Au 31 décembre 2016, 9 357 802 ORA ont été remboursées en actions.

Les ORA restantes à convertir à cette date s'élèvent à 5 906. Le nombre d'actions potentielles à émettre au titre du remboursement des ORA restantes s'élève à 7 383⁽¹⁾, sur la base du taux de conversion de 1,25 suite à la distribution exceptionnelle du 10 mai 2011. Pour plus de détails sur les ORA, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 07-152 en date du 18 mai 2007⁽²⁾.

7.2.3.4. ORNANE (obligations à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes)

Émission d'ORNANE 2012 du 19 septembre 2012

Unibail-Rodamco SE a émis le 19 septembre 2012, 3 451 767 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 217,28 euros et représentant un montant nominal de 750 millions d'euros.

En avril 2015, Unibail-Rodamco SE a mis en œuvre une procédure de rachat ayant abouti à l'achat d'environ 99 % des ORNANE 2012. Au 31 décembre 2016, les ORNANE 2012 restantes s'élèvent à 35 820.

Les ORNANE 2012 sont convertibles depuis le 1^{er} janvier 2016. Le taux de conversion s'établit à 1,17 au 31 décembre 2016. Pour plus de détails sur les ORNANE 2012, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 12-440 en date du 11 septembre 2012⁽¹⁾.

Émission d'ORNANE 2014 du 25 juin 2014

Unibail-Rodamco SE a émis le 25 juin 2014, 1 735 749 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 288,06 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros.

Les ORNANE 2014 seront potentiellement convertibles à compter du 1^{er} avril 2017. Le taux de conversion s'établit à 1,06 au 31 décembre 2016. Pour plus de détails sur les ORNANE 2014, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 14-296 en date du 17 juin 2014⁽²⁾.

Émission d'ORNANE 2015 du 15 avril 2015

Unibail-Rodamco SE a émis le 15 avril 2015, 1 441 462 ORNANE d'une valeur nominale unitaire de 346,87 euros et représentant un montant nominal de 500 millions d'euros.

Les ORNANE 2015 seront potentiellement convertibles à compter du 1^{er} avril 2017. Le taux de conversion s'établit à 1,00 au 31 décembre 2016. Pour plus de détails sur les ORNANE 2015, se référer à la Note d'opération visée par l'AMF sous le n° 15-144 en date du 8 avril 2015⁽²⁾.

7.2.4. Programme de rachat d'actions propres

L'Assemblée Générale du 21 avril 2016 a autorisé le Directoire, en application de l'article L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003, pendant une période de 18 mois, à faire racheter par la Société ses propres actions, dans la limite autorisée par la loi de 10 % du nombre d'actions total existantes, ajusté de toute modification survenue sur le capital social pendant la période d'autorisation, avec pour objectif :

- (i) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ;
- (ii) de disposer d'actions pouvant être remises à ses mandataires sociaux et salariés ainsi qu'à ceux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions, d'opérations d'attribution 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 ;

(1) Sous réserve du droit du titulaire d'ORA d'arrondir le nombre d'actions créées à l'unité supérieure.

(2) Disponible sans frais sur le site Internet d'Unibail-Rodamco SE ou sur demande auprès d'Unibail-Rodamco SE.

- (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 sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pouvait excéder 2,47 milliards d'euros.

Lors de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, le Directoire proposera aux actionnaires de renouveler cette autorisation pour une période de 18 mois dans les mêmes termes et conditions, soit un prix maximum d'achat de 250 euros hors frais sur la base d'une valeur nominale de 5 euros. Sur la base du capital social au 31 décembre 2016 (soit 99 393 785 actions), le montant maximal consacré au rachat des actions propres ne pourra excéder 2,47 milliards d'euros.

Cette nouvelle autorisation, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, annulerait et remplacerait l'autorisation accordée le 21 avril 2016. Elle n'est pas utilisable par le Directoire en période d'offre publique.

7.2.4.1. Bilan des programmes de rachat d'actions du 8 mars 2016 au 15 février 2017

Du 8 mars 2016 au 21 avril 2016, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 16 avril 2015.

Du 22 avril 2016 au 15 février 2017, la Société n'a procédé à l'acquisition d'aucune action au titre du programme de rachat autorisé par l'Assemblée Générale du 21 avril 2016.

Au 15 février 2017, la Société n'auto-détient aucune action propre.

Situation au 15 février 2017

% d'actions auto-détenues directement ou indirectement à la date de publication du programme	0 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	0
Nombre d'actions en portefeuille au 15/02/2017	0
Valeurs comptables du portefeuille	0 €
Valeur de marché du portefeuille	0 €

Information sur les transactions réalisées entre le 21 avril 2016 et le 15 février 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	-	-	-	-	-	-
Échéance maximale moyenne	-	-	-	-	-	-
Cours moyen de la transaction (€/action)	-	-	-	-	-	-
MONTANT	-	-	-	-	-	-

La Société n'a pas conclu à ce jour de convention de tenue de marché et/ou de liquidité.

La Société n'a pas utilisé de produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de son programme de rachat.

7.2.5. Nantissement d'actions de la Société

Au 15 février 2017, sont nantis 435 251 titres inscrits au nominatif administré et aucun titre inscrit au nominatif pur.

7.2.6. Titres en déshérence

Dans le cadre de la procédure de l'article L. 228-6 du Code de commerce, les titres de la Société non réclamés 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 peuvent obtenir leur contre-valeur auprès de Caceis, teneur de compte de la Société, pendant un délai de dix ans à compter de la vente des titres.

7.2.7. Autres titres représentatifs de capital

Néant.

7.2.8. Dividendes/Distribution

Le dividende est prélevé sur le résultat, le report à nouveau et le cas échéant, sur les réserves disponibles.

Au titre de l'exercice 2015, la Société a procédé à une distribution de 9,70 euros par action prélevés sur le bénéfice distribuable (autorisée par l'Assemblée Générale du 21 avril 2016) et mise en paiement les 29 mars 2016 au titre d'un acompte sur dividendes et 6 juillet 2016 au titre du paiement du solde de la distribution.

Les actionnaires du Groupe ont ainsi reçu en deux paiements et pour chaque action Unibail-Rodamco SE détenue :

- ◆ 8,89 euros par action en numéraire relevant des activités immobilières du Groupe non assujetties à l'impôt sur les sociétés (dividende issu du régime « SIIC »). Ce dividende, qui

correspond à l'obligation de distribution pesant sur la Société dans le cadre du régime SIIC, est exonéré de la taxe de 3 % due par les sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés au titre des distributions qu'elles réalisent (article 235 ter ZCA du Code général des impôts) ;

- ◆ 0,81 euro par action en numéraire relevant des activités soumises à l'impôt sur les sociétés (dividende non issu des activités relevant du régime SIIC). La Société a été soumise à la taxe de 3 % précitée au titre de cette distribution.

La distribution globale au titre de l'exercice 2015 s'est donc élevée à 963 079 161,55 euros.

Au titre de l'exercice 2016, sur la base du résultat consolidé récurrent de 11,24 euros ⁽¹⁾ par action, le Directoire proposera aux actionnaires, à l'Assemblée Générale du 25 avril 2017 qui se prononcera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, le versement d'un dividende de 10,20 euros par action prélevé sur le bénéfice distribuable, en augmentation de 5,15 % par rapport à 2016. Ce dividende représente un taux de distribution de 91 % du résultat net récurrent par action, en ligne avec la politique de distribution du Groupe de 85-95% du résultat net récurrent par action.

Le dividende, dont le montant a été fixé par le CS du 1^{er} février 2017, sera payé comme suit :

- ◆ un acompte sur dividende de 5,10 euros versé le 29 mars 2017 (date de détachement le 27 mars 2017), payé sur les bénéfices issus des activités immobilières exonérées ;
- ◆ le solde du dividende de 5,10 euros versé le 6 juillet 2017 (date de détachement le 4 juillet 2017), sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 avril 2017, dont 2,42 euros résultant des bénéfices issus des activités immobilières exonérées.

Pour mémoire, les dividendes non réclamés dans un délai de 5 ans à compter de la date de leur mise en paiement sont reversés, conformément à l'article L. 1126-1 du Code général de la propriété des personnes publiques, au Trésor public.

(1) Répartition établie sur la base du nombre d'actions existantes au 31 décembre 2016.

ÉVOLUTION DU CAPITAL D'UNIBAIL-RODAMCO SE DEPUIS CINQ ANS

Date	Mouvement sur le capital	Nombre d'actions émises	Nombre d'actions	Montant du capital	Prime liée à l'opération
09/05/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	112 092	91 918 981	459 594 905 €	12 118 325,55 €
29/06/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	880	91 919 861	459 599 305 €	82 128,10 €
29/06/2012	Remboursement d'ORA	435	91 920 296	459 601 480 €	66 241,80 €
29/06/2012	Plan d'Épargne Entreprise	41 077	91 961 373	459 806 865 €	4 236 051,16 €
31/08/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	254 181	92 215 554	461 077 770 €	32 532 522,48 €
01/10/2012	Levées d'options (tranches 2005-2007)	21 415	92 236 969	461 184 845 €	2 887 718,20 €
31/12/2012	Levées d'options (tranches 2005-2008)	642 004	92 878 973	464 394 865 €	74 332 174,72 €
31/12/2012	Remboursement d'ORNANE	2 013 007	94 891 980	474 459 900 €	n/a
01/03/2013	Levée d'options (tranches 2006-2008)	105 465	94 997 445	474 987 225 €	10 720 322,94 €
31/03/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	431 244	95 428 689	477 143 445 €	38 676 960,60 €
03/06/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	582 712	96 011 401	480 057 005 €	54 102 667,78 €
03/06/2013	Remboursement d'ORA	21	96 011 422	480 057 110 €	3 190,92 €
03/06/2013	Paiement partiel du dividende en actions	1 190 366	97 201 788	486 008 940 €	189 994 317,26 €
01/07/2013	Plan d'Épargne Entreprise	27 812	97 229 600	486 148 000 €	4 249 951,72 €
30/09/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	10 451	97 240 051	486 200 255 €	1 018 780,52 €
31/12/2013	Levée d'options (tranches 2006-2009)	28 525	97 268 576	486 342 880 €	2 834 076,22 €
03/03/2014	Levée d'options (tranches 2007-2009)	17 733	97 286 309	486 431 545 €	1 708 947,30 €
31/03/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	298 109	97 584 418	487 922 090 €	33 304 465,88 €
30/06/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	416 441	98 000 859	490 004 295 €	47 417 417,39 €
01/07/2014	Plan d'Épargne Entreprise	30 779	98 031 638	490 158 190 €	4 830 560,79 €
30/09/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	9 206	98 040 844	490 204 220 €	964 819,33 €
30/09/2014	Attribution anticipée d'Actions de Performance (tranche 2012 - suite à un décès)	43	98 040 887	490 204 435 €	0,00 €
30/09/2014	Remboursement d'ORA	500	98 041 387	490 206 935 €	76 140,00 €
31/12/2014	Remboursement d'ORA	72	98 041 459	490 207 295 €	10 941,68 €
31/12/2014	Levée d'options (tranches 2007-2010)	16 888	98 058 347	490 291 735 €	1 737 148,66 €
03/03/2015	Remboursement d'ORA	1 045	98 059 392	490 296 960 €	159 132,60 €
03/03/2015	Levée d'options (tranches 2007-2010)	15 774	98 075 166	490 375 830 €	1 698 066,93 €
03/04/2015	Remboursement d'ORA	180	98 075 346	490 376 730 €	27 410,40 €
03/04/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	370 345	98 445 691	492 228 455 €	49 774 191,67 €
30/06/2015	Remboursement d'ORA	126	98 445 817	492 229 085 €	19 163,97 €
30/06/2015	Attribution d'Actions de Performance (tranche 2012)	27 527	98 473 344	492 366 720 €	0,00 €
30/06/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	115 751	98 589 095	492 945 475 €	14 760 250,08 €
01/07/2015	Plan d'Épargne Entreprise	28 202	98 617 297	493 086 485 €	5 223 355,02 €
30/09/2015	Levée d'options (tranches 2008-2011)	22 486	98 639 783	493 198 915 €	2 877 669,34 €
30/09/2015	Remboursement d'ORNANE	1 831	98 641 614	493 208 070 €	n/a
31/12/2015	Remboursement d'ORA	100	98 641 714	493 208 570 €	15 228,00 €
31/12/2015	Levée d'options (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 d'options (tranches 2009-2011)	45 222	98 760 646	493 803 230 €	4 677 562,44 €
31/03/2016	Levée d'options (tranches 2009-2012)	314 957	99 075 603	495 378 015 €	43 318 897,34 €
30/06/2016	Levée d'options (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 d'options (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 d'options (tranches 2010-2012)	47 209	99 393 785	496 968 925 €	6 554 720,32 €

Note : les augmentations de capital liées aux levées d'options et aux remboursements d'ORA et d'ORNANE sont constatées par décision du Directoire.

7.3. Capital et droits de vote

7.3.1. Répartition du capital et des droits de vote

Le capital social est composé au 31 décembre 2016 de 99 393 785 actions de valeur nominale de 5 euros entièrement libérées. À chaque action est attaché un droit de vote, conformément au principe « une action, un vote ».

99,3 % du capital social sont flottants.

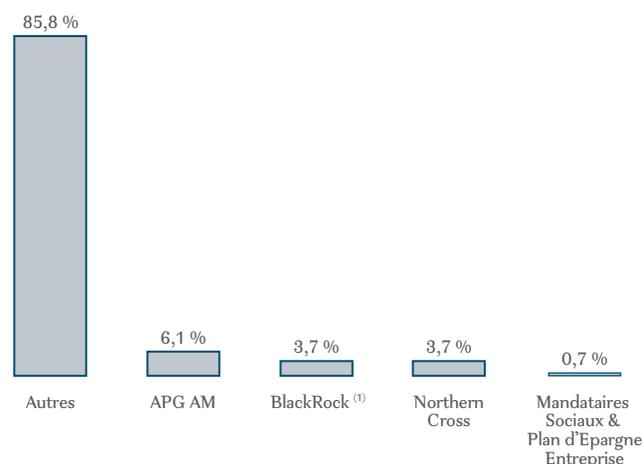
L'actionariat de la Société a évolué comme suit au cours des trois derniers exercices :

Actionariat	Situation au 31/12/2014			Situation au 31/12/2015			Situation au 31/12/2016		
	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% de droits de vote
Public	97 613 810	99,55 %	99,55 %	98 171 188	99,47 %	99,47 %	99 393 785	99,32	99,32
Autodétention	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %	0	0,00 %	0,00 %
Mandataires sociaux	199 780	0,20 %	0,20 %	282 512	0,29 %	0,29 %	429 502	0,43 %	0,43 %
Plan d'Épargne Entreprise ⁽¹⁾	244 757	0,25 %	0,25 %	240 242	0,24 %	0,24 %	248 743	0,25 %	0,25 %

(1) 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 2016



(1) BlackRock Advisors (U.K.), LTD.

7.3.2. Information sur les franchissements de seuils notifiés depuis le 1^{er} janvier 2016⁽¹⁾

En complément des seuils prévus l'article 9 bis des statuts d'Unibail-Rodamco SE⁽²⁾ et aux termes de l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois

dixièmes (30 %), du tiers (1/3), de la moitié (50 %), des deux tiers (2/3), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital social ou des droits de vote⁽³⁾ informe la Société et l'AMF, au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle

(1) Les franchissements de seuils légaux notifiés antérieurement au 1^{er} janvier 2016 sont disponibles sur le site de l'AMF et les franchissements de seuils notifiés à la Société, au siège social de la Société.

(2) Se reporter à la section 7.1.13. Franchissement de seuils statutaires et inscription au nominatif du présent Rapport Annuel.

(3) Calculés, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), à partir du nombre total d'actions auxquelles sont attachés des droits de vote, y compris les actions privées de droits de vote, tel que ce montant est publié sur une base mensuelle par Unibail-Rodamco SE au titre de l'information réglementée.

7 Informations sur la Société, le capital et l'actionariat

Capital et droits de vote

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 positions communiquées :

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 13/04/2016)	9 891 674	9,98 %	9 891 674	9,98 %
BlackRock Inc (nombre d'actions sur la base d'un courriel adressé à la Société le 04/04/2016)	9 899 067	10,3 %	9 899 067	10,3 %

7.3.3. Pacte d'associés

Il n'existe pas, à la meilleure connaissance de la Société, de pacte d'actionnaires ni de personnes ou Groupe de personnes exerçant ou pouvant exercer un contrôle sur la Société.



FACTEURS DE RISQUE ET PROGRAMME DE CONFORMITÉ

8.1. CADRE DE LA GESTION DES RISQUES	351	8.3. ASSURANCE	361
8.1.1. Politique et organisation de la gestion des risques	351	8.4. PROGRAMME DE CONFORMITÉ DU GROUPE UNIBAIL-RODAMCO	362
8.1.2. Comité des risques Groupe	352	8.4.1. Programme de conformité	362
8.2. FACTEURS DE RISQUE ET MESURES DE RÉDUCTION	353	8.4.2. Programme anti-corruption	362
8.2.1. Risques propres au secteur immobilier	355		
8.2.2. Risques propres à l'environnement externe	355		
8.2.3. Risques opérationnels propres aux activités	358		

8.1. Cadre de la gestion des risques

8.1.1. Politique et organisation de la gestion des risques

La politique de Gestion des Risques d'Unibail-Rodamco est l'un des leviers qui lui permet de :

- ◆ **faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des politiques dans le but d'atteindre ses objectifs ;**
- ◆ **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 plutôt que de les subir) ;
- ◆ **encourager l'homogénéité des décisions dans le respect des valeurs et de la stratégie du Groupe ;**
- ◆ **rassembler ses collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et en sensibiliser le personnel.**

La structure d'Unibail-Rodamco peut se définir comme une organisation matricielle répartie entre 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'Opérateurs, 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 ses activités stratégiques, à l'exception de certaines fonctions de son système d'information.

Au sein des sept régions mentionnées, 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 et d'exposition. Ces activités sont décrites ci-après.



Investissement

L'investissement est l'une des étapes clés des processus d'Unibail-Rodamco : il s'agit du premier maillon 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 Center. 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 5 ans). En accord avec les modalités contractuelles, le Département Comptable assure la facturation et le recouvrement des loyers et le règlement des charges d'exploitation des immeubles.

Le Département Investissements est responsable du processus de création de valeur ainsi que 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.

Gestion opérationnelle

La gestion opérationnelle se concentre essentiellement sur la location immobilière, la mise en œuvre/le suivi du plan à 5 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).

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).

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.

Désinvestissement

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.

8.1.2. Comité des risques Groupe

En janvier 2015, Unibail-Rodamco a créé un comité des risques Groupe composé de la Directrice Générale des Fonctions Centrales (Présidente), du Directeur Général Finance, du Directeur Général Adjoint Finance ainsi que 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 correctement au sein des différentes activités la manière de gérer les risques (gestion opérationnelle, développement, gestion immobilière, finance, ressources humaines, etc.) au sein du Groupe. Il a pour responsabilité principale de superviser et d'approuver la cartographie des risques au niveau du Groupe ainsi que 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 nouveaux risques ;
- ◆ 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 la 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 ;
- ◆ contrôle le profil de risque du Groupe (cartographie des risques) ;
- ◆ approuve la politique et le plan de management des risques qui incluent :
 - ◆ la structure du management 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 seront présentés chaque année au Directoire et au comité d'audit ainsi qu'au Conseil de Surveillance (CS).

L'organisation du management des risques du Groupe ainsi que sa gouvernance ont été revus par KPMG au 1^{er} trimestre 2016, qui a conclu à une « **Forte culture du risque et aux mesures de réduction au sein d'Unibail-Rodamco** ». La principale recommandation est de documenter davantage le système de management des risques. De ce fait, le Groupe a décidé de renforcer sa structure organisationnelle de management 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 cinq reprises en 2016. Ses principales réalisations ont été :

- ◆ la mise en œuvre d'une Politique de Management des Risques ;
- ◆ la revue de la cartographie des risques clé ;
- ◆ la création de fiches de risque dans lesquelles les sous-risques sont identifiés et évalués.

En 2017, le comité des risques Groupe finalisera, en collaboration avec les propriétaires de risques, l'ensemble des fiches qui sera discuté en comité d'audit en présence de ces propriétaires de risque. Une description des principaux risques gérés dans le cadre du dispositif de contrôle interne suit.

8.2. Facteurs de risque 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 cartographie des risques Groupe comporte 19 risques clés, 12 étant jugés prioritaires et 9 étant classés en risques divers :

	Risques propres au secteur immobilier	Risques propres à l'environnement externe	Risques opérationnels propres aux activités
Risques prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> ● Marché immobilier, Comportement du consommateur, Obsolescence des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fiscalité ● Accès au financement, taux d'intérêt, contreparties et marchés de capitaux 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fusions-acquisitions ● Développement et construction ● Commercialisation ● Hygiène et sécurité ● Terrorisme ● Pannes informatiques et cybercriminalité ● Corruption ● Plan de succession § personnes clés ● Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives
Autres risques		<ul style="list-style-type: none"> ● Risques juridiques et réglementaires ● Explosion de la zone euro ● Défaillance d'un pays ● Instabilité politique 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fraude ● Ressources humaines

Ces différents risques ainsi que 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
Marché immobilier, Comportement du consommateur, Obsolescence des actifs	<ul style="list-style-type: none"> ● Nos activités sont exposées à des aléas, dont la nature cyclique du secteur. ● 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. ● Le commerce en ligne peut également affecter les ventes des centres commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation fréquente d'enquêtes sociales et de satisfaction afin d'anticiper les évolutions comportementales et la demande des clients. ● Programmes de fidélisation et activités événementielles dans les centres commerciaux afin d'améliorer l'expérience shopping du client. ● Adaptation de l'offre commerciale afin de proposer des enseignes attractives avec des concepts plus innovants que ceux du commerce en ligne. ● Suivi des données clients pour collecter les données des visiteurs et leur modèle. 	Plus de détails en page 355

RISQUES PRIORITAIRES PROPRES À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Risque	Facteur de risque	Mesures de réduction	Informations supplémentaires
Fiscalité	<ul style="list-style-type: none"> ● Existence de régimes fiscaux spécifiques destinés aux investisseurs immobiliers en France, en Espagne et aux Pays-Bas qui leur permettent d'alléger leur fiscalité ● Les obligations réglementaires doivent être respectées afin d'éviter de perdre les avantages procurés par ces systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Les régimes fiscaux sont contrôlés rigoureusement par le département fiscal du Groupe. ● Les obligations fiscales sont régulièrement contrôlées. 	Plus de détails en page 355
Accès au financement, taux d'intérêt, contreparties et marchés de capitaux	<ul style="list-style-type: none"> ● Exposition aux risques de marché (fluctuations des taux d'intérêt). ● Capacité à obtenir des financements. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle de la sensibilité aux taux d'intérêt et de l'exposition aux risques de liquidité et de contrepartie. ● Décision prise par le comité de gestion actif/passif du Groupe. 	Plus de détails en page 356

RISQUES PRIORITAIRES OPÉRATIONNELS PROPRES AUX ACTIVITÉS

Risque	Facteur de risque	Mesures de réduction	Informations supplémentaires
Fusions-acquisitions	La rentabilité des investissements et des désinvestissements des actifs dépend : <ul style="list-style-type: none"> • des conditions du marché, • de la fiscalité, • de la qualité des actifs, • de la documentation juridique et réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse standard de risques et procédure complète de <i>due diligence</i>. • Le processus de prise de décision est collégial et inclut les membres du Directoire. • Centralisation de la documentation réglementaire et juridique des actifs afin d'organiser les <i>data rooms</i>. 	Des informations plus détaillées sont disponibles en page 358 et dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 289.
Développement et construction	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets de développement sont soumis à l'agrément des autorités. • Retard potentiel de construction et dépassement des coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des processus de développement et de construction. • Sélection de constructeurs réputés. • Mis en place d'appels d'offres. 	Des informations plus détaillées sont disponibles en page 358 et dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 289.
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> • Solvabilité des locataires • Défaut de paiement • Contentieux et litiges 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus décisionnel collégial dans la sélection des locataires. • Analyse de la solvabilité des nouveaux locataires. • Suivi étroit des loyers impayés. 	Des informations plus détaillées sont disponibles en page 359 et dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 290.
Hygiène et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité avec les réglementations locales en matière environnementale et sanitaire. • 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.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un système de gestion des risques ainsi que de contrôles et d'évaluations annuels par des bureaux de contrôle. • Existence d'une procédure de réduction des risques environnementaux et sanitaires. 	Des informations plus détaillées sont disponibles en page 359 et dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 290.
Terrorisme	<ul style="list-style-type: none"> • Graves conséquences d'une attaque terroriste sur les personnes et les biens. • Exposition des actifs aux actes de terrorisme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'une politique et de principes directeurs. • Mise en œuvre de solutions techniques afin de renforcer la sécurité. • Sensibilisation et formation à l'attention du personnel des locataires. • Coopération étroite avec les autorités de police. 	Plus de détails en page 359
Pannes informatiques et cybercriminalité	<ul style="list-style-type: none"> • Panne informatique, interruption de services ou violation de la sécurité • Perte de données. • Coûts élevés de récupération et de vérification des informations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de réduction régulièrement passées en revue et renforcées. • Test annuel du plan de reprise informatique. 	Plus de détails en page 359
Corruption	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de corruption dans le secteur immobilier et/ou dans les pays où le Groupe opère. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Code d'éthique contient une section sur la corruption. • Mise en place d'un programme de lutte contre la corruption en 2017 (voir page 362). 	Plus de détails en page 360
Plan de succession et personnes clés	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité des collaborateurs • Conduite du changement, • Engagement et motivation des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de rémunération cohérente et attractive. • Plan de succession aux niveaux les plus pertinents. 	Plus de détails en page 360
Manque de fiabilité des prévisions et erreurs comptables significatives	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de fiabilité des prévisions et/ou erreurs comptables • Avertissement sur résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures comptables gérées par les équipes locales et du Corporate Centre. • États financiers audités par les Commissaires aux Comptes. 	Des informations plus détaillées sont disponibles dans le Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 291.

8.2.1. Risques propres au secteur immobilier

8.2.1.1. Marché immobilier, comportement du consommateur, obsolescence des actifs

Facteurs de risque

Le Groupe Unibail-Rodamco intervient dans le secteur de l'immobilier commercial, en particulier dans le développement, la gestion et la rénovation de centres commerciaux et de bureaux, ainsi que dans la gestion de sites de congrès-expositions et dans les services associés. Au-delà des facteurs de risque 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, sanitaire ou écologique sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur le Groupe et peuvent conduire, notamment, à réduire la valeur des actifs, augmenter certaines charges ou retarder, voire remettre en cause, le développement d'opérations d'investissement ou de désinvestissement. Le commerce en ligne peut également affecter les ventes des centres commerciaux.

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.

Les actifs du Groupe (à l'exception de certains projets de développement) sont valorisés deux fois par an à l'aide de la méthode de la juste valeur. La valeur des actifs du Groupe est sujette à variation 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 à ses résultats.

Les revenus locatifs de certains actifs immobiliers de la Société étant dépendants de grandes enseignes, ils sont exposés à un risque baissier significatif 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 de réduction des risques prises par le Groupe afin de réduire ces risques prennent la forme d'enquêtes sociétales et de satisfaction régulières afin d'anticiper les changements du comportement et de la demande des consommateurs. Le Groupe développe également des programmes de fidélité et organise des activités événementielles afin d'améliorer l'expérience shopping du client. Le Groupe ajuste en permanence l'offre commerciale afin de toujours proposer les enseignes les plus attractives possible grâce à des concepts plus innovants que ceux du commerce en ligne. Enfin, le Groupe met en place un suivi des données clients pour collecter des données sur les visiteurs.

Un événement, accidentel ou non, susceptible d'avoir des effets négatifs importants sur la fréquentation des centres commerciaux du Groupe, peut dans un même temps pénaliser fortement le bilan, les résultats ou les perspectives du Groupe ainsi que les cours des titres émis par Unibail-Rodamco négociés sur un marché réglementé.

Mesures de réduction

Le Groupe adopte des normes standards dans ses centres commerciaux regroupés sous le label « 4 étoiles » afin de garantir la sécurité des personnes et la qualité de ses services. Les clients sont au cœur de cette stratégie.

8.2.2. Risques propres à l'environnement externe

8.2.2.1. Fiscalité

Facteurs de risque

Généralités

Le Groupe est soumis au régime fiscal des pays dans lesquels il opère. Dans certains pays, un régime fiscal spécifique existe pour les sociétés immobilières résultant en une moindre taxation globale pour le Groupe. Le principe de ces régimes réside dans l'obligation de distribution de la majeure partie des revenus, ceux-ci devenant taxables au niveau des actionnaires. En optant pour ces types de régimes, le Groupe s'oblige à respecter les conditions spécifiques de chacun d'entre eux.

France

En France, le Groupe est soumis au régime fiscal français des SIIC (Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées), prévu à l'article 208 C du Code général des impôts. Si le Groupe ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier du régime, il serait redevable de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur ses activités et ses résultats. En outre, si un ou plusieurs actionnaires agissant de concert atteignaient le seuil de 60 % des droits de vote, Unibail-Rodamco perdrait son statut de SIIC.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco devrait acquitter un impôt supplémentaire de 20 % sur toute distribution effectuée sur le résultat exonéré soumis à obligation de distribution, en faveur d'un actionnaire bénéficiant d'une exemption fiscale (à l'exclusion des personnes physiques) et détenant directement ou indirectement 10 % ou plus du capital social d'Unibail-Rodamco SE, à moins qu'Unibail-Rodamco ne soit en mesure d'imputer cette charge d'impôt à l'actionnaire en question (pour plus de détails, voir page 333).

Pays-Bas

Comme indiqué dans le communiqué de presse du 11 décembre 2009, Unibail-Rodamco s'attend à ce que l'application du régime de transparence fiscale aux Pays-Bas (FBI – Fiscale Beleggings Instelling) lui soit refusée par les autorités fiscales locales depuis l'exercice 2010. Unibail-Rodamco continue de bénéficier du régime SIIC en France et, bien que les différences entre les régimes SIIC et FBI soient mineures au regard de l'activité du Groupe, les autorités fiscales néerlandaises pourraient malgré tout considérer ces différences comme incompatibles.

Le Groupe ne partage pas la position des autorités fiscales néerlandaises. Cependant, par mesure de prudence, les activités aux Pays-Bas ont été considérées dans les comptes 2016 comme taxables dans la continuité de ce qui a été fait depuis 2010. Le Groupe dispose d'importants déficits fiscaux aux Pays-Bas qui sont confortés par une analyse fiscale externe. Bien que faisant l'objet de discussions avec les autorités fiscales néerlandaises, la position prise par le Groupe ne devrait pas avoir d'impact significatif sur la situation financière du Groupe.

Espagne

En Espagne, Unibail-Rodamco bénéficie du régime fiscal SOCIMI (Sociedades Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario) concernant la plupart de ses biens immobiliers espagnols. Si Unibail-Rodamco ne respectait pas les conditions exigées pour bénéficier de ce régime, la Société serait redevable de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun, ce qui aurait un impact défavorable significatif sur ses activités et ses résultats.

Le Groupe pourrait être redevable d'un impôt de 19 % sur toute distribution effectuée sur le résultat exonéré soumis à obligation de distribution, en faveur d'un ou plusieurs actionnaires payant moins de 10 % d'impôt sur les dividendes versés par Unibail-Rodamco SE et détenant 5 % ou plus du capital social de la Société.

Évolutions futures

Dans tous les pays où le Groupe opère, le Groupe et ses filiales sont exposées 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 la Société se conforme aux exigences des régimes fiscaux mentionnés ci-dessus. De plus, Unibail-Rodamco 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 éventuelles de changement.

8.2.2.2. Risques associés 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 exposé au risque lié à l'évolution des taux d'intérêt sur les emprunts contractés pour financer ses investissements. Une hausse ou une baisse des taux d'intérêt pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats du Groupe. Une partie de l'exposition du Groupe aux taux variables est couverte par des instruments dérivés, mais ces instruments de couverture pourraient ne pas couvrir ce risque en totalité. En outre, des fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir un impact négatif sur le résultat du Groupe en affectant la valorisation des contrats dérivés.

Le Groupe est exposé au risque de change car il opère dans des pays qui se situent en dehors de la zone euro. La valeur des actifs, des loyers et des revenus perçus dans ces pays, ainsi que celle des charges opérationnelles et financières, lorsqu'ils sont convertis en euros, peut être affectée par les fluctuations des taux de change. De plus, des changements de taux d'intérêt dans des pays hors zone euro peuvent aussi impacter les résultats et/ou le bilan du Groupe.

Le recours à des financements sur les marchés internationaux expose le Groupe à l'application de réglementations extra-territoriales 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.

De plus, des comités dédiés au financement réunissant plusieurs membres du Directoire dont le Directeur Général Finance et son adjoint se tiennent plusieurs fois par an pour décider de la stratégie de couverture appropriée qui sera ensuite mise en œuvre par le département Trésorerie. Les procédures en place ne permettent pas la prise de positions spéculatives. Les stratégies de couverture ainsi que les expositions résiduelles aux taux d'intérêt et aux taux de change sont décrites dans le paragraphe « Gestion des risques de marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de gestion.

Le Groupe, par ses activités, est exposé à des risques de marché qui peuvent générer des pertes du fait des fluctuations sur les marchés boursiers. Le Groupe est soit (i) directement exposé aux fluctuations des cours de bourse du fait de la détention de participations ou d'instruments financiers, soit (ii) indirectement exposé aux fluctuations des cours 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.

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. Le Groupe pourrait – à un moment donné (par exemple en cas de perturbation des marchés d'actions ou d'obligations, de contraction des capacités de prêt des banques, d'évolutions affectant le marché de l'immobilier ou de désintérêt des investisseurs pour les entreprises immobilières, de baisse de la notation de crédit d'Unibail-Rodamco ou d'évolutions négatives dans les activités ou dans la situation financière ou dans la structure capitalistique d'Unibail-Rodamco) – se heurter à des difficultés pour lever des fonds et, par conséquent, ne pas avoir accès aux liquidités dont il a besoin. Ces événements pourraient aussi influencer sur le coût de son financement et conduire à une hausse des frais financiers. Dans ce contexte, le Groupe a mis en place des lignes de crédits non tirées dont le montant est mentionné dans le paragraphe « Liquidité » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion. Certains des contrats de financement sont soumis à des clauses de remboursement anticipé (« covenants ») liées en particulier à des ratios financiers ou à la survenance de changements significatifs. Plus de détails sur ces clauses et les niveaux des ratios du Groupe sont donnés dans le paragraphe « Structure Financière » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

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 change souscrits par le Groupe. En cas de défaillance d'une contrepartie, le Groupe pourrait perdre tout ou partie de ses dépôts ou perdre le bénéfice des couvertures souscrites avec ces contreparties. Il pourrait alors en résulter une augmentation de l'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt ou au risque de change et avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière. En raison de l'utilisation d'instruments dérivés, le Groupe est exposé à un risque potentiel de contrepartie.

La politique du Groupe pour gérer le risque de contrepartie sur ses contrats dérivés est décrite dans le paragraphe « Gestion des Risques de Marché » des Ressources Financières, dans le Rapport de Gestion.

Mesures de réduction

La sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt, les fluctuations des taux de change, les risques de liquidité et de contrepartie sont supervisés par le Département Trésorerie Groupe conformément à la politique définie par le comité de gestion actif/passif du Groupe. Ce comité se compose de six membres, dont trois membres du Directoire (le Président, le Directeur Général Finance et son Directeur adjoint).

Le travail préparatoire de ce comité est réalisé par le Département Trésorerie Groupe qui 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, etc.) réalisées depuis la dernière réunion du comité de gestion actif/passif, et un rapport sur les risques de contrepartie. L'exposition de change est également passée en revue de manière ponctuelle.

Le comité de gestion actif/passif s'est réuni trois fois en 2016. Durant l'année, les membres de ce comité ont reçu des états d'avancement réguliers sur les changements significatifs de l'environnement financier, notamment les variations des taux d'intérêt, les conditions de financement, les cours des actions ou les opérations de bourse.

Les règles de négociation de marché que le Groupe applique aux activités et aux opérations de couverture portant sur les actions Unibail-Rodamco ainsi que ses règles de contrôle des transactions sont formalisées et veillent au respect de la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

8.2.2.3. Risques juridiques et réglementaires

Facteurs de risque

Le Groupe doit se conformer à de multiples lois et règlements en France et dans les pays dans lesquels il opère ainsi qu'à des réglementations extraterritoriales, et notamment à des règlements européens. Il doit notamment se conformer à des règles en matière financière, aux lois et règlements en matière de droit boursier, aux règlements des autorités de la concurrence, règlements d'urbanisme, permis de construire et autorisations d'exploitation, règles sanitaires et de sécurité (en particulier pour les actifs ouverts au public), réglementations environnementales, droit des baux, réglementation du travail, protection des données personnelles, droits fiscaux et droit des sociétés, notamment les dispositions régissant le Régime SIIC⁽¹⁾ et équivalents étrangers.

(1) Sociétés d'Investissements Immobiliers Cotées (SIIC).

Des évolutions du cadre réglementaire ou légal et/ou la perte d'avantages liés à un statut ou à une autorisation pourraient contraindre le Groupe à adapter et/ou réduire ses activités, ses actifs ou sa stratégie (y compris son positionnement géographique) ou à faire face à des contraintes et/ou coûts supplémentaires, ce qui peut se traduire par un impact défavorable significatif sur la valeur de son portefeuille immobilier et/ou sur ses résultats, par une augmentation de ses dépenses, et/ou un ralentissement, voire l'arrêt du développement de certains investissements ou activités locales.

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe peut être impliqué dans des procédures judiciaires et/ou administratives, et/ou arbitrales, et/ou réglementaires (concernant par exemple sa responsabilité contractuelle, sa responsabilité d'employeur ou des affaires pénales) et faire l'objet de contrôles fiscaux et administratifs. À chacun de ces risques est potentiellement attaché, outre un risque financier, un risque de perte d'autorisation d'exercice d'une activité ou de présence sur un marché géographique ainsi qu'un risque réputationnel et/ou d'image notamment en cas d'agissement contraire à l'éthique ou à la bonne pratique des affaires. À la meilleure connaissance de la Société, à la date de dépôt du présent 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 ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets défavorables significatifs sur les résultats, la rentabilité ou la situation financière de la Société et/ou du Groupe qui ne soit pas reflétée dans les comptes.

Mesures de réduction

Veillez vous reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 290.

8.2.2.4 Risques liés à une éventuelle explosion de la zone euro ou de défaillance d'un pays

Facteurs de risque

L'émergence d'un risque de crédit (incluant celui des États), ou d'une crise de la dette souveraine ou de la sortie de la zone Euro d'un pays où le Groupe opère et leurs impacts éventuels pourraient être préjudiciables au Groupe et pourraient affecter négativement les marchés sur lesquels le Groupe est présent ainsi que ses activités, sa situation financière et ses perspectives, de même que les perspectives et la solvabilité de ses contreparties ainsi que la valeur et la liquidité des instruments financiers émis par Unibail-Rodamco et/ou la capacité d'Unibail-Rodamco à respecter les engagements souscrits dans le cadre de l'émission d'instruments financiers et les engagements pris dans le cadre de sa dette plus généralement.

8.2.3. Risques opérationnels propres aux activités

8.2.3.1. Fusions-acquisitions

Facteurs de risque

Le processus de création de valeur s'applique à l'investissement et au désinvestissement des actifs. La rentabilité de ces opérations dépend de la conjoncture du marché, de la fiscalité, de la qualité des actifs et de la documentation juridique et réglementaire.

Mesures de réduction

Veillez vous reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 289.

8.2.3.2. Risques propres aux projets de développement et de construction

Facteurs de risque

Unibail-Rodamco mène des activités de construction et de réaménagement sur les segments des bureaux, des centres commerciaux et des congrès/expositions, dont les principaux risques sont dépendants des facteurs suivants :

- ◆ la définition des projets, qui n'est peut-être pas 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 une location à des niveaux de loyers insuffisants ;
- ◆ l'obtention des autorisations réglementaires et administratives requises (permis de construire, licences commerciales, licences d'ouverture et/ou d'exploitation, etc.) ;
- ◆ le contrôle des coûts de construction (respect des délais et des budgets, gestion des variations et des contraintes techniques) ;
- ◆ les accidents, les blessures corporelles ou les dommages matériels susceptibles de retarder le projet;
- ◆ les litiges avec les constructeurs et les sous-traitants.

Mesures de réduction

Veillez vous reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 289.

8.2.3.3. 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 règlent pas leurs loyers dans les délais impartis ou qu'ils soient en défaut de paiement, notamment lors de périodes économiques plus défavorables, ce qui peut bien entendu nuire à la performance opérationnelle et/ou aux résultats d'Unibail-Rodamco.

Mesures de réduction

Veuillez vous reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 290.

8.2.3.4. 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 environnementales et sanitaires locales ou la nécessité de se conformer aux nouvelles réglementations promulguées dans ces domaines pourraient entraîner une hausse des dépenses (Capex et/ou Opex), la fermeture d'un site ou entraver le développement des activités du Groupe et ainsi, avoir des répercussions sur les résultats et la situation financière du Groupe ou mettre en cause sa responsabilité civile.

En outre, tous les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux catastrophes naturelles (changements climatiques, crises sanitaires ou écologiques, etc.), pouvant avoir un effet défavorable significatif sur les actifs en question et par là même sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Mesures de réduction

Une évaluation annuelle des risques d'hygiène et de sécurité a été réalisée en 2016 pour l'ensemble des actifs gérés dans les pays où le Groupe est présent pour en réduire les risques. Cette évaluation a été menée par un expert indépendant. Elle constitue une source d'informations unique et complète sur la gestion des risques sanitaires et environnementaux, tels que l'eau, l'air, le plomb, l'amiante et la légionellose.

Par ailleurs, Unibail-Rodamco fait régulièrement inspecter ses équipements techniques susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement et/ou la sécurité des personnes, tels que les équipements de lutte contre les incendies, du système de ventilation et de climatisation, des installations électriques et des ascenseurs.

Cette procédure fait partie de la politique du Groupe en matière de gestion des risques d'hygiène et de sécurité. Cette politique, qui prévoit des règles et principes directeurs au niveau du Groupe, est complétée au niveau local par des procédures supplémentaires imposées par la réglementation locale et qui sont sous la responsabilité de chaque Directeur Général Régional.

8.2.3.5. 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 du pays concerné, les actifs immobiliers du Groupe sont potentiellement exposés aux actes terroristes pouvant avoir des conséquences graves sur les personnes et les biens. L'activité et la fréquentation d'un actif ayant subi un acte de terrorisme et par contagion tout ou partie des actifs situés dans le pays concerné subiraient des conséquences variables selon la gravité de l'événement pour une période plus ou moins longue et pourraient avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Mesures de réduction

Des mesures d'urgence ont été mises en place en 2015, dans le but de 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 :

- ◆ renforcement des liens étroits avec les autorités de police ;
- ◆ recrutement d'agents de sécurité personnel supplémentaire afin de sécuriser les accès de nos actifs ;
- ◆ mise en place de règles d'accès aux zones de livraison 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 ; et
- ◆ renforcement des principes et des meilleures pratiques en matière de gestion de crise.

8.2.3.6. 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 ou toute perte de données pourrait entraîner des défaillances ou des interruptions dans l'activité du Groupe, et engendrer des coûts importants liés à la récupération et à la vérification des informations ainsi qu'à la perte potentielle d'activités.

Les systèmes d'information du Groupe pourraient aussi faire l'objet d'attaques cybercriminelles débouchant sur le vol/détournement des données confidentielles et/ou l'extorsion de fonds et/ou l'interruption temporaire des activités du Groupe (déli de service). Les conséquences pourraient être d'ordre financier (rupture de négociation, pénalités...), réputationnel (divulgaration de données opérationnelles ou financières non publiques) et/ou juridique (responsabilité vis-à-vis des personnes morales et/ou physiques sur lesquelles le Groupe Unibail-Rodamco détient des informations confidentielles et/ou nominatives).

Toute défaillance, interruption ou violation des systèmes d'information est susceptible d'avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

Mesures de réduction

Le Département des Technologies de l'information d'Unibail-Rodamco est chargé de définir la stratégie informatique, de mettre en place et exploiter les différentes applications informatiques partagées au sein du Groupe.

Le système d'information d'Unibail-Rodamco s'appuie sur :

- ◆ des logiciels conçus et développés en interne destiné à l'efficacité de la gestion des actifs et des baux ;
- ◆ des suites logicielles acquises auprès de grandes sociétés informatiques comme SAP, SOPRA STERIA GROUP et CODA ; et
- ◆ un ensemble de bases de données permettant d'extraire sur toutes les activités des reporting complets et d'effectuer des contrôles garantissant la cohérence et l'intégrité des données.

La gestion des risques informatiques d'Unibail-Rodamco repose essentiellement sur les éléments suivants :

- ◆ une politique de sécurité informatique prévoyant l'utilisation de mots de passe individuels pour accéder au système d'information. Par ailleurs, le contrôle des demandes de droits d'accès, les pare-feu mis en place et les dispositifs antispam garantissent la sécurité et l'intégrité du système d'information du Groupe. Des séances de formation sur la sécurité informatique ont été dispensées en 2016 et continueront sur l'année 2017 afin de sensibiliser 100 % des collaborateurs du Groupe ;
- ◆ la nomination d'un Responsable des risques informatiques en décembre 2014 qui est assisté par une grande entreprise de sécurité informatique et la création du comité 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 2017.

L'audit de la sécurité des systèmes d'information réalisé en novembre 2016 par une société externe a fait état d'améliorations significatives par rapport au précédent audit un an plus tôt. En plus de la politique de gestion des risques informatiques, une police d'assurance sur les risques de cybercriminalité a été souscrite en juillet 2015.

8.2.3.7. Risques liés à la corruption

Facteurs de risque

Il existe un risque de corruption au sein du secteur immobilier et/ou dans les pays où le Groupe exerce ses activités. Tous les collaborateurs, managers, directeurs ou représentants du Groupe peuvent être exposés à ce risque.

Mesures de réduction

Le Code d'éthique porte une attention particulière sur ce risque ainsi que le module de sensibilisation en ligne sur l'éthique. En 2016, un programme de lutte contre la corruption a été défini (voir page 362). Son contenu est le suivant :

- ◆ définition des cas de corruption passive et active et de trafic d'influence ;
- ◆ une cartographie des risques (activités concernées et pays exposés) ;
- ◆ un système d'alerte (procédure de lanceur d'alerte) ;
- ◆ procédure de vérification de l'intégrité et de la réputation des clients, des fournisseurs, des partenaires commerciaux et des intermédiaires ;
- ◆ contrôles de la comptabilité ;
- ◆ séances de formation à l'attention des collaborateurs et des managers les plus exposés ;
- ◆ sanctions disciplinaires.

8.2.3.8. Plan de succession et personnes clés

Facteurs de risque

Le départ d'une personne clé de l'équipe dirigeante pourrait avoir des effets négatifs sur les activités, la situation financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Mesures de réduction

La politique du Groupe, pour maîtriser ce risque, consiste, dans la mesure du possible, à mettre en place une politique de rémunération cohérente et attractive ainsi qu'un plan de succession aux niveaux les plus pertinents (CS, Directoire, Group Management Team, managers clés).

8.2.3.9. 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 au point d'émettre un avertissement sur résultats. La gestion des actifs pour le compte de tiers expose également le Groupe à des dommages financiers sévères en cas d'erreurs. Celles-ci peuvent donner lieu à des amendes financières significatives et ternir la réputation du Groupe.

Mesures de réduction

Veillez vous reporter au Rapport du Président du Conseil de Surveillance en page 291.

8.2.3.10. 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

Afin de réduire le risque de fraude et de détournement, 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 fraude à l'ensemble des régions dans lequel il rappelle les mesures préventives à adopter.

8.3. Assurance

Unibail-Rodamco SE a souscrit un programme d'assurances placé auprès de compagnies d'assurances présentant une solvabilité de premier rang. Une gestion active du programme est réalisée par le Département Assurances du Groupe en lien avec les équipes locales et les courtiers d'assurance.

Les programmes d'assurance dommages aux biens et terrorisme garantissent les actifs du patrimoine pour la majorité d'entre eux en valeur de reconstruction à neuf évaluée régulièrement par des cabinets d'expertise spécialisés, ainsi que les pertes de loyers et pertes d'exploitation.

Dans le cadre du programme d'assurance, les actifs français et espagnols sont assurés à hauteur de leur coût de reconstruction, contre les interruptions de l'activité et les pertes de loyers conformément aux mécanismes d'assurance nationale obligatoire (Gareat en France et Consorcio de Compensación de Seguros en Espagne).

Les actifs situés dans les autres pays sont assurés contre les actes terroristes dans le cadre d'un programme spécial 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 dispose d'une politique de prévention des sinistres qui comporte des mesures de réduction de leur probabilité et de leur impact. Cette politique renforce la position du Groupe dès qu'il s'agit de négocier les couvertures et les primes avec les compagnies d'assurances.

Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance responsabilité civile qui le couvrent contre les dommages financiers occasionnés par les sinistres subis par des tiers.

Les principaux projets de construction et les travaux de rénovation des immeubles sont couverts par des polices d'assurance tous risques des constructeurs pour la totalité de leur coût de construction. Les défauts de fabrication sont couverts par la garantie décennale en France, l'assurance couvrant les vices inhérents aux grands projets de construction ou d'agrandissement dans d'autres pays ou par les garanties des constructeurs.

La prime 2016 s'élevait à 8,5 millions d'euros, à l'exclusion des primes d'assurance de la construction. La plupart de ces primes ont été facturées dans le cadre des contrats existants et conclus avec des tierces parties.

À la fin 2016, les polices d'assurance du Groupe ont été négociées avec succès puisque les couvertures ont été relevées sensiblement en date d'effet du 1^{er} janvier 2017.

Aucune perte majeure n'a été enregistrée en 2016.

8.4. Programme de conformité du groupe Unibail-Rodamco

8.4.1. Programme de conformité

Pour respecter les normes les plus exigeantes de gouvernance, le Groupe a établi dès 2008 un programme de conformité (« *Compliance Programme* ») qui s'applique à tous les collaborateurs du Groupe et à ses dirigeants dans toutes les régions où le Groupe opère.

Ce Programme repose sur trois piliers que sont la prévention, la détection et la correction.

Prévention	Détection	Correction
Engagement du management et des collaborateurs sur l'adhésion au Code d'éthique	Existence d'un dispositif d'alerte professionnelle	L'éthique fait partie intégrante de la politique d'évaluation des collaborateurs
Existence d'une fonction indépendante dédiée à la conformité	Existence de procédures de contrôle et d'investigation	Application de la tolérance zéro avec mesures disciplinaires systématiques
Mise en place d'un module annuel de sensibilisation	Mise en place de procédures de contrôle des partenaires et fournisseurs	Reporting des incidents dans un rapport annuel de <i>compliance</i>

Ce programme est piloté par le Déontologue du Groupe (*Group Compliance Officer*) qui est rattaché au Président du Directoire et au Président du CS. Ce programme comporte notamment :

- ◆ un Code d'éthique ⁽¹⁾, traduit dans les différentes langues parlées au sein du Groupe, qui énonce les valeurs et les principes fondamentaux gouvernant la Société et donne aux dirigeants et aux salariés, les règles et les lignes directrices sur la conduite à adopter dans leur environnement professionnel ainsi qu'aux prestataires et partenaires du Groupe, en matière :
 - ◆ de respect de la dignité de la personne et de son travail,
 - ◆ de respect des lois et des règlements,
 - ◆ de loyauté, d'intégrité et de prévention des conflits d'intérêts,
 - ◆ de conduite éthique des affaires (en ce compris la lutte contre la corruption),
 - ◆ de protection des informations confidentielles et des données personnelles,
 - ◆ de respect des règles de la concurrence,
 - ◆ d'utilisation des biens et services d'Unibail-Rodamco,
 - ◆ de respect des délégations de pouvoir et de signature ;
- ◆ une procédure en matière de « gestion de l'information privilégiée » et d'intervention sur les titres ;
- ◆ une procédure de vérification des personnes recrutées ou promues à des positions sensibles (mandataires sociaux, *cash management*, détenteur de pouvoirs bancaires, Directeur des Fonctions Centrales de l'entreprise) par l'obtention d'une attestation de non antécédents criminels et de la liste des mandats sociaux dans des sociétés hors du Groupe ;
- ◆ une charte informatique sur l'utilisation des outils informatiques mis à la disposition des collaborateurs ;
- ◆ une procédure de gestion des irrégularités internes ou externes avec une adresse unique ;
- ◆ une procédure de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

En outre, en matière de procédure d'achat, le Groupe s'attache à une sélection stricte de ses fournisseurs et à imposer le respect des principes du Code d'éthique du Groupe.

Ce programme fait l'objet d'un module de sensibilisation en ligne qui est suivi chaque année par l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ce module a été mis à jour en 2015 pour tenir compte des modifications apportées au Code d'éthique du Groupe.

Le Directoire et le CGNR prennent connaissance annuellement du « *Compliance Report* » établi et présenté par le Déontologue Groupe dans lequel figurent notamment les incidents de non-conformité vis-à-vis du Programme de Conformité et des procédures ci-dessus visées. Dans ce cadre, le Groupe s'attache à appliquer les standards les plus rigoureux et peut être amené à prononcer des sanctions selon la gravité des incidents et en conformité avec la législation applicable.

Les directeurs, responsables et collaborateurs du Groupe sont tous tenus de communiquer au Président du Directoire, au Déontologue du Groupe et au membre du Directoire responsable du département dans lequel ils travaillent, tout conflit d'intérêts, même potentiel, s'il y a un intérêt personnel direct ou indirect dans une prise de décision qui doit normalement se faire objectivement (occuper un poste, une fonction ou détenir un intérêt financier au sein de toute société concurrente, cliente, fournisseur ou partenaire du Groupe).

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations-Unies « *Global Compact* », le Groupe s'est engagé à promouvoir l'application des valeurs fondamentales à l'égard des droits humains, du travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption.

8.4.2. Programme anti-corruption

Doté depuis 2008 d'un Programme de Conformité, Unibail-Rodamco a accéléré la diffusion de la culture de la Conformité pour préserver la réputation du Groupe, protéger la valeur et la confiance de nos investisseurs.

Unibail-Rodamco a en cela anticipé les nouvelles obligations légales posées par la loi Sapin 2 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, et traduit plus fortement l'une de ses valeurs fondamentales « **We never compromise on ethics** ».

(1) Disponible sur le site Internet de la Société ou à son siège social.

Facteurs de risque et programme de conformité

Programme de conformité du groupe Unibail-Rodamco

Unibail-Rodamco a défini un Programme Anti-Corruption rigoureux de prévention des risques de corruption applicable dans toutes les sociétés contrôlées par le Groupe, fondé sur le principe de « tolérance zéro » à l'égard de toute corruption. Ce programme a pour double objectif de responsabiliser les collaborateurs et préserver les actifs d'Unibail-Rodamco à travers une gestion maîtrisée des risques.

Ce dispositif est structuré autour de sept piliers :



Le déploiement de ce programme ambitieux commencera en 2017. Afin de bénéficier d'une expertise reconnue et alignée sur les plus hauts standards, Unibail-Rodamco a été accompagné par un cabinet d'avocats de réputation internationale, Taylor Wessing, et couvrant l'ensemble des régions où les activités du Groupe sont situées.

Au cours de l'année 2016, une phase d'audit a été menée sur plusieurs mois, afin d'établir une cartographie des risques et d'identifier les populations de collaborateurs les plus exposés eut égard à leurs fonctions. Une série d'entretiens impliquant systématiquement les Directeurs Généraux locaux a été menée dans chacun des pays. En parallèle, la documentation et les procédures existantes ont été revues et analysées à l'aune de la cartographie des risques ainsi que des exigences des réglementations locales et internationales applicables. Sur la base des recommandations de son cabinet d'avocats, le dispositif de Conformité a été ainsi intégralement repensé.

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 la conduite éthique et l'engagement à respecter la réglementation applicable pour prévenir, détecter et dissuader toute pratique de corruption et y remédier promptement et de manière appropriée.

Ce dispositif a été approuvé par son Directoire le 21 février 2017 et présenté au CS d'Unibail-Rodamco le 7 mars 2017. Les premières phases du plan d'action sont déjà en cours de mise en œuvre.

Les développements ci-après reflètent la situation courant 2017 telle qu'elle résultera de cette mise en œuvre.

PILIER 1 – Une impulsion du Directoire s'imposant à tous.

Les dirigeants du Groupe, en particulier le Président du Directoire et le Déontologue Groupe (*Group Compliance Officer*) promeuvent la Politique Éthique & Conformité au sein du Groupe et œuvrent à sa bonne application, (« Tone from the top »).

Les valeurs du Groupe sont axées autour d'un engagement central de tolérance zéro avec l'éthique et la corruption. Il est régulièrement porté par le Directoire et son Président afin de maintenir au plus haut niveau d'exigence, une culture de l'Éthique et de la Conformité.

Adoptée en février 2017, le Programme Anti-Corruption fait l'objet d'une diffusion au Directoire, au *Group Management Team* ainsi qu'aux Comités de Direction Pays (*Country Management Teams*) puis auprès de l'ensemble de collaborateurs du Groupe.

Les responsabilités en matière d'éthique ou de conformité s'exercent à tous les échelons de la ligne managériale. Le Déontologue Groupe et ses correspondants Compliance locaux conseillent et appuient les collaborateurs dans les pays où le Groupe opère.

PILIER 2 – Politique Éthique & Conformité

La Politique Éthique & Conformité du Groupe vise à développer une culture et une pratique de l'éthique en ligne avec les valeurs du Groupe et fondées sur :

- ◆ Le Code d'Éthique qui fixe le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur.

Il s'articule autour de trois principes fondamentaux :

- ◆ promouvoir une culture d'intégrité ;
- ◆ exiger un comportement fondé sur la loyauté, l'honnêteté et le respect des autres ;
- ◆ agir en conformité avec les lois et les réglementations.

Le Code d'Éthique illustre les différents types de comportement à proscrire et est intégré au règlement intérieur.

- ◆ Le Programme Anti-Corruption qui détaille le dispositif de conformité applicable au sein du Groupe, est articulé autour des thématiques suivantes :
 - ◆ cartographie des risques & organisation opérationnelle ;
 - ◆ évaluation des parties tierces (« Know Your Business Partner ») ;
 - ◆ formation & sensibilisation ;
 - ◆ contrôle et évaluation ;
 - ◆ dispositif d'alerte professionnelle ;
 - ◆ régime disciplinaire.

Ce programme est établi en tenant compte des spécificités des activités et des enjeux du Groupe et les risques associés.

Ces documents, rédigés en anglais, seront progressivement traduits et disponibles sur l'Intranet du Groupe afin d'être accessibles par l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Les nouveaux collaborateurs doivent en prendre connaissance et y adhérer.

PILIER 3 – Cartographie des risques / Organisation opérationnelle

La cartographie des risques Éthique & Conformité fait partie intégrante de la démarche d'analyse et d'évaluation des risques du Groupe sous l'impulsion du Comité Conformité Groupe et sous le contrôle du Comité des Risques Groupe.

Deux outils sont mis en œuvre :

- ◆ la matrice des risques régulièrement actualisée ;
- ◆ les indicateurs clés, les critères et le process pour une réévaluation régulière de ces risques.

Cette évaluation des risques se conjugue à des mesures organisationnelles permettant un pilotage proactif de la Politique d'Éthique & Conformité.

Comité Conformité Groupe (Group Compliance Committee)

Le Comité Conformité Groupe (CCG) est une émanation du Comité des Risques du Groupe et composé de 4 membres nommés par le Directoire.

Ce comité est présidé par la Directrice Générale Fonctions Centrales, membre du Directoire.

Il a pour objet principal de :

- ◆ débattre du *Compliance Report* annuel établi par le Déontologue Groupe ;
- ◆ faire toute recommandation sur les enquêtes de conformité présentées par le Déontologue Groupe, et sur l'environnement éthique des affaires pour toute entrée sur de nouveaux marchés ;
- ◆ gérer et requérir tout audit de conformité ;
- ◆ examiner les rapports d'audit de conformité et requérir toute action corrective, le cas échéant ;
- ◆ évaluer périodiquement l'efficacité du Programme Anti-Corruption ;
- ◆ piloter tout processus de gestion de crise en cas de violation du programme.

Le Comité Conformité Groupe peut saisir le Directoire et/ou le CS de tout sujet relatif à la Politique Éthique & Conformité.

Déontologue Groupe (Group Compliance Officer)

Afin de garantir son indépendance et sa liberté d'action, le Déontologue Groupe est nommé par le CS sur recommandation du CGNR ainsi que du Directoire. Le Déontologue Groupe coordonne l'ensemble de la démarche Éthique & Conformité d'Unibail-Rodamco.

Ses principales missions sont :

- ◆ superviser et contrôler la mise en œuvre de la Politique Éthique & Conformité ;
- ◆ promouvoir la culture de l'éthique et de la conformité et les comportements vertueux associés notamment *via* un plan de formation adapté ;
- ◆ enquêter sur toute suspicion ou signalement de comportement contraire ou en violation du Programme Anti-Corruption.

Le Déontologue Groupe peut, lorsqu'il l'estime nécessaire, requérir l'assistance de toute fonction au sein du Groupe, et tout particulièrement de la Direction Juridique Groupe.

Il établit annuellement un Rapport sur la Conformité, débattu en CCG et présenté au Directoire ainsi qu'au CS.

Cette organisation de la fonction Déontologue s'accompagne de lignes de reporting claires (*Delegation scheme*) et une définition entre les fonctions.

Le Déontologue Groupe bénéficie d'un budget et de ressources dédiés afin de lui garantir les moyens de mener ses missions. En 2016, Unibail-Rodamco a adhéré au Cercle de la Compliance.

Correspondants Compliance Locaux (Local Compliance Correspondents)

Dans l'ensemble des régions où le Groupe opère, le Déontologue Groupe dispose d'un réseau de Correspondants Compliance Locaux (CCL) afin de coordonner le déploiement du programme anti-corruption et assurer l'animation et le suivi du dispositif.

Les CCL sont nommés par le Déontologue Groupe en accord avec le Directeur Juridique Groupe.

PILIER 4 – Évaluation des parties tierces (Principe du « Know Your Partner »)

Le Groupe met en œuvre activement des mesures spécifiques de *due diligence* concernant :

- ◆ les intermédiaires : agents, consultants, *senior advisors externes*, lobbyistes ;
- ◆ les partenaires de *joint-venture* ;
- ◆ les prestataires de services ;
- ◆ les fournisseurs/co-contractants ;
- ◆ les projets d'acquisition et de fusion nécessitant la mise en œuvre de *due diligences* particulières ;
- ◆ les cadeaux, invitations, ainsi que le mécénat et le sponsoring.

Ces évaluations sont réalisées en fonction de la criticité présumée selon différents critères (notamment risque pays, nature de la prestation, montant et modalités de rémunération, profil de risque du co-contractant...). Elles sont de la responsabilité des équipes locales conseillées par les Correspondants Compliance Locaux.

Le Déontologue Groupe est destinataire de toutes les investigations. Si besoin, il mène ses propres investigations et peut saisir le Comité Conformité Groupe.

En outre, des procédures de contrôles comptables sont mises en œuvre afin d'assurer la transparence et la traçabilité des opérations entrant dans le cadre du Programme Anti-Corruption.

PILIER 5 – Formation & Sensibilisation des collaborateurs

Afin de garantir une mise en œuvre effective, le Groupe mène un ensemble d'actions de sensibilisation et de formation.

La Politique Éthique & Conformité étant un enjeu stratégique et une valeur fondamentale du Groupe, le processus d'évaluation annuelle des collaborateurs intègre cette dimension au travers d'un des critères d'évaluation.

Une formation en ligne obligatoire est dispensée annuellement aux membres du CS, du Directoire et à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et renouvelée chaque année.

Des formations présentielle spécifiques sont mises en place pour les fonctions clés ou les fonctions potentiellement exposées à un risque éthique et conformité plus important.

PILIER 6 – Dispositif de suivi et contrôle de la mise en œuvre annuelle

La mise en œuvre effective de la Politique Éthique & Conformité fait l'objet d'un suivi régulier et d'une revue annuelle sous la responsabilité du Déontologue Groupe.

Cette revue donne lieu à l'établissement d'un rapport annuel par le Déontologue Groupe, débattu en CCG et présenté au Directoire ainsi qu'au CS d'Unibail-Rodamco.

Le Programme Anti-Corruption étant par nature sujet aux évolutions des marchés et activités du Groupe, des audits Compliance peuvent également être menés à l'initiative du Déontologue Groupe afin, le cas échéant, de réévaluer les risques et prendre les actions correctives ou d'amélioration nécessaires.

En outre, une procédure d'alerte professionnelle complète le dispositif, permettant le recueil de signalements de conduites ou situations contraires au Programme Anti-Corruption émanant de collaborateurs ou de tiers extérieurs au Groupe. Le dispositif assure la confidentialité des auteurs du signalement, des personnes visées par celui-ci et des informations recueillies. Il protège également les lanceurs d'alertes de toute mesure de représailles.

Il revient au Déontologue Groupe d'instruire ces allégations pour les confirmer ou les infirmer et d'en reporter au CCG le cas échéant.

Au cours de l'exercice 2016, aucun cas de corruption n'a été signalé auprès de la justice par Unibail-Rodamco. Le Groupe n'a enregistré aucune provision pour risque en matière de corruption et ne fait l'objet d'aucune poursuite à ce titre.

PILIER 7 – Régime disciplinaire

Le Groupe Unibail-Rodamco ne tolère aucun comportement non conforme aux règles prescrites par le Programme Anti-Corruption et les lois applicables. En cas de violation avérée de ces dispositions par l'un de ses employés ou représentants, le Groupe met promptement en œuvre toute mesure disciplinaire appropriée en conformité avec les lois locales, sans préjudice des actions en justice qu'il pourrait décider d'entreprendre en France ou à l'étranger.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1. ATTESTATION DES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE / RAPPORT ANNUEL	367	9.3. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	371
		Commissaires aux comptes titulaires	371
		Commissaires aux comptes suppléants	371
9.2. RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES ÉVALUATEURS INDÉPENDANTS	368	9.4. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	371
9.2.1. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société UNIBAIL-RODAMCO SE	368	9.5. TABLES DE CONCORDANCE	372
9.2.2. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'UNIBAIL-RODAMCO	369	9.6. GLOSSAIRE	376

9.1. Attestation des responsables du Document de Référence / Rapport Annuel

Nous attestons, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

Nous attestons, à notre connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture 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.

Au titre de l'exercice 2016, les contrôleurs légaux ont formulé, sans remettre en cause l'opinion qu'ils ont exprimée dans leur rapport sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les observations sur les changements de méthode exposés dans les notes suivantes :

- ◆ la note 5.2.1.2.1 qui expose les modalités de la première application du règlement de l'ANC 2015-06 qui modifie notamment le traitement comptable des malis techniques de fusion,
- ◆ la note 4 qui expose les modalités d'application anticipée du règlement de l'ANC 2015-05 relatif au traitement comptable des instruments financiers à terme et des opérations de couverture.

Fait à Paris, le 21 mars 2017

Au nom du Directoire

Christophe Cuvillier
Président du Directoire d'Unibail-Rodamco SE

Jaap Tonckens
Directeur Général Finance

9.2. Rapports des commissaires aux comptes et des évaluateurs indépendants

9.2.1. Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil de surveillance de la société UNIBAIL-RODAMCO SE

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société UNIBAIL-RODAMCO SE et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ◆ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- ◆ d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- ◆ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ◆ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Damien Laurent

ERNST & YOUNG Audit
Christian Mouillon

9.2.2. Rapport d'expertise immobilière préparé par les évaluateurs indépendants d'UNIBAIL-RODAMCO

Instructions données aux Experts Évaluateurs

En accord avec vos instructions, nous avons évalué, au 31 décembre 2016 (« date de l'évaluation »), les actifs détenus en pleine propriété ou en droits limités dans le temps directement par Unibail-Rodamco (« la Société ») ou au travers d'une co-entreprise dans laquelle la Société détient une part, tels que mentionnés dans nos rapports d'évaluation spécifiques à chaque actif. Ce rapport a été rédigé afin d'être intégré dans le document de référence de la Société.

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

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

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

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

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

Fondements des Expertises et Hypothèses

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

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

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

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

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

Date de l'Évaluation

La date effective de l'évaluation est le 31 décembre 2016.

Informations

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

Surfaces des actifs

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

Analyses Environnementales et Conditions des Sols

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

Urbanisme

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

Titres de Propriété et États Locatifs

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

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

État des actifs

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

Taxation

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

Confidentialité et Publication

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

Cordialement,

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

9.3. Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Mandats expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) statuant sur les comptes de l'exercice 2016.

Ernst & Young Audit

1/2 place des saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Christian Mouillon

Date de début du premier mandat : AGO du 13 mai 1975

Deloitte et Associés

185 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

Damien Leurent

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

Commissaires aux comptes suppléants

Mandats expirant à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2016.

Auditex

1/2 place des saisons
92400 Courbevoie Paris La Défense 1

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

BEAS

195 avenue Charles de Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

Date de début du premier mandat : AGO du 27 avril 2011

9.4. Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet www.unibail-rodamco.com les documents suivants :

- ◆ les documents de référence sous la forme des rapports annuels, ainsi que leurs actualisations déposés auprès de l'AMF ;
- ◆ les communiqués financiers publiés par la Société.

Les statuts et les comptes sociaux d'Unibail-Rodamco peuvent être consultés au siège de la Société, 7, place du Chancelier Adenauer - 75016 Paris, sur le site Internet www.unibail-rodamco.com ou obtenus sur simple demande auprès de la Société.

9.5. Tables de concordance

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	Page du Document de Référence
1. Personnes responsables	
1.1. Personnes responsables des informations contenues dans le Document de Référence	367
1.2. Déclaration des personnes responsables du Document de Référence	367
2. Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Nom et adresse des contrôleurs légaux	371
2.2. Démission des contrôleurs légaux	n/a
3. Informations financières sélectionnées	
3.1. Informations historiques	Rapport annuel et Développement Durable 22-23
3.2. Informations intermédiaires	Rapport annuel et Développement Durable 22-23
4. Facteurs de risque	353-361
5. Informations concernant l'émetteur	
5.1. Histoire et évolution de la Société	
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	333
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	333
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	333
5.1.4. Siège social et forme juridique	333
5.1.5. Événements importants	175
5.2. Investissements	
5.2.1. Description des principaux investissements de l'exercice	25 ; 28 ; 178-179 ; 189
5.2.2. Description des investissements en cours	33-37
5.2.3. Description des investissements futurs	33-37
6. Aperçu des activités	
6.1. Principales activités	
6.1.1. Nature des opérations	15-29
6.1.2. Nouveaux produits ou nouveaux développements	35-37
6.2. Principaux marchés	Rapport annuel et Développement Durable 48-65
6.3. Événements exceptionnels	n/a
6.4. Dépendances éventuelles	n/a
7. Organigramme	
7.1. Description du Groupe	15
7.2. Liste des filiales importantes	222-228
8. Propriétés immobilières	
8.1. Immobilisations corporelles importantes	3-13
8.2. Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations	75-109
9. Examen de la situation financière et des résultats	
9.1. Situation financière	171
9.2. Résultat d'exploitation	169-170 ; 181-182
9.2.1. Facteurs importants	15-30
9.2.2. Changements importants	15-30
9.2.3. Facteurs d'influence	n/a
10. Trésorerie et capitaux	
10.1. Capitaux de l'émetteur	173
10.2. Source et montant des flux de trésorerie	172
10.3. Conditions d'emprunt et structure financière	52-56
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	121-127
10.5. Sources de financement attendues	52-56

Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen CE 809/2004	Page du Document de Référence
11. Recherche développement brevet licences	n/a
12. Informations sur les tendances	
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes	15-30
12.2. Tendances susceptibles d'influer sur les perspectives	33
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	
13.1. Principales hypothèses sur lesquelles une prévision ou une estimation a été fondée	33
13.2. Rapport des contrôleurs légaux indépendants	n/a
13.3. Prévision ou estimation du bénéfice	33
13.4. Prévision de bénéfice incluse dans un prospectus existant	33
14. Organes d'administration, direction, surveillance et direction générale	
14.1. Organes d'administration et de direction	269-285
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	281-283
15. Rémunération et avantages	
15.1. Montants des rémunérations versées et avantages en nature	285-287 ; 305-329
15.2. Sommes provisionnées aux fins de versements de pensions, retraites ou autres avantages	215-218
16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1. Dates d'expiration des mandats actuels	269-280
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	n/a
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	271-273 ; 285-287
16.4. Gouvernement d'entreprise	269-288 ; Rapport annuel et Développement Durable : 12-17
17. Salariés	
17.1. Nombre de salariés	130-140 ; 214
17.2. Participation et stock-options	215-218 ; 338
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés au capital	215-217
18. Principaux actionnaires	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	347-348
18.2. Existence de droits de vote différents	347-348
18.3. Détention ou contrôle de l'émetteur, directement ou indirectement	347-348
18.4. Accord connu de l'émetteur dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	n/a
19. Opérations avec des apparentés	197-198
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats	
20.1. Information financière historique	Sommaire ; 233-264
20.2. Information financière pro forma	n/a
20.3. États financiers	168-229 ; 232-264
20.4. Vérification des informations historiques annuelles	
20.4.1. Attestation de vérification des informations historiques annuelles	230 ; 265-266
20.4.2. Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	267
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	230 ; 265-266
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	220 ; 345 ; Rapport annuel et Développement Durable : 21 ; 32
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrages	357-358
20.9. Changements significatifs de la situation financière ou commerciale	n/a

Rubrique de l'annexe 1 du règlement européen CE 809/2004	Page du Document de Référence
21. Informations complémentaires	
21.1. Capital social	
21.1.1. Montant du capital souscrit	335
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	335
21.1.4. Montant des valeurs mobilières donnant accès au capital	343-344
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	173 ; 219 ; 346
21.2. Actes constitutifs et statuts	
21.2.1. Objet social	333
21.2.2. Résumé des statuts	333-334
21.2.3. Description des droits et privilèges	333-334
21.2.4. Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	333-334
21.2.5. Description des conditions de convocation aux assemblées	334
21.2.6. Dispositions des statuts relatives au contrôle de la Société	333-334
21.2.7. Disposition fixant les seuils au-dessus duquel toute participation doit être rendue publique	334 ; 347-348
21.2.8. Description de conditions régissant les modifications de capital	335-340
22. Contrats importants	n/a
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	
23.1. Déclarations d'expert	369-370
23.2. Information provenant de tiers	n/a
24. Documents accessibles au public	371
25. Informations sur les participations	196

Table de concordance du Rapport Financier

La table thématique suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le règlement général de l'AMF.

Rubrique de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF	Page du Document de Référence
1. Comptes annuels	232-264
2. Comptes consolidés	168-229
3. Rapport de gestion	
3.1. Chiffres Clés	Rapport annuel et Développement Durable ; 22-23
3.2. Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société notamment de sa situation d'endettement	15-60
3.3. Facteurs de risques	54-56 ; 205-208 ; 353-361
3.4. Indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise	52-56
3.5. Tableau des délégations de compétence en cours accordées au Directoire dans le domaine des augmentations du capital	335-336
3.6. Informations concernant le capital et les droits de vote	
3.6.1. La structure du capital	347
3.6.2. Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions	333-334
3.6.3. Les franchissements de seuils notifiés	347
3.6.4. La liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux	n/a
3.6.5. Les mécanismes de contrôle dans un système d'actionariat du personnel	n/a
3.6.6. Les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions aux transferts d'actions et à l'exercice des droits de vote	220-222 ; 279
3.6.7. Les règles applicables à la nomination des mandataires sociaux	280
3.6.8. Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'action	335-336 ; 343-344
3.6.9. Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	54-56 ; 203 ; 220-221
3.6.10 Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse - Membres du Directoire - Salariés	n/a
3.6.11 Les opérations sur actions propres	343-344
4. Personnes responsables	
4.1. Personnes responsables des informations contenues dans le rapport financier annuel	367
4.2. Déclaration des personnes responsables du rapport financier annuel	367
5. Rapports des contrôleurs légaux	
5.1. Rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	265-266
5.2. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	230

9.6. Glossaire

Activités non récurrentes : comprennent les variations de valeur, les cessions, la mise à juste valeur et les frais d'annulation des instruments financiers, les primes sur rachat de dette, la dépréciation d'écart d'acquisition ou la comptabilisation d'écart d'acquisition négatif, ainsi que les dépenses directement imputables à un regroupement d'entreprises, et d'autres éléments non récurrents.

ANR EPRA : correspond à la valeur intrinsèque à long terme de la Société et l'ANR EPRA triple net représente la valeur immédiate de la Société.

ANR de continuation : représente le montant des capitaux propres nécessaires pour reconstituer le portefeuille d'actifs du Groupe, en conservant sa structure financière actuelle.

Chiffres d'affaires des commerçants : chiffres d'affaires, hors Pays-Bas, des commerçants des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco en activité, y compris extensions des actifs existants, mais hors livraison des nouveaux centres, acquisition d'actifs et centres en restructuration.

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

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

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

Enseignes Internationales « Premium » (EIP) : Enseignes internationales de renom développant des concepts – produits et boutiques – différenciants et susceptibles d'améliorer l'attractivité des centres.

EPRA : *European Public Real Estate Association*.

EPRA « Eurozone » : L'indice EPRA *Eurozone* est un indice de référence administré indépendamment par FTSE EPRA/NAREIT. Il est composé de 40 sociétés immobilières de la zone Euro (dont Unibail-Rodamco). Il comprend les sociétés faisant partie des secteurs « Centres Commerciaux », « Bureaux », « Diversifié »⁽¹⁾ et « Bureaux/Industrie » de l'EPRA/NAREIT.

Cet indice est utilisé pour tester la condition de performance « Total Shareholder Return - TSR » des plans de Rémunération Variable Long Terme (LTI) en cours, pour les allocations jusqu'à 2016 inclus. Cet indice a été ajusté pour en rétablir la pertinence, en conformité avec le code Afep-Medef.

EPRA Eurozone " Retail and Office " : L'indice EPRA *Eurozone « Retail and Office »* est un indice de référence administré indépendamment par FTSE EPRA/NAREIT. Il est composé de 33 sociétés immobilières de la zone Euro (dont Unibail-Rodamco) actives dans les centres commerciaux et/ou les bureaux. Il comprend les sociétés faisant partie des secteurs « Centres Commerciaux » et « Bureaux » de l'EPRA/NAREIT, mais aussi les sociétés des secteurs « Diversifié »⁽¹⁾ et « Bureaux/Industrie » dont l'activité concerne majoritairement les centres commerciaux et/ou les bureaux.

Cet indice est utilisé pour tester la condition de performance « Total Shareholder Return - TSR » des plans de Rémunération Variable Long Terme (LTI) à compter des allocations de 2017.

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 maintenance : les investissements de maintenance 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.

(1) Pour qu'une société soit classée dans un secteur d'activité précis, son activité principale doit représenter au moins 75 % de son activité totale. Sinon, elle est classée dans le secteur « Diversifié ».

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.

Net Promoter Score (NPS) : indicateur international de fidélité qui mesure si un centre commercial suscite des recommandations positives ou négatives. Il a été créé en 2003 par un consultant de Bain & Company en collaboration avec Satmetrix. Le NPS mesure la différence entre le pourcentage de « promoteurs » et le pourcentage de « détracteurs » d'un centre commercial. Les « promoteurs » sont définis comme ceux qui répondent 9 ou 10 à la question : « Sur une échelle de 0 à 10, recommanderiez-vous ce centre commercial à un collègue ou à un ami ? 0 signifiant que vous ne le recommanderiez pas et 10 que vous le recommanderiez absolument ». Les « détracteurs » sont définis comme ceux qui répondent entre 0 et 6. Les scores de 7 et 8 sont neutres et ne sont pas pris en compte dans le calcul du NPS. Le NPS peut varier entre -100 pour le plus bas et 100 pour le plus haut. Il est calculé annuellement pour tous les centres commerciaux d'Unibail-Rodamco, sur la base d'un sondage effectué par l'institut indépendant Soft Computing durant une semaine à la sortie de chaque centre commercial auprès d'environ 500 visiteurs.

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 : Prix Total d'Acquisition payé par l'acquéreur diminué de l'ensemble des droits de mutation et frais de transaction.

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

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

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

Ratio d'endettement : dette financière nette/valeur du patrimoine droits inclus. La valeur du patrimoine inclut la valeur du patrimoine consolidé.

RICS : *Royal Institution of Chartered Surveyors*.

SIIC : Société d'Investissement Immobilier Cotée.

Taux d'effort : (loyer + charges incluant les coûts de marketing pour les locataires)/(chiffre d'affaires des locataires), calcul TTC pour les charges et chiffres d'affaires et pour tous les commerçants du centre. Le chiffre d'affaires des commerçants n'étant pas connu aux Pays-Bas, aucun taux d'effort fiable ne peut être calculé pour ce pays.

Taux de rendement net initial : loyer annualisé indexé des 12 prochains mois, net des charges d'exploitation, divisé par la valeur de l'actif hors droits et frais estimés.

Taux de rendement net initial acquéreur : loyer annualisé indexé 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.

Taux de vacance EPRA : selon la définition de l'EPRA, loyers de marché estimés des surfaces vacantes divisés par la valeur de marché estimée des loyers sur les surfaces totales.

Ratio de couverture des intérêts : EBE des activités récurrentes/ Frais financiers nets récurrents (y compris frais financiers immobilisés) où EBE des activités récurrentes = résultat opérationnel récurrent et autres revenus, moins frais généraux, excluant dépréciations et amortissements.

Conception et réalisation : **côté**corp.

Tel.: +33 (0)1 55 32 29 74

